



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TEMA:

**Plan de mejora del proceso de contratación del personal y
desempeño laboral en el taller automotriz Quilumba.**

AUTOR:

Villalba Vélez, Luis Fernando

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado de Administración de Empresas**

TUTOR:

Pérez Villamar, José Guillermo

Guayaquil, Ecuador

10 de agosto del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Villalba Vélez, Luis Fernando**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTOR

Pérez Villamar, José Guillermo

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 10 del mes de agosto del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Villalba Vélez, Luis Fernando**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Plan de mejora del proceso de contratación del personal y desempeño laboral en el taller automotriz Quilumba** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 10 del mes de agosto del año 2023

EL AUTOR

f. _____

Villalba Vélez, Luis Fernando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, **Villalba Vélez, Luis Fernando**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de mejora del proceso de contratación del personal y desempeño laboral en el taller automotriz Quilumba**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 del mes de agosto del año 2023

EL AUTOR:

f. 
Villalba Vélez, Luis Fernando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

INFORME COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Fernando.Villalba

3%
Similitudes



2% Texto entre comillas
< 1% similitudes entre comillas
< 1% idioma no reconocido

Nombre del documento: Fernando.Villalba.docx
ID del documento: 1aebd1d7b8a33978d4052b6b2eef3dc03cc7c5f8
Tamaño del documento original: 522.19 kB

Depositante: José Guillermo Pérez Villamar
Fecha de depósito: 21/8/2023
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 21/8/2023

Número de palabras: 18.558
Número de caracteres: 121.345

Firma Tutor
Ing. Ind. José Pérez Villamar, Mgs.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar David
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Traverso Holguín Paola, Mgs.
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	2
Planteamiento del Problema	2
Justificación del Problema.....	4
Objetivos	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
Preguntas de Investigación	5
Capítulo 1: Revisión de la Literatura	6
Políticas de Contratación y la Eficiencia en las Prácticas de Contratación del Personal	6
Liderazgo de Talento Humano y la Eficiencia en las Prácticas de Contratación del Personal	9
Gestión de Procedimientos Documentados y la Eficiencia en las Prácticas de Contratación del Personal	13
Capítulo 2: Análisis De La Situación Actual	16
Nivel de Cumplimiento de las Políticas de Contratación del Personal	17
Liderazgo del Área de Talento Humano	19
Procedimientos Documentados de Contratación	22
Desempeño del Personal Contratado	23
Nivel de Satisfacción del Cliente	35
Rotación del Personal	37
Capítulo 3: Propuesta	41
Capítulo 4: Impacto Económico	55
Análisis de Costo Beneficio de la Propuesta	55
Conclusiones y Recomendaciones	57
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	58
Referencias.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Trabajadores del taller automotriz.....	16
Tabla 2 Casos de incumplimiento de políticas de contratación 2022.....	18
Tabla 3 Semaforización de productividad reparaciones/hora	24
Tabla 4 Productividad enero 2023	24
Tabla 5 Productividad febrero 2023	25
Tabla 6 Productividad marzo 2023	26
Tabla 7 Productividad abril 2023.....	27
Tabla 8 Productividad mayo 2023.....	28
Tabla 9 Productividad junio 2023.....	29
Tabla 10 Productividad de trabajadores período enero-junio 2023.....	30
Tabla 11 Cumplimiento del objetivo período enero-junio 2023	33
Tabla 12 Nivel de satisfacción período enero-junio 2023	35
Tabla 13 Semaforización de nivel de rotación de personal.....	38
Tabla 14 Matriz de planificación 5W2H.....	44
Tabla 15 Manual de funciones del jefe del taller	47
Tabla 16 Manual de funciones recepcionista	47
Tabla 17 Manual de funciones comprador	48
Tabla 18 Manual de funciones del encargado de RRHH	48
Tabla 19 Manual de funciones del contador	49
Tabla 20 Manual de funciones del bodeguero	49
Tabla 21 Manual de funciones del mecánico	50
Tabla 22 Manual de funciones del técnico	50
Tabla 23 Lavador de autos	51
Tabla 24 Beneficios potenciales	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol del problema.....	4
Figura 2	Árbol de objetivos	4
Figura 3	Organigrama del taller automotriz.....	16
Figura 4	Diagrama de flujo del proceso de contratación de personal	21
Figura 5	Productividad enero 2023.....	25
Figura 6	Productividad febrero 2023.....	26
Figura 7	Productividad marzo 2023	27
Figura 8	Productividad abril 2023	28
Figura 9	Productividad mayo 2023	29
Figura 10	Productividad junio 2023.....	30
Figura 11	Promedio de productividad período enero-junio 2023	31
Figura 12	Tendencia de productividad de los trabajadores	31
Figura 13	Cumplimiento del objetivo período enero-junio 2023.....	34
Figura 14	Nivel de satisfacción	36
Figura 15	Actualización de organigrama del taller	46
Figura 16	Ejemplo de alto desempeño del personal contratado	52
Figura 17	Ejemplo de alto de nivel de satisfacción de los clientes.....	53
Figura 18	Ejemplo de baja rotación de personal.....	54

RESUMEN

El taller automotriz objeto de presenta una deficiente gestión de talento humano que afecta de forma directa el desempeño de sus trabajadores y su rentabilidad. Por esta razón, fue necesario el diseñar un proceso de contratación del personal para mejorar el desempeño laboral en el taller automotriz. En donde se tuvo que llevar a cabo un análisis de la situación actual del taller, para determinar cómo realizar el proceso de contratación de personal y son las causas que ocasionan su problema general. Por lo que se evidenció que estas causas son el incumplimiento de las políticas de contratación, la falta de un líder de talento humano y la carencia de procedimientos documentados de contratación. Y que por lo cual presenta un bajo desempeño del personal, un bajo nivel de satisfacción de los clientes y una alta rotación de personal. Teniendo en cuenta esto se elaboró la propuesta empleando la herramienta de gestión 5W2H, en la cual un aspecto primordial consistió en la contratación de un encargado del área de talento humano, así como acciones para mejorar cada una de las causas que provocan los problemas de la empresa. Finalmente, se obtuvo que el impacto económico que tiene la propuesta es positivo para el año que se ha establecido, dado que los beneficios potenciales superan los costos de llevar a cabo la propuesta.

Palabras clave: Gestión de Talento Humano, Indicadores de Gestión, Contratación de Personal, Políticas de Contratación, Herramienta de Gestión 5W2H.

ABSTRACT

The automotive workshop that is the object of this article presents a deficient management of human talent that directly affects the performance of its workers and its profitability. For this reason, it was necessary to design a personnel recruitment process to improve job performance in the automotive workshop. Where an analysis of the current situation of the workshop had to be carried out, to determine how to carry out the process of hiring personnel and are the causes that cause its general problem. Therefore, it was evidenced that these causes are non-compliance with the hiring policies, the lack of a human talent leader and the lack of documented hiring procedures. And that is why it presents a low performance of the staff, a low level of customer satisfaction and a high turnover of staff. Taking this into account, the proposal was prepared using the 5W2H management tool, in which a fundamental aspect consisted of hiring a person in charge of the human talent area, as well as actions to improve each of the causes that cause the problems of the company. Finally, it was obtained that the economic impact of the proposal is positive for the year that has been established, since the potential benefits exceed the costs of carrying out the proposal.

Keywords: Human Talent Management, Management Indicators, Personnel Hiring, Hiring Policies, 5W2H Management Tool.

Introducción

En el contexto de la creciente importancia de una gestión eficaz de los recursos humanos en el entorno empresarial actual, se plantea la necesidad de un análisis profundo y una acción estratégica en el taller automotriz Quilumba. El objetivo central de esta investigación es desarrollar un plan de mejora del proceso de contratación del personal y del desempeño laboral en esta organización. Dada la crítica interacción entre el proceso de selección de empleados y su posterior rendimiento en el taller, es esencial abordar estos aspectos de manera integral. Este estudio se propone identificar las áreas de oportunidad y proponer soluciones efectivas que permitan optimizar el proceso de contratación, así como mejorar el desempeño de los colaboradores en el taller Quilumba, con el fin de potenciar la competitividad y el éxito sostenible de la empresa en el sector automotriz.

Por tanto, en el capítulo 1, se realizó la revisión de la literatura para determinar la relación entre las políticas de contratación, liderazgo de talento humano, gestión de procedimientos documentados y prácticas de contratación del personal.

En el capítulo 2, se llevó a cabo un análisis situacional del proceso de contratación que el taller automotriz utiliza en la actualidad para establecer las causas principales que ocasionan la deficiencia de la prácticas de contratación de personal.

En el capítulo 3, se desarrolló la propuesta con base en la herramienta de gestión 5W2H a fin de realizar un plan de mejora acorde a las necesidades que presenta el taller.

En el capítulo 4, se estimó el impacto económico de la propuesta mediante el análisis del costo-beneficio de esta.

Para finalizar, se establecieron las conclusiones pertinentes conforme al tema de investigación.

Planteamiento del Problema

El proceso de contratación del personal en la actualidad juega un papel crucial en el desempeño laboral y, por ende, en el éxito del negocio. Sin embargo, existe un problema evidente que afecta la eficiencia y calidad de

este proceso, lo que a su vez tiene repercusiones negativas sobre el rendimiento del personal y en la satisfacción de los clientes.

El problema se enfoca en la falta de un diseño apropiado del proceso de contratación del personal en el taller Automotriz Quilumba. Actualmente no se provee con un sistema estructurado y eficiente que permita identificar, seleccionar y contratar a los aspirantes más apropiados para los diferentes puestos de trabajo.

Las consecuencias de este problema son desiguales y perjudiciales para el desempeño laboral en el taller Automotriz Quilumba. En primer lugar, la falta de un proceso de contratación concreto puede llevar a la contratación de personal no calificado o inadecuado para las asignaciones solicitadas. Esto conlleva en la disminución en la eficiencia y calidad del trabajo elaborado, lo que a su vez genera insatisfacción de clientes y afecta la reputación del taller.

Conjuntamente, la falta de un proceso de contratación estructurado obstaculiza la identificación de talento y habilidades específicas en los candidatos. El personal clave, como mecánicos expertos o técnicos especializados, puede ser pasado por alto o subestimado durante el proceso de contratación debido a la falta de un enfoque sistemático.

Otro aspecto problemático es la falta de una evaluación exhaustiva de las capacidades y competencias de los postulantes durante el proceso de selección. Sin una apropiada valoración de habilidades técnicas, conocimientos y experiencia, se transita el riesgo de contratar personal que no cumpla con las exigencias básicas para llevar a cabo las actividades asignadas de manera segura.

En síntesis, el diseño deficiente del proceso de contratación del personal en el taller automotriz tiene un impacto perjudicial en el desempeño laboral y calidad de trabajo elaborado. Para mejorar esta situación, es necesario desarrollar un proceso de contratación estructurado que permita identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos más calificados para cada puesto, asegurando así un mejor desempeño laboral y satisfacción de los clientes. En la Figura 1 se muestra como está dado el árbol del problema, de

igual forma en la Figura 2 se presenta el árbol de objetivos en función al árbol del problema.

Figura 1

Árbol del problema

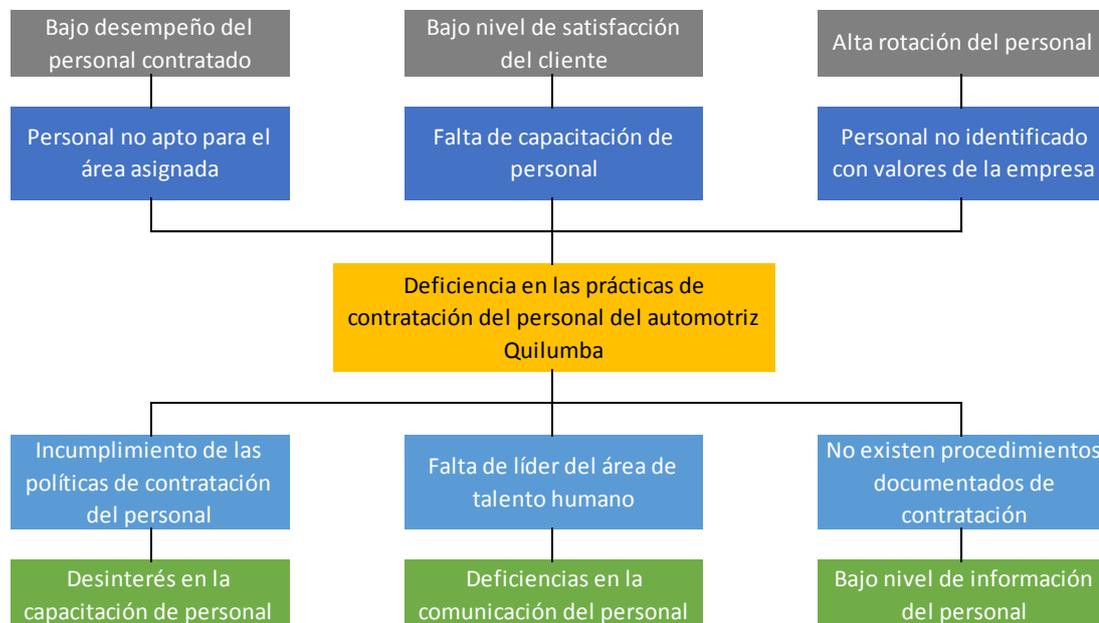
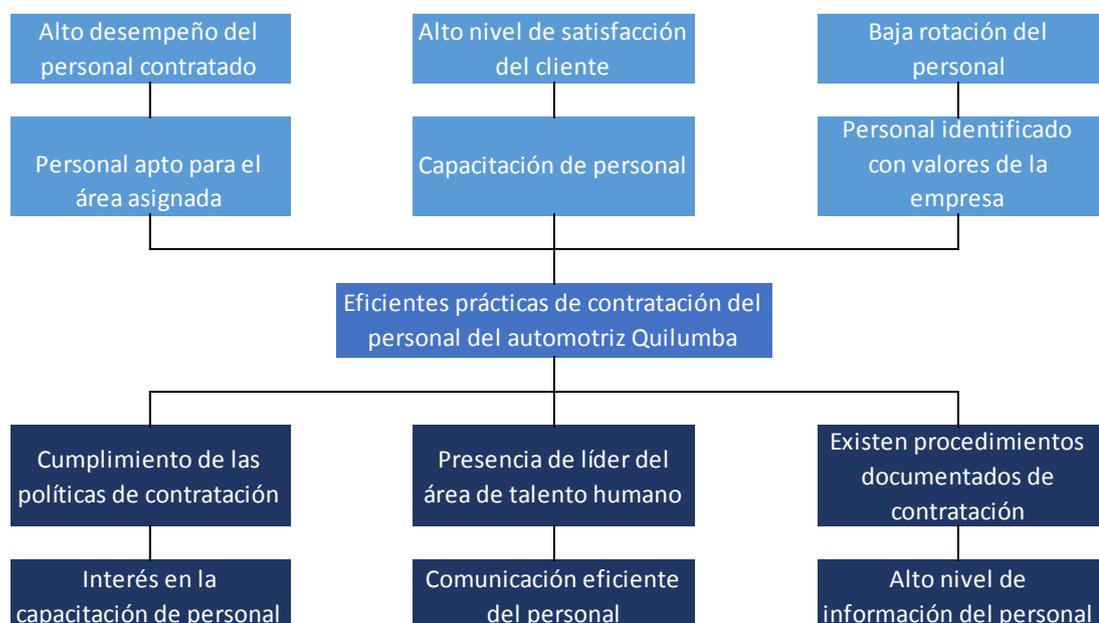


Figura 2

Árbol de objetivos



Justificación del Problema

En los últimos meses en la empresa Quilumba se ha observado el incumplimiento de las políticas de la contratación del personal, no se ha

designado a un jefe de área de talento humano, no se encontró evidencia de procedimientos documentados para la contratación, lo que ocasiona como problema principal deficiencias en el proceso de contratación de personal del taller automotriz Quilumba, lo cual se ve reflejado en indicadores de bajo desempeño del personal contratado, bajo nivel de satisfacción del cliente y un incremento en la rotación del personal, es por eso que en el presente trabajo de integración curricular se ha propuesto como objetivo principal un plan de mejora del proceso de contratación del personal y desempeño laboral en el taller automotriz.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de mejora del proceso de contratación del personal y desempeño laboral en el taller automotriz Quilumba.

Objetivos Específicos

- Revisar en la literatura la relación entre las políticas de contratación, liderazgo de talento humano, gestión de procedimientos documentados y prácticas de contratación del personal.
- Analizar la situación actual del proceso de contratación del personal en la empresa para determinar las principales causas que ocasionan el problema principal.
- Proponer un modelo de gestión de talento humano para mejorar las deficiencias de las prácticas de contratación del personal.
- Estimar el impacto económico de la propuesta.

Preguntas de Investigación

- ¿Qué relación existe entre las políticas de contratación y la eficiencia en las prácticas de contratación del personal?
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo de talento humano y la eficiencia en las prácticas de contratación del personal?
- ¿Qué relación existe entre la gestión de procedimientos documentados y la eficiencia en las prácticas de contratación del personal?

Capítulo 1: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se va a abordar acerca de la relación que existe entre las políticas de contratación y la eficiencia en las prácticas de contratación de personal, además de la relación entre el liderazgo de talento humano y la eficiencia en las prácticas de contratación de personal, también sobre la relación entre la gestión de procedimientos documentados y la eficiencia en las prácticas de contratación de personal.

Políticas de Contratación y la Eficiencia en las Prácticas de Contratación del Personal

Citando a Rivera (2019) quien expresa que la etapa inicial para incorporar nuevos miembros al equipo de una organización es el proceso de selección de personal, una tarea de alta complejidad. En este procedimiento se enfrenta el desafío de identificar a las personas más adecuadas para cubrir los puestos vacantes dentro de la entidad, teniendo como criterio primordial las necesidades específicas de la empresa. El éxito de esta fase es fundamental, ya que de su efectiva ejecución depende el funcionamiento, crecimiento y desarrollo de la organización, sin importar si es pública o privada. Uno de los principales obstáculos a la hora de integrar un nuevo miembro al equipo de trabajo radica en las expectativas, ya que se espera que dicha persona posea las habilidades y actitudes genuinas necesarias para desempeñar adecuadamente el rol asignado.

Según Chiavenato citado por González (2019) la selección de personal no representa un objetivo en sí mismo, sino más bien un medio a través del cual la organización busca alcanzar sus metas. El proceso de selección no solo es una postulación o presentación de un nuevo puesto de trabajo, más bien trasciende más allá, al hecho de integrar a alguien nuevo, pero desconocido a la empresa, por esa razón existen fases que permiten realizarlo de la mejor manera, creando así una ayuda para aquellos que desconocen lo que van a realizar. Este proceso implica una serie de etapas iniciales que deben estar claramente delimitadas y realizarse específicamente de la siguiente manera:

- Identificación y valoración de necesidades de selección. Requisitos necesarios.

- Descripción y análisis detallado del puesto a cubrir. Establecimiento de perfil.
- Determinación del enfoque de contratación a utilizar.
- Coordinación de entrevistas y reuniones.
- Realización de entrevistas especializadas para la selección.
- Creación de informes detallados.
- Realización de la entrevista definitiva.

Desde el punto de vista de Zurita et al. (2022) la selección de personal implica elegir a los candidatos más adecuados para un puesto determinado. Se busca alinear los objetivos de la organización con las habilidades y características del individuo. Los expertos en el campo concuerdan en que es crucial encontrar profesionales que posean la formación, experiencia y competencias requeridas para el cargo. Este proceso implica la aplicación de distintas técnicas y herramientas para identificar al candidato más apto para cumplir con las responsabilidades del puesto. La selección de personal es un subproceso esencial en la adquisición de recursos humanos, destinado a encontrar a la persona idónea para el puesto vacante. Este procedimiento puede variar según el tipo y tamaño de la empresa, siendo más simple en las empresas pequeñas, pero la meta sigue siendo la misma: encontrar al candidato más adecuado. El enfoque integral de la selección de personal considera aspectos como actitudes, habilidades físicas, intelectuales y experiencia, así como la importancia de tener un perfil y un manual de funciones bien definidos para el candidato seleccionado.

Por su parte, Rivas (2022) expresa que en primer lugar se debe detectar y analizar la necesidad existente dentro de la entidad, de esta manera se busca de una manera más acertada al personal. Como segundo punto se describe lo que se desea para, ser más específico y evitar pérdida de tiempo y recursos. Como tercer punto se define el plan que se va a utilizar para reclutar al nuevo personal para el trabajo, sea este interno o externo. Como cuarto punto se asigna las entrevistas, para así saber y conocer al nuevo personal.

Aquí se describe la manera en cómo se procede a reconocer la necesidad de contratación, realizando de manera adelantada un estudio de las

necesidades dentro de la organización u empresa, en este caso el taller, donde se defina lo que se desea y espera, para llamar la atención del público adecuado y evitar pérdidas.

Desde el punto de vista Escudero (2020) Una inadecuada gestión y planificación de los procesos de contratación puede generar importantes problemas, ya que la falta de claridad sobre las necesidades de la empresa puede resultar en un desperdicio excesivo de recursos, tiempo y dinero, complicando la tarea en lugar de facilitarla. Por ello, es fundamental realizar un estudio previo y establecer un plan sólido que permita identificar con precisión las necesidades y expectativas. Un proceso de contratación bien gestionado no sólo crea oportunidades, sino que también impulsa el progreso de la organización, siempre y cuando se haga de manera disciplinada y ordenada, lo que se traducirá en importantes beneficios para la empresa.

En base a Carvache (2022) la contratación es un desafío tanto en entidades públicas como privadas, por el simple hecho de que genera oportunidades, pero a su vez el riesgo de que la empresa ingrese a una persona que no esté apta para el trabajo, por eso es importante realizar una planeación para conocer lo que se quiere y no correr el riesgo de equivocarse. Para Palomino (2019) el correcto manejo de los procesos de contratación ayuda en el avance de la empresa, ya que su correcto uso, cuida los intereses de la empresa u organización, esto siendo una ayuda en las diferentes áreas y también siendo de utilidad para los nuevos trabajadores.

Terry (2022) expresa que un manual operativo de contratación influye en la totalidad de los procesos de contratación dentro de una empresa, incluyendo sus ajustes y cambios, siendo considerado desde una óptica de gestión del sistema de suministros. Del mismo modo, abarca la administración basada en recursos y resultados, así como los riesgos propios de este ámbito. Examina los diversos métodos de contratación, los procedimientos de selección, las perspectivas renovadas en las responsabilidades del titular, los funcionarios y las entidades vinculadas a la contratación. Engloba todos los aspectos relacionados con la planificación, así como los pasos a seguir en el desarrollo y aceptación de los contratos, ya que se debe comprender que existe un proceso regulado para alcanzar la etapa final, que es la aprobación

y acuerdo del bien o servicio. para luego proceder a la ejecución contractual. Se considera que cada proceso de contratación, aunque sea aplicado de buena manera, siempre existirá el riesgo de que pase por alto algo, por esa razón existe el tiempo de prueba donde se verifica la realidad de cada persona con la finalidad de conocer sus capacidades antes de un sí rotundo.

De acuerdo con Lavado (2022) las contrataciones como otras acciones se guían por el principio de eficiencia. Este principio implica que los individuos involucrados en el proceso de contratación deben asegurarse de rendir cuentas, ya que el enfoque primordial es alcanzar los propósitos, metas y objetivos de las entidades. El objetivo del proceso de contratación es dar cumplimiento a lo establecido por la ley, con finalidad de evitar problemas legales, y a su vez ayudar a los postulantes a conocer sus derechos y obligaciones.

Considerando lo antes citado se puede manifestar que las políticas de contratación influyen directamente en la eficiencia de las prácticas de selección de personal. Establecer criterios claros y alineados con las necesidades de la organización ayuda a identificar candidatos adecuados, agilizando el proceso y asegurando la adaptación de nuevos integrantes a los roles asignados, lo que a su vez contribuye al exitoso funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Liderazgo de Talento Humano y la Eficiencia en las Prácticas de Contratación del Personal

Citando a Zayas (2020) los procesos de talento humano son pilares fundamentales en cualquier organización, ya que son los encargados de gestionar los recursos humanos de manera estratégica y efectiva. Estos procesos van desde la selección y contratación de empleados hasta su desarrollo, retención y eventual despido. La gestión del talento humano implica no sólo identificar y atraer a los profesionales más adecuados para cumplir los objetivos de la empresa, sino también brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo, fomentando un ambiente de trabajo saludable y productivo, y asegurando que estén alineados con la cultura y los valores organizacionales.

Acotando a esto Castro y Delgado (2020) mencionan que la importancia y relevancia de los procesos de talento humano radica en su capacidad para impulsar la competitividad y el crecimiento sostenible de una organización en un mundo empresarial en constante evolución. Estos procesos no sólo se limitan a la gestión de recursos humanos, sino que también se extienden a la gestión estratégica de personas. Cuando se ejecutan de manera eficiente, permiten a las empresas atraer, retener y desarrollar profesionales altamente calificados, lo que se traduce en equipos de trabajo más comprometidos y productivos. Además, al fomentar una cultura empresarial sólida y valores compartidos, los procesos de talento humano contribuyen a la cohesión interna y a la mejora de la reputación de la empresa, lo que puede atraer talento y clientes adicionales. Estos procesos no son simplemente un componente administrativo, sino un motor estratégico que impulsa el éxito y la adaptación continua en el competitivo panorama empresarial actual.

Ramírez et al. (2018) manifiesta que se observa una inclinación hacia la necesidad de líderes más empoderados y enfocados en la competitividad, que tengan una visión de cambio y fomenten la confianza, la participación, el conocimiento y una actitud positiva, manifestada en optimismo. Dentro de toda empresa el liderazgo es la base, y esto no es ausente en las prácticas de contratación ya que ayuda en las tomas de decisiones, con la finalidad de ser más justo al momento de elegir.

Tal como afirma Cosme (2018) el liderazgo se refiere a la capacidad y habilidad de una persona para influir, guiar, inspirar y dirigir a un grupo de individuos hacia el logro de objetivos y metas compartidos. Un líder ejerce su influencia no sólo a través de la autoridad formal, sino también a través de la inspiración, la comunicación efectiva y la capacidad de tomar decisiones que beneficien al equipo y a la organización en su conjunto. El liderazgo implica establecer una visión clara, motivar a los miembros del grupo, fomentar la colaboración y la cohesión y adaptarse a diversas situaciones y desafíos para lograr resultados positivos y sostenibles.

Citando a Bazán (2020) el cual indica que el liderazgo desempeña un papel crucial en la administración de las organizaciones, para apartar la

estructuración, dirección cohesionada, dedicación a la implementación y, principalmente, la asignación del poder de gestión entre aquellos líderes con visión. El liderazgo en la toma de decisiones es muy importante porque ayuda en la organización, dirección y un compromiso más definido en todo el proceso, de esta manera siendo un proceso más profesional y adecuado.

Según Quiroga (2020) el liderazgo implica la mentalidad adoptada por aquellos individuos que persiguen algo diferente, innovador o beneficioso, pero lo hacen en colaboración con otros individuos. El liderazgo es la decisión de una persona con el hecho de no hacer las cosas igual, más bien de mejorar y crear expectativas diferentes, es de alcanzar y guiar a un crecimiento mutuo y eficaz.

Con base en Alatrística (2020) el liderazgo en los equipos de trabajo despierta además aptitudes como lograr un mejor nivel de comunicación, buscar y encontrar la mejor solución cuando se tienen desacuerdos, lograr ser unidos y fuertes en los momentos difíciles o de problemas. En el proceso de selección el liderazgo será una piza fundamental para el desarrollo de los nuevos postulantes, puesto que ayudará a mantener la comunicación y brindar solución en caso de que la persona no se sienta bien.

Citando a Geraldo et al. (2020) quienes manifiesta que el liderazgo en el ámbito organizacional es clave y crucial para el funcionamiento adecuado de la organización; por ende, alcanzar el éxito o en consecuencia llevarla al fracaso, depende de determinadas cualidades que tiene el líder. Su importancia va más allá de tomar decisiones, se basa en características que ayudan a crecer a la empresa y colaboradores, puesto que su propósito es guiar a las personas a alcanzar una meta en un determinado tiempo.

Para Philippe (2020) el liderazgo duradero emerge como una característica fundamental de las personas a cargo de liderar organizaciones en diversos campos y dimensiones empresariales. Adoptar una postura de liderazgo no sólo es esencial, sino que constituye la base misma de cualquier entidad existente. Esto se debe a que el liderazgo opera como un faro guía tanto para la propia empresa como para sus colaboradores. Quienes ejercen un liderazgo fuerte se convierten en puntos de referencia esenciales para todo

el equipo, ofreciendo dirección, inspiración y propósito en la búsqueda de objetivos compartidos.

Como señalan Barriga y Cortez (2021) el liderazgo en el ámbito del talento humano es una habilidad fundamental que impulsa el éxito de una organización. Los líderes eficaces no sólo guían y motivan a los empleados, sino que también cultivan un entorno en el que se maximiza el potencial individual en beneficio del equipo y de la empresa en su conjunto. Un líder de talento humano debe ser capaz de comprender las necesidades y aspiraciones de los empleados, fomentar la colaboración, brindar dirección y apoyo claros y promover un sentido de propósito y pertenencia en el equipo. Este tipo de liderazgo no sólo impulsa el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados, sino que también contribuye a la creación de una cultura organizacional sólida y atractiva, donde la innovación y el compromiso son las bases de un ambiente laboral exitoso. En el proceso de selección se puede reconocer personas con carácter de liderazgo que servirán en la empresa, pero para eso es necesario llevar a cabo un protocolo y saber reconocer dichas características que ayuden a escoger a personas capaces de llevar a cabo un trabajo y guiar a sus compañeros a crecer.

De acuerdo con Pérez y Espinoza (2019) dentro de la dinámica de liderazgo del área de talento humano, las organizaciones comprenden la valiosa ventaja competitiva que reside en su personal, un recurso que no puede ser fácilmente replicado por la competencia. En este sentido, es esencial para las organizaciones explorar de manera continua nuevas estrategias para retener, satisfacer, capacitar, desafiar y alinear a sus empleados con los objetivos de la empresa. El líder del equipo de talento humano asume un rol fundamental en este enfoque.

Con base en la información antes manifestada se puede inferir que la relación entre el liderazgo en la gestión del talento humano y la eficiencia en las prácticas de contratación de personal es fundamental. El liderazgo, que se caracteriza por influir, guiar y dirigir a un grupo hacia objetivos compartidos, desempeña un papel clave en la toma de decisiones de contratación. Un líder empoderado y enfocado en la competitividad, con visión de cambio y que fomenta la confianza, la participación, el conocimiento y la actitud positiva,

contribuye a un proceso de selección más equitativo y certero. El liderazgo también se extiende a la comprensión de las necesidades de los empleados, la dirección clara, el apoyo y la promoción de un ambiente de trabajo en el que se maximiza el potencial individual y se promueve un sentido de propósito y pertenencia. En el proceso de selección se puede identificar la presencia de líderes, lo que contribuye a elegir personas capaces no sólo de realizar el trabajo, sino también de guiar a sus pares y fomentar un ambiente laboral exitoso. El líder del equipo de talento humano asume un papel crucial en la retención, satisfacción, capacitación y alineación de los empleados con los objetivos de la organización.

Gestión de Procedimientos Documentados y la Eficiencia en las Prácticas de Contratación del Personal

Maturana y Andrade (2018) refieren que las mipymes que desarrollan formalmente prácticas de recursos humanos también presentan un buen rendimiento financiero o una productividad estable, y que algunas tienen el recurso humano como un atributo diferenciador para el logro de los objetivos organizacionales. Además indican que realizando buenas prácticas de contratación se llega a una eficiencia y eficacia en los distintos departamentos de la empresa llevándola a cumplir logros específicos y manteniendo su bienestar económico mejorando el rendimiento de los sectores y personal de la empresa. La gestión de talento humano cumple un rol específico en el ámbito laboral, donde es la principal herramienta de valor dentro de la empresa. La cual otorga oportunidades a los empleados para demostrar su verdadera capacidad de desarrollarse.

Calderón et al. (2023) expresan que el segundo ámbito se sitúa internamente y se refiere al respaldo estratégico esencial para los distintos subsistemas dentro de las empresas, como los financieros, comerciales y de producción. Aunque los líderes de estos subsistemas a menudo carecen de la formación en gestión de recursos humanos, es su responsabilidad coordinar exitosamente a las personas dentro de la organización para aprovechar sus habilidades. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos debe desempeñar un papel de socio estratégico al establecer conexiones sólidas con estos subsistemas, lo que aumentaría las posibilidades de éxito en la

implementación de las prácticas planificadas. Implementando buenas gestiones humanas, el personal no se verá afectado ni la empresa perjudica. Obteniendo datos evaluados por subsistemas de prácticas de contratación esto facilitaría de mejor manera el personal idóneo para realizar actividades designadas en la empresa.

Peña et al. (2020) indican que en las compañías privadas, la dirección de recursos humanos debe centrarse en los fundamentos de Administración del talento humano, Fomento del talento humano, Relaciones en el ámbito laboral y Mejora de la calidad de vida en el trabajo, en conjunto con las corrientes actuales de las seis dimensiones principales: Estructura de la organización, Guiado por líderes, Equipo de trabajo, Cultura institucional y Adquisición de talento humano. Estas áreas presentan desafíos únicos en las empresas debido a su singularidad y su influencia en la gestión de los recursos humanos.

De acuerdo a su investigación al aplicarse mencionados parámetros dentro de la organización en manejo de las gestiones humanas teniendo en cuenta factores como el liderazgo nos ayudara a re direccionar toma de decisiones sobre el área de talento humano. Obteniendo una cultura organizacional más óptima dentro de la empresa, mejorando procesos de capacitación y contratación del personal por sus diferentes características o tributo de manejo en áreas asignadas por ende se obtendrían beneficios dentro de la empresa. En base a la mencionada investigación se busca organizar y establecer políticas que brinden apoyo a ambas partes como lo son el empleado y empleador. Donde se vean protegidos o respaldados por términos de relación laboral, brindando un ambiente saludable dentro de la empresa.

Según González (2019) los procesos documentados de contratación son esenciales para garantizar una adquisición de talento efectiva y transparente en una organización. Estos procesos suelen incluir varias etapas, desde la identificación de la necesidad de contratación hasta la incorporación exitosa del nuevo empleado. En primer lugar, se establece una descripción detallada del puesto vacante, delineando sus responsabilidades, requisitos y competencias clave. Luego, se crea un anuncio de trabajo que

refleja con precisión esta descripción y se difunde en canales adecuados. Los candidatos interesados presentan sus solicitudes y currículos, que son revisados para evaluar si cumplen con los criterios predefinidos. A continuación, se lleva a cabo una serie de entrevistas y evaluaciones para evaluar las habilidades y la adecuación cultural de los candidatos. Una vez seleccionado el candidato más adecuado, se procede a realizar verificaciones de antecedentes y referencias para asegurar la veracidad de la información proporcionada. Finalmente, se presenta una oferta de empleo formal que incluye detalles sobre la compensación y los beneficios. Al contar con procesos documentados de contratación, la organización asegura la coherencia, la equidad y la calidad en cada etapa del proceso de selección.

De acuerdo a lo antes expresado se puede considerar que la gestión de procedimientos documentados está intrínsecamente relacionada con la eficiencia en las prácticas de contratación de personal. Pues tener procesos documentados y estructurados puede facilitar la identificación de los candidatos más adecuados, asegurando que se ajusten a los requisitos del puesto y que se sigan pasos consistentes para su evaluación y selección. Esto podría conducir a una mayor claridad en el proceso, a una toma de decisiones más informada y a una mayor transparencia en la adquisición de nuevos empleados. Además, de que al contar con procesos bien definidos se podría contribuir a una mejor asignación de recursos, a una reducción de errores y a un mayor cumplimiento de los objetivos organizacionales en términos de talento humano.

Capítulo 2: Análisis De La Situación Actual

En el presente capítulo se realizó una investigación exhaustiva para argumentar lo detallado en el árbol del problema y así representarlo en gráficas y tablas, esto fue necesario para conocer las fortalezas y debilidades del taller. Para crear un plan de acción que proponga soluciones en base a las necesidades que presenta el taller automotriz, puesto que conociendo las necesidades de dicho taller se podrá escoger una mejor solución estratégica, para el crecimiento tanto del taller como del personal. Según el dueño del taller automotriz la empresa cuenta con 15 trabajadores sin incluirlo, el mismo que cumple la función de jefe de taller, los cuales se dividen de la manera en cómo se detalla en la Tabla 1, asimismo en la Figura 1 se presenta el organigrama de la empresa. Cabe destacar que no cuentan un organigrama documentado, por lo que se procedió adaptarlo en función de lo comentado por el dueño.

Tabla 1

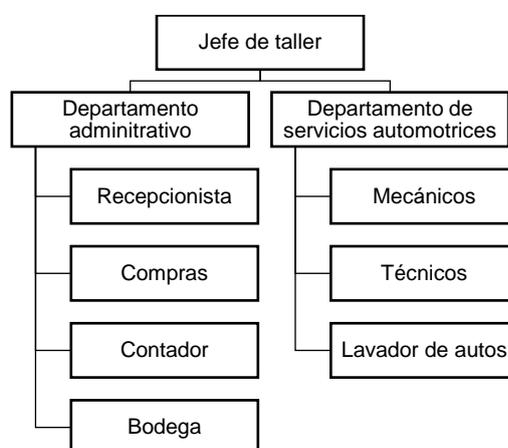
Trabajadores del taller automotriz

Cargos	Cantidad
Recepcionista	1
Compras	1
Contador	1
Bodega	1
Mecánicos	7
Técnicos	3
Lavado de autos	1
Total	15

Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Figura 3

Organigrama del taller automotriz



Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Nivel de Cumplimiento de las Políticas de Contratación del Personal

La empresa objeto de estudio cuenta con políticas de contratación que solo existen de forma verbal, es decir, que no cuentan con documentos que respalden dicha información, y que de acuerdo con la entrevista realizada al personal administrativo que se encarga en parte de la contratación de personal, se precedió a describir las políticas principales como se muestra a continuación.

- Los postulantes deben tener 3 años o más de experiencia dentro del sector automotriz o en áreas que se encuentren relacionadas con el trabajo a realizar que sean comprobadas.
- El proceso de selección debe incluir la revisión de las hojas de vida de los postulantes, entrevistas formales y las evaluaciones respectivas de las habilidades necesarias para ocupar los puestos de trabajo.
- Se deben evaluar los antecedentes personales y las referencias de los candidatos, del mismo modo que solicitar las referencias de los empleadores anteriores para conocer acerca de su desempeño y de sus aptitudes.
- El sueldo y compensaciones respectivas se encontrarán sujetas a los sueldos que se han establecido previamente por parte de la empresa, estos deben dejarse en claro a los posibles trabajadores de la empresa para que tengan pleno conocimiento de las condiciones de trabajo a nivel de sueldos y salarios.
- Igualdad de oportunidades sin que exista discriminación por sexo, religión, raza u otros aspectos, de tal forma que se promueva la diversidad y la inclusión dentro del lugar de trabajo.

Conforme a la investigación se logró evidenciar en el último año (2022) que han existido casos que reflejan el incumplimiento de las políticas de contratación de personal, en especial que no cumplen con lo establecido para el puesto que deben ocupar, que no se sigue el proceso de selección y que no se evalúan los antecedentes personales y las referencias. Estos casos se detallan en la Tabla 2. Cabe considerar que se mencionan los más relevantes, porque no son los únicos.

Tabla 2*Casos de incumplimiento de políticas de contratación 2022*

N°	Casos
1	Se contrató 1 persona para el cargo de personal administrativo, en donde no se siguió el proceso de selección, tampoco hubo entrevistas formales. Además de que dicha persona no cumplía con el tiempo establecido de 3 años mínimos de experiencia.
2	Se contrataron 3 personas para la reparación vehicular, no se siguió el proceso de selección de personal, tampoco se evaluó los antecedentes de estas personas, ni las referencias. Las personas no cumplían con el tiempo establecido. Aunque se le realizaron pruebas en el mismo momento que fueron a la empresa para verificar que conocían del trabajo, pero no estuvieron aprueba como deberían.
3	Se volvió a contratar a personal para la reparación vehicular, en este caso 2, y la situación fue similar al anterior, sin embargo, en esta ocasión se solicitaron los antecedentes personales.
4	Se contrataron 2 personas para el puesto de alineación y balanceo, en este caso tampoco se siguió el proceso de selección, solo se revisó la hoja de vida y se verifico los antecedentes personales.

Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Según los casos mencionados se puede observar que la empresa está incumpliendo con sus políticas de contratación de personal, dado que, no siguen el proceso de selección de personal, en donde se revisa la hoja de vida, se procede con la entrevista formal, se le realizan pruebas técnicas y de las habilidades en cuento al puesto a ocupar. Asimismo las personas contratadas no cumplen con el tiempo mínimo de experiencia, y tampoco se les solicita en la mayor parte de los casos los antecedentes personales y las referencias de sus otros empleadores.

En base al dueño del taller esto se debe a que en ocasiones necesitan llenar rápido el puesto de trabajo, porque luego se acumula el trabajo y son pérdidas para la empresa, pues al seguir el proceso se toma mucho tiempo, además de que la mayor parte de las personas que aplican no cuentan con la experiencia que piden, pero que si tienen los conocimientos, pero que tal vez

no es el suficiente pero pueden aprender conforme se van realizando los trabajos. Dado que si esperan a contratar al personal que cumpla con los requisitos podrían demorarse y esto complicaría mucho la carga de trabajo para los demás trabajadores.

Esta información concuerda con el estudio realizado por Flores et al. (2018) en el que indica que la empresa objeto de sus estudio no tomó en consideración ciertos aspectos necesarios dentro del proceso de contratación del personal, incumpliendo de esta forma con las políticas de contratación, y que por lo cual se contrató personal con comportamientos inadecuados y con poco desempeño de sus funciones, lo que terminaba por afectar el desarrollo de las actividades del negocio.

Por otro lado, la contratación de personal poco profesional puede acarrear muchas consecuencias, no solo por la falta de desempeño, sino también pérdidas o robos dentro del negocio, desperdicios de materiales, daños a las maquinarias o equipos de trabajo, daño a las instalaciones, entre otros. Es por ello fundamental que las empresas cuenten con políticas claras de contratación de personal, que se cumplan a cabalidad, y que se vayan mejorando con el tiempo, a fin de que el proceso conlleve a la contratación de personal idóneo que contribuya al alcance de las metas empresariales.

Liderazgo del Área de Talento Humano

El taller no cuenta con un líder de talento humano. La empresa si bien es cierto, cuenta con un área administrativa que se encuentra encargada de diversas actividades de la empresa, sin embargo, ninguna de las tres personas que trabajan ahí cuentan con los conocimientos sobre el manejo de esta área.

De acuerdo con la entrevista con el dueño del taller una persona del personal administrativo se encarga de gestionar cuando se solicita nuevo personal, así como cuando llegan las solicitudes debe revisar y encargarse de llamar a los que esta considera que son los más adecuados, pero en ocasiones llegan personas por el puesto de trabajo justamente al local y por lo tanto se procede a evaluarlos, a veces llegan sin hojas de vida y solo se les evalúa sus habilidades y conocimientos, y se los contrata, pero no están

aprueba por varios días. Esto depende principalmente de la urgencia de contratar al personal. Pero, la situación no siempre es similar, en otras ocasiones se sigue todo el proceso cuando se cuenta con el tiempo para hacerlo. De todas formas el dueño del taller es la persona responsable de establecer si se contrata o no a los postulantes para un determinado puesto de trabajo.

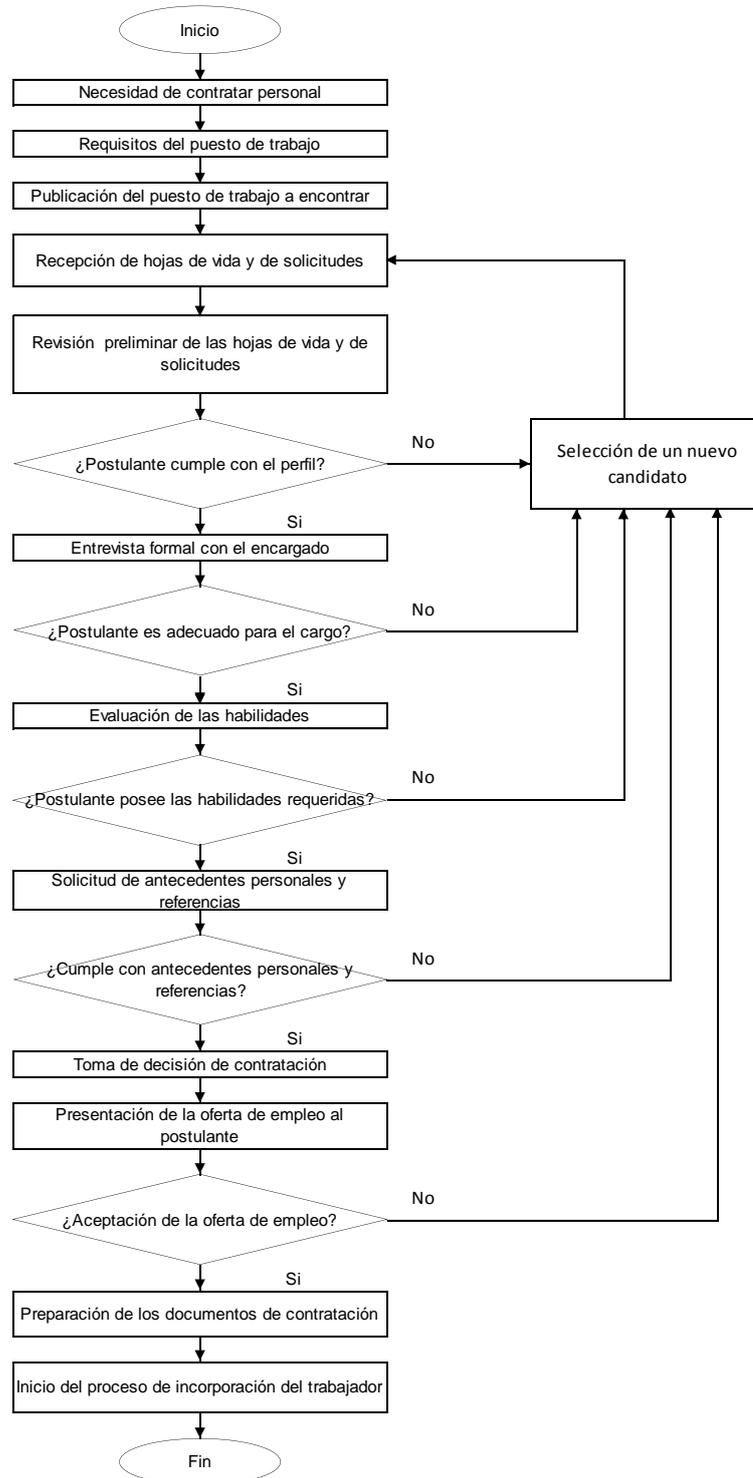
Esto evidencia que no existe un líder para esta área porque no la tienen, tienen a alguien que debe encargarse aparte de sus otras actividades de realizar el reclutamiento de personal, así como a otra persona que es quien se encarga de entrevistar y evaluar a los postulantes para contratarlos, sin embargo, todo el proceso de selección puede no tomarse en cuenta si de repente aparece un candidato que puede cumplir con el puesto de trabajo y se lo evalúa en el momento que llega dejando atrás todo el proceso que haya realizado la persona del área administrativa.

Esta falta de líder repercute en que no se seleccione al personal idóneo teniendo en cuenta las políticas de contratación. Otro aspecto a considerar es que ante esta falta no se realizan evaluaciones periódicas ni retroalimentación sobre el desempeño que tienen los trabajadores, por lo que es difícil determinar como si están realizando su trabajo eficientemente. Por otro lado, esta carencia de un líder en el taller también repercute en que no se realicen estrategias para el desarrollo profesional y la retención de los trabajadores, así como no se lleven a cabo capacitaciones del personal, ni se promueva una cultura y un clima laboral que sean positivos, lo que puede conllevar a conflictos o desmotivación por parte de los trabajadores.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo según lo que la trabajadora del área administrativa que realiza la selección del personal haría sino se dieran cambios de repente, o si no existiera la urgencia de contratar personal en ocasiones. Pero este diagrama realizado es prácticamente una adaptación de la información que proporcionó la trabajadora, pues no tienen un documento como tal a seguir sobre este procedimiento, tampoco hay alguien a cargo de evaluar si sigue este proceso o no.

Figura 4

Diagrama de flujo del proceso de contratación de personal



Nota: adaptado de la información proporcionada por la trabajadora del área administrativa.

Por la falta de un líder de talento humano este proceso no se lleva coherentemente, en ocasiones se lo sigue y en otras no, lo que repercute que

ciertos procesos se incumplan o se salten, y en otros se tomen en cuenta procesos que no forman parte de este diagrama, como lo es el que alguien solicite la vacante directamente en la empresa y sin una revisión de su hoja de vida y solo con la evaluación de sus habilidades se proceda a contratarlo. Si hubiera un líder a cargo esta situación no pasaría, además de que el flujo del proceso de contratación lo mejoraría a fin de que sea más eficiente y acorde a las necesidades del negocio, teniendo en cuenta que en ocasiones necesitan personal urgente para cubrir los puestos de trabajo y dar abasto a la demanda.

Procedimientos Documentados de Contratación

Como ya se ha mencionado la empresa no cuenta con documentos y reglas claras de los procedimientos de contratación, evidencia de esto es que la persona del área administrativa realiza el proceso de acuerdo a lo que ella considera adecuado realizar, y que en parte es lo que al inicio de su trabajo le pidieron realizar como parte de sus funciones, no obstante, no existen documentos a seguir que sirvan de respaldo para lo que realiza. De igual forma el dueño del taller que manifestó las políticas que maneja la empresa también mencionó que no existen documentos con dichas políticas, sino que es lo que deberían realizar para la contratación del personal. Sin embargo, esto no se realiza ni siquiera en base a eso, la situación puede cambiar de un momento a otro, puede que inicien el proceso de selección adecuadamente, pero si la necesidad de contratar al personal es de gran urgencia y se da la oportunidad de contratar a alguien que no cuenta con lo que se solicita para el puesto, entonces se evalúa si tiene el conocimiento y si lo tiene se lo pone a prueba o si no se lo contrata directamente. Por tanto, dependiendo de las circunstancias el dueño del taller toma la decisión de incumplir con lo que se supone que deberían realizar, sin contar con un documento que lo diga y sin contar con alguien que tenga los conocimientos de como liderar el área de talento humano y así no permitir que se dé esta situación, que en el corto, mediano o largo plazo traen consecuencias.

Se debe considerar además que como no cuentan con procedimientos que son documentados por la cantidad de actividades a realizar puede que a la persona encargada de la selección de personal se salte pasos, ya sea por

olvido o confusión, o por temas de conveniencia. De la misma forma que el dueño con la finalidad de que no se acumule el trabajo y se pierdan trabajos toma decisiones que alteran el proceso. Todo esto demuestra que la carencia de documentos de los procedimientos de contratación afecta de manera significativa el cómo contratan al personal, pues no existen igualdad de oportunidades para los postulantes, que pueden aplicar pero que nunca serán llamados porque se tomaron decisiones apresuradas para cubrir el puesto de trabajos, del mismo modo que es imposible evaluar y aprender de los errores cometidos, porque no llevan un registro como tal para determinar si eso que aplicaron en alguna ocasión podía mejorarse, asimismo que las decisiones sean subjetivas o basadas en preferencias personales ya sea por la persona del área administrativa o por parte del dueño del taller.

Lo antes mencionado coincide con la investigación de Quiñones y Rendón (2018) en donde la empresa que evaluaron desarrolla un proceso empírico en la contratación de personal, y por tanto no cuentan con procesos documentados, lo que provoca que se generen ciertos problemas para la empresa como lo son el no contar con trabajadores que estén debidamente calificados y capacitados, errores en sus funciones por la falta de experiencia, pérdida de oportunidades por la deficiente calidad del personal para cumplir con su trabajo, entre otros. Los procesos deben ser documentados para que se pueda seguir una organización dentro del proceso de organización, y deben ser coherentes con las políticas que se hayan establecido por parte de la empresa, a fin de seleccionar al persona indicado para los diferentes puestos de trabajo.

Desempeño del Personal Contratado

Para evidenciar el bajo desempeño del personal contratado se ha tomado una muestra de los datos históricos de enero a junio de 2023 en cuanto a la productividad, que en este caso son la cantidad de vehículos reparados al mes y el número de horas trabajas al mes. No se consideró un mayor tiempo de años anteriores, por la disponibilidad de los datos brindados por el dueño del taller.

De acuerdo con Juez (2020) para obtener la eficiencia, rendimiento o la productividad del personal de trabajo debe emplearse la fórmula que se

basa en dividir la producción obtenida en un período de tiempo para el tiempo que se ha requerido en realizar dicha producción. Teniendo en cuenta esto se adaptó esta fórmula en función de la actividad comercial de la empresa y por tanto esta fue la siguiente:

$$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ reparaciones\ al\ mes}{Número\ de\ horas\ trabajadas\ al\ mes}$$

Teniendo en cuenta que los trabajadores de la Reparación Vehicular (RV) son los trabajadores clave y son los que más hay en la empresa, pues en total son siete. Estos trabajan ocho horas diarios seis días a la semana, el total de horas trabajadas en la semana es de 48 horas, a excepción de los feriados de descanso obligatorio. Se han tomado los datos históricos del primer semestre del año en curso (2023), para obtener una perspectiva más clara en cuanto a la productividad de los trabajadores. Asimismo se debe tener en cuenta la productividad esperada por parte de la empresa en cuanto a reparaciones/hora debe ser de 0,40, los criterios para evaluar la productividad se presentan en la Tabla 3 según la semaforización establecida.

Tabla 3

Semaforización de productividad reparaciones/hora

Detalle	Color	Valor
Aceptable		≥40
Preocupante		≥36 y <40
Crítico		>36

La productividad obtenida en cada mes se la muestra en la Tabla 3 y Figura 5.

Tabla 4

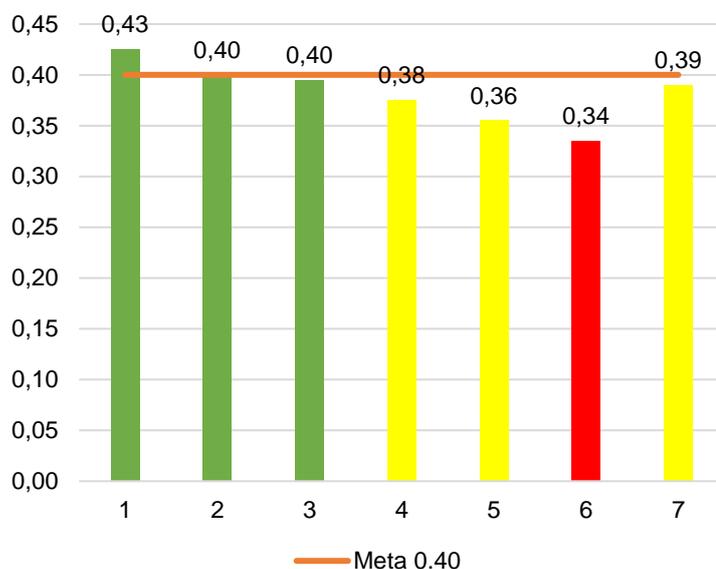
Productividad enero 2023

Trabajadores de RV	N° de reparaciones	Horas	Productividad (Reparaciones/horas)
Trabajador 1	85	200	0,43
Trabajador 2	80	200	0,40
Trabajador 3	79	200	0,40
Trabajador 4	75	200	0,38
Trabajador 5	71	200	0,36
Trabajador 6	67	200	0,34
Trabajador 7	78	200	0,39

Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Figura 5

Productividad enero 2023



Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

En el mes de enero los trabajadores con mayor productividad de reparaciones/hora de vehículos fueron el 1 con 0,43, el 2 y 3 con 0,40 en ambos casos, mientras que los que presentaron una menor productividad de reparaciones/hora fueron el 5 con 0,36 y el 6 con 0,34.

Tabla 5

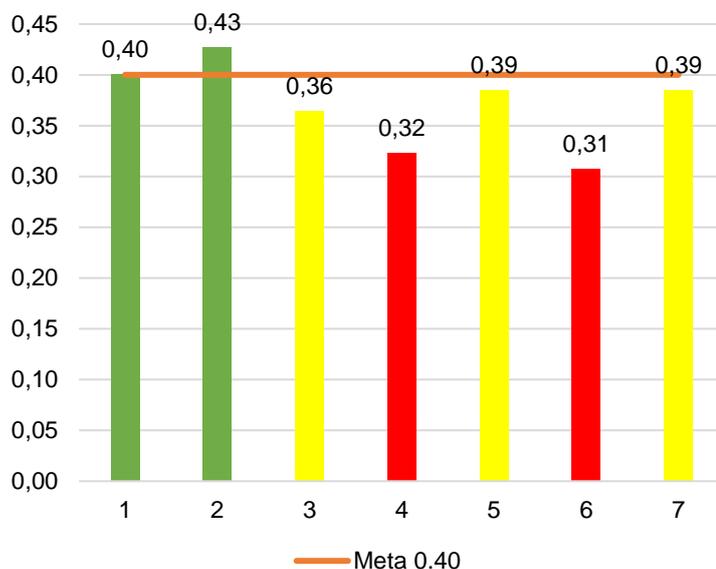
Productividad febrero 2023

Trabajadores de RV	N° de reparaciones	Horas	Productividad (Reparaciones/horas)
Trabajador 1	77	192	0,40
Trabajador 2	82	192	0,43
Trabajador 3	70	192	0,36
Trabajador 4	62	192	0,32
Trabajador 5	74	192	0,39
Trabajador 6	59	192	0,31
Trabajador 7	74	192	0,39

Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Figura 6

Productividad febrero 2023



Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

En el mes de febrero los trabajadores que tuvieron mayor productividad de reparaciones/hora fueron el 2 con 0,43 y el 1 con 0,40, al mismo tiempo que los que presentaron menor productividad reparaciones/hora fueron el 4 con 0,32 y el 6 con 0,31. En este mes el trabajador 5 mejoró su productividad de reparaciones/hora.

Tabla 6

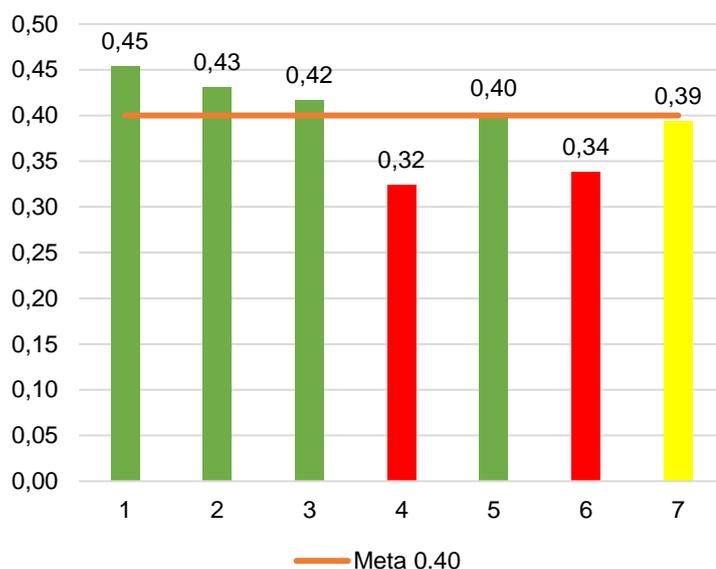
Productividad marzo 2023

Trabajadores de RV	N° de reparaciones	Horas	Productividad (Reparaciones/horas)
Trabajador 1	98	216	0,45
Trabajador 2	93	216	0,43
Trabajador 3	90	216	0,42
Trabajador 4	70	216	0,32
Trabajador 5	87	216	0,40
Trabajador 6	73	216	0,34
Trabajador 7	85	216	0,39

Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Figura 7

Productividad marzo 2023



Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

En el mes de marzo los trabajadores con un mayor cantidad de productividad de reparaciones/hora fueron el 1 con 0,45 y el 2 con 0,43, asimismo los que presentaron una menor productividad de reparaciones/hora fueron el 6 con 0,34 y el 4 con 0,32. La tendencia hasta este mes se mantiene igual que el mes anterior.

Tabla 7

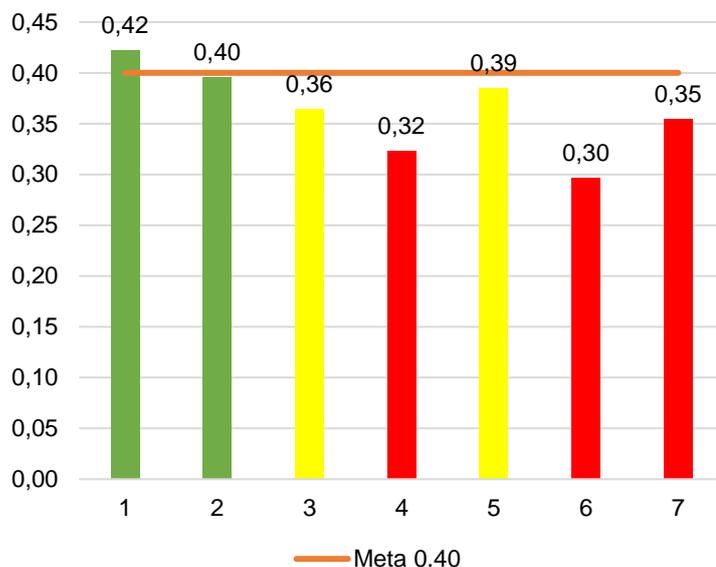
Productividad abril 2023

Trabajadores de RV	N° de reparaciones	Horas	Productividad (Reparaciones/horas)
Trabajador 1	81	192	0,42
Trabajador 2	76	192	0,40
Trabajador 3	70	192	0,36
Trabajador 4	62	192	0,32
Trabajador 5	74	192	0,39
Trabajador 6	57	192	0,30
Trabajador 7	68	192	0,35

Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Figura 8

Productividad abril 2023



Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

En el mes de abril los trabajadores con mayor productividad de reparaciones/hora fueron el 1 con 0,42 y el 2 con 0,40, del mismo modo que los que tuvieron menor productividad de reparaciones/hora fueron el 4 con 0,32 y el 6 con 0,30. Estos demuestra que se mantiene la tendencia de los meses de marzo y febrero.

Tabla 8

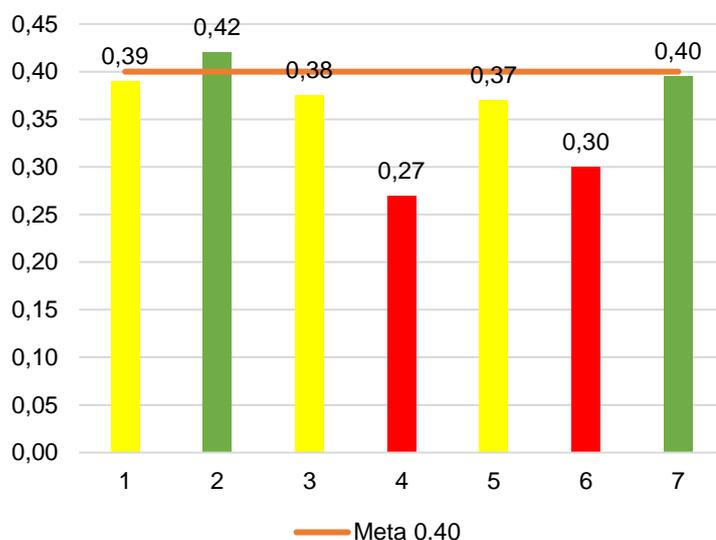
Productividad mayo 2023

Trabajadores de RV	N° de reparaciones	Horas	Productividad (Reparaciones/horas)
Trabajador 1	78	200	0,39
Trabajador 2	84	200	0,42
Trabajador 3	75	200	0,38
Trabajador 4	54	200	0,27
Trabajador 5	74	200	0,37
Trabajador 6	60	200	0,30
Trabajador 7	79	200	0,40

Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Figura 9

Productividad mayo 2023



Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

En el mes de mayo los trabajadores que presentaron mayor productividad de reparaciones/hora fueron el 7 con 0,40 y el 2 con 0,42, de igual modo que los que tuvieron una menor productividad de reparaciones hora fueron el 6 con 0,30 y el 4 con 0,27. En este caso la tendencia se mantiene para los trabajadores con menor productividad, en cambio los que tuvieron mayor productividad se modificó en relación al mes anterior y el resto de meses, pues el trabajador 7 superó al trabajador 1.

Tabla 9

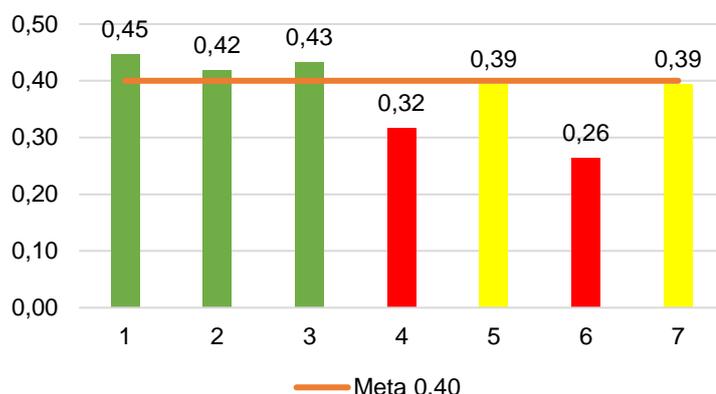
Productividad junio 2023

Trabajadores de RV	N° de reparaciones	Horas	Productividad (Reparaciones/horas)
Trabajador 1	93	208	0,45
Trabajador 2	87	208	0,42
Trabajador 3	90	208	0,43
Trabajador 4	66	208	0,32
Trabajador 5	82	208	0,39
Trabajador 6	55	208	0,26
Trabajador 7	82	208	0,39

Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Figura 10

Productividad junio 2023



Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Por último, en el mes de junio los trabajadores con mayor productividad de reparaciones/hora fueron el 1 con 0,45 y el 3 con 0,43, mientras que los trabajadores con una menor productividad de reparaciones/hora fueron el 4 con 0,32 y el 6 con 0,26. Al igual que los meses de febrero, marzo, abril y mayo se mantiene la tendencia de los que presentan una menor productividad de reparaciones/hora, sin embargo, se modificó la tendencia nuevamente de los que tienen una mayor productividad de reparaciones/hora, en donde destaca que el trabajador 3 supere al 2.

En la Tabla 9 se muestran los resultados obtenidos de productividad del período analizado, además del promedio obtenido al sumar los datos de productividad de cada mes y dividir el resultado para el total de datos considerados que en este caso son 6 conforme al número de meses. Para obtener el valor de reparación/hora se dividió la cantidad de 1 que representa la reparación para el promedio de productividad del período analizado.

Tabla 10

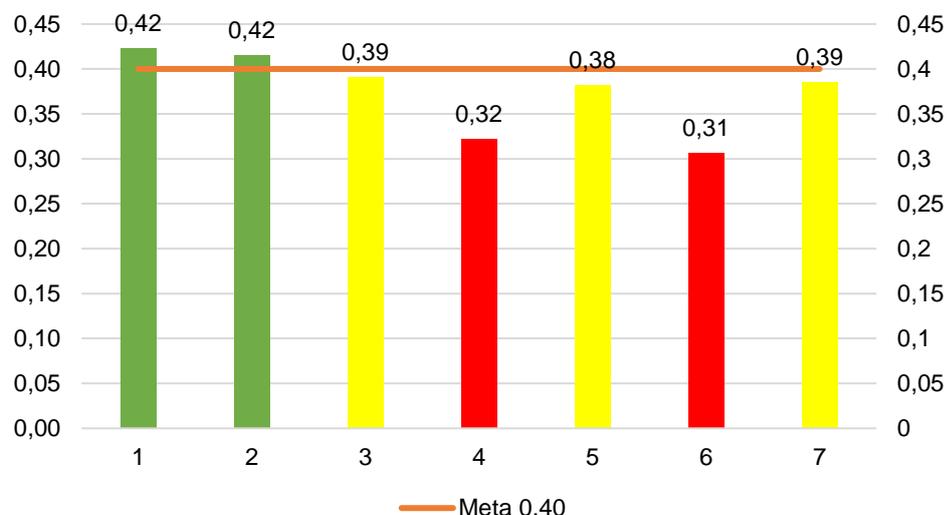
Productividad de trabajadores período enero-junio 2023

Trab.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	Promedio (Reparaciones/hora)	Horas/ reparación
1	0,43	0,40	0,45	0,42	0,39	0,45	2,54	0,42	2,36
2	0,40	0,43	0,43	0,40	0,42	0,42	2,49	0,42	2,41
3	0,40	0,36	0,42	0,36	0,38	0,43	2,35	0,39	2,55
4	0,38	0,32	0,32	0,32	0,27	0,32	1,93	0,32	3,11
5	0,36	0,39	0,40	0,39	0,37	0,39	2,29	0,38	2,62
6	0,34	0,31	0,34	0,30	0,30	0,26	1,84	0,31	3,26
7	0,39	0,39	0,39	0,35	0,40	0,39	2,31	0,39	2,59

Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Figura 11

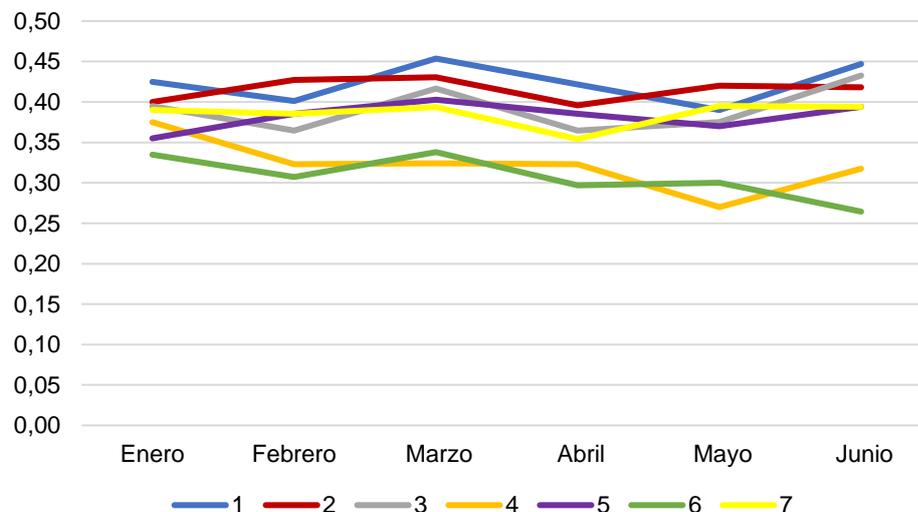
Promedio de productividad de trabajadores período enero-junio 2023



Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Figura 12

Tendencia de productividad de los trabajadores



Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Los datos presentados en el promedio de productividad del período analizado demuestran que los trabajadores que presentaron una mayor productividad son el trabajador 1 y el 2 con 0,42 reparaciones/hora en ambos casos, y los que tuvieron una diferencia significativa con estos fueron el trabajador 4 con 0,32 reparaciones/hora y el 6 con 0,31 reparaciones/hora, el resto de trabajadores ha tenido una productividad sin mucha diferencia. Los

datos entre enero y junio permiten denotar que los trabajadores 4 y 6 han presentado una productividad menor que la de sus compañeros de trabajo y que se ha mantenido constante en estos meses, esto se puede comprobar también de los resultados del tiempo que se demoran efectuando una reparación con base en el promedio obtenido, lo que dio por resultado que el trabajador 4 se demora 3,11 horas en hacer una reparación y el trabajador 6 se demora 3,26 horas en ejecutar una reparación, mientras que los trabajadores con mayor productividad efectúan una reparación en 2,36 horas (trabajador 1) y 2,41 horas (trabajador 2).

También se puede observar en la Figura 12 que el trabajador 1 y 2 tuvieron un margen de productividad aceptable, es decir que cumplieron la meta de 0,40 reparaciones/hora, del mismo modo que los trabajador 3, 5 y 7 tuvieron una margen de productividad preocupante, pero que pueden mejorar su productividad, mientras que los trabajadores 4 y 6 tuvieron un margen de productividad crítico, lo cual refuerza lo antes mencionado de que estos trabajadores son los que presentan menor productividad a lo largo de meses analizados.

Lo cual deriva que estos tengan un menor número de reparaciones efectuadas a diferencia de los 2 principales trabajadores que han tenido el mejor promedio. Además de que los resultados permitieron evidenciar que existen trabajadores que en determinados meses han subido su productividad de reparaciones/hora, mientras que los trabajadores 4 y 6 han mantenido una menor productividad desde el mes de febrero en el caso del 4 y desde enero en el caso del 6. Lo cual refleja que estos trabajadores no han logrado mejorar su productividad sino más bien esta ha decrecido con el paso de los meses, y por lo cual se deben tomar medidas en cuanto a estos trabajadores.

De acuerdo con lo observado en el taller se puede manifestar que el trabajador 1 y 2 son los que tienen mayor tiempo en la empresa, por lo cual tienen una mayor experiencia y conocimiento en cuanto a las reparaciones que realizan, así como por el tiempo que llevan trabajando son estos los que tienen mayor preferencia al momento de que se les asigna un trabajo a realizar, así como la posibilidad de elegir que trabajos tomar, en cambio los trabajadores 4 y 6 son trabajadores nuevos que se contrataron en el 2022 y

que por un lado no cuentan con los conocimientos y experiencia, y por el otro no se han adaptado por completo a la forma de trabajar del taller. Los otros trabajadores que también fueron contratados el año pasado han presentado mejores niveles y actitudes, por tanto, se siguen y adaptando y mejorando en su productividad.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos también se evaluó el mismo período entre enero y junio de 2023. Para obtener este indicador de cumplimiento fue necesario tener en cuenta lo expresado por Cajigas et al. (2023), quienes indican que se deben dividir las tareas u objetivos alcanzados en un período para las tareas u objetivos a alcanzar en dicho período. Considerando esta fórmula se hizo una adaptación en función del negocio, por tanto la que se utilizó fue la siguiente:

$$\text{Cumplimiento de objetivo} = \frac{\text{Vehículos reparados en el mes}}{\text{Vehículos totales en el mes}} \times 100$$

Cabe destacar que el objetivo de la empresa es que el área de reparación vehicular cumpla con al menos el 90% de las reparaciones de los vehículos que ingresan al taller cada mes a través de una gestión más eficiente por parte de sus trabajadores, pero debido al bajo desempeño esto no es posible. Otro aspecto importante a detallar es que el total de vehículos es la cantidad de vehículos totales que han ingresado al taller dentro de cada mes y que se han procedido a reparar, y los vehículos reparados hacen mención a los que se ha logrado reparar. A continuación se presentan los datos históricos en relación al cumplimiento de los objetivos y su respectivo resultado.

Tabla 11

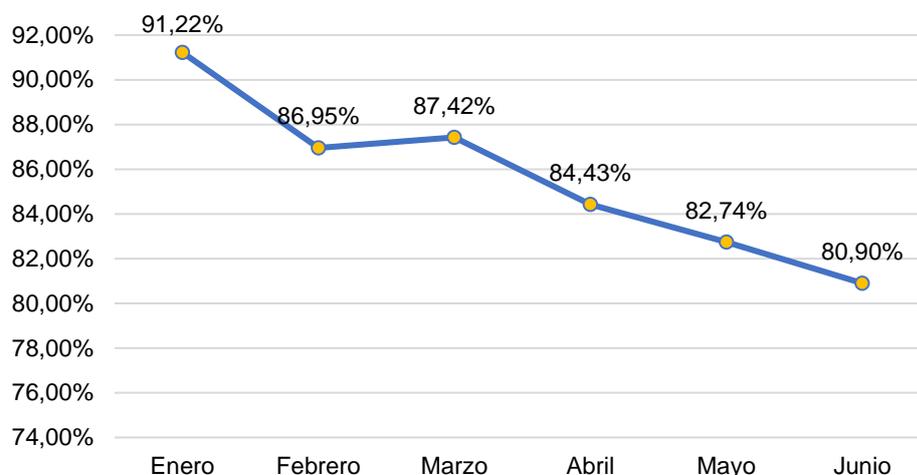
Cumplimiento del objetivo período enero-junio 2023

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Total de vehículos	535	498	596	488	504	555
Vehículos reparados	488	433	521	412	417	449
Porcentaje de cumplimiento	91,22%	86,95%	87,42%	84,43%	82,74%	80,90%
Variación porcentual	0%	-4,27%	0,47%	-2,99%	-1,69%	-1,84%
Variación en cuanto al objetivo	1,22%	-3,05%	-2,58%	-5,57%	-7,26%	-9,10%

Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Figura 13

Cumplimiento del objetivo período enero-junio 2023



Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

De acuerdo a los datos antes presentados se puede mencionar que la curva de los datos es descendente, solo en el mes de enero se pudo cumplir con el objetivo propuesto por la empresa, y que de hecho fue superior en 1,22%. Sin embargo, el resto de meses no se logró alcanzar la meta. En el mes de marzo existió una leve recuperación en el cumplimiento del objetivo, pese a ello, a partir de abril el cumplimiento se fue reduciendo gradualmente, lo que refleja que existe una ineficiencia en la reparación de vehículos como resultado de un bajo desempeño que se ha acrecentado conforme pasan los meses, pues la falta de efectividad por parte de ciertos trabajadores afecta de manera notable la reparación de los vehículos al no cumplirse el porcentaje esperado. En algunos casos los vehículos no se logran reparar por la falta de repuestos, en otros por la inexperiencia del personal ante cierto tipo de reparaciones. Cuando pasa esto se debe realizar la devolución del dinero cancelado por el cliente, por ende, se pierde la venta, se pierde tiempo y se pierde al cliente.

Tanto la productividad como el cumplimiento de los objetivos demuestran que en la evaluación realizada por la empresa ha existido un bajo desempeño del personal con el que se cuenta. Lo que deriva en que no se cumpla con el trabajo de manera eficiente y que la falta de efectividad afecte la calidad del trabajo entregado, porque no se cumplen con todas las reparaciones, ni con el porcentaje esperado por parte de la empresa.

Las causas que generan este bajo desempeño del personal son que el personal contratado no posee los conocimientos adecuados para realizar las actividades, no se realizan capacitaciones del personal, el personal contratado no es puesto a prueba por varios días para que demuestren sus conocimientos y experiencia en el campo de trabajo, existe un desinterés por parte de los trabajadores en realizar sus funciones, no se cuenta con líder de talento humano que pueda guiar al equipo de trabajo a cumplir con las metas empresariales y así obtener un mejor desempeño.

Esto es semejante al trabajo de investigación realizado por Checa et al. (2020) en la que expresan que muchas empresas tienen deficiencias con relación a la gestión del talento humano y también por que no existe una adecuada comunicación entre el líder y los colaboradores, lo cual deriva en que exista un bajo desempeño laboral y que por tanto no se involucran al 100% en la realización de sus actividades, lo que genera una alteración de la productividad y que existan pérdidas económicas para las empresas.

Nivel de Satisfacción del Cliente

Conforme al bajo nivel de satisfacción de los clientes, se tuvo que tener en cuenta a los datos históricos entre enero y junio de 2023 de las encuestas realizadas por el taller para determinar el nivel de satisfacción de sus clientes mensualmente. La encuesta que ellos realizan consiste en una pregunta que es ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de reparación vehículos proporcionado en el taller automotriz?, y cuyas opciones de respuesta son totalmente satisfecho, satisfecho, medianamente satisfecho, insatisfecho y totalmente insatisfecho. A continuación se presentan estos resultados.

Tabla 12

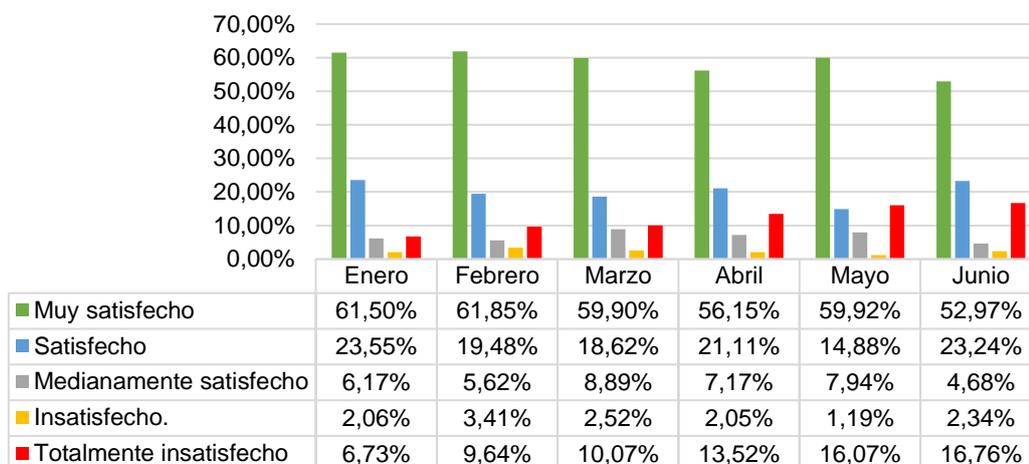
Nivel de satisfacción período enero-junio 2023

Detalle	Cantidad	Enero	Cant.	Febrero	Cant.	Marzo	Cant.	Abril	Cant.	Mayo	Cant.	Junio
Muy satisfecho	329	61,50%	308	61,85%	357	59,90%	274	56,15%	302	59,92%	294	52,97%
Satisfecho	126	23,55%	97	19,48%	111	18,62%	103	21,11%	75	14,88%	129	23,24%
Medianamente satisfecho	33	6,17%	28	5,62%	53	8,89%	35	7,17%	40	7,94%	26	4,68%
Insatisfecho.	11	2,06%	17	3,41%	15	2,52%	10	2,05%	6	1,19%	13	2,34%
Totalmente insatisfecho	36	6,73%	48	9,64%	60	10,07%	66	13,52%	81	16,07%	93	16,76%
Total	535	100,00%	498	100,00%	596	100,00%	488	100,00%	504	100,00%	555	100,00%

Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Figura 14

Nivel de satisfacción



Nota: adaptado de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Conforme a esta información se puede manifestar que la empresa presenta buenos niveles de satisfacción considerando las opciones de totalmente satisfecho y muy satisfecho, sin embargo, conforme avanzan los meses los datos de insatisfacción van incrementando, según la opinión del dueño del taller esto se debe a que hay vehículos que no han sido reparados eficientemente y por tanto esto afecta el nivel de satisfacción de los clientes, pues estos algunos de estos optan por hacer reparar sus vehículos en otros lados.

Pese a que la empresa en la mayor parte de casos presenta un buen nivel de satisfacción existen otros que no y que han ido incrementándose, esto se debe que el personal de la reparación vehicular está presentando problemas en su desempeño, que es producto de que existan colaboradores con carencia de los conocimientos, habilidades y experiencia para el cargo que realizan, porque no se ha llevado un eficiente proceso de contratación, lo que deriva en que no se cumpla adecuadamente con la reparación de los vehículos y los clientes por obvias razones no sienten que el servicio ofrecido cumpla con lo esperado. Esto también demuestra que el bajo desempeño tiene un impacto significativo en el nivel de satisfacción de los clientes, dado que, si los vehículos no son reparados correctamente los clientes no volverán al taller, lo que implica que se afecten las ventas y la reputación del negocio. Además de que la falta de un líder de talento humano dificulta la gestión por

parte del personal y el desarrollo de sus habilidades, pues no se reciben capacitaciones ni se motiva al personal para el cumplimiento de su trabajo, por lo tanto, esto afecta de forma negativa la calidad del servicio ofrecido y por ende la satisfacción del cliente.

Esto va de la mano de la investigación realizada por Cardona (2018) en la que el taller automotriz analizado presentó un alto nivel de insatisfacción por parte de los clientes, porque no son atendidos adecuadamente, es decir, que la atención que reciben es deficiente y que por lo cual afecta su objetivo de fidelizar a los clientes.

Rotación del Personal

Para obtener la rotación del personal se tuvo que tener en cuenta cuantos empleados dejaron la empresa durante el último año 2022, y la cantidad de trabajadores en promedio que tuvieron durante ese período. Por tanto, según el dueño del taller ese año se desvincularon de la empresa 7 trabajadores, y tuvieron un promedio de 15 trabajadores.

Para obtener este indicador fue necesario evaluar las fórmulas de la rotación de personal, de acuerdo con Álvarez (2021) y Ayensa (2022) la fórmula es el número de personal que abandonó la empresa dividido para el personal promedio de la empresa, el resultado obtenido se lo multiplica por 100, aunque para obtener el personal promedio se debe hacer uso de otra fórmula que es el personal contratado al inicio del período menos el personal contratado al final del período, el resultado dividirlo para 2.

En cambio para Carrasco y García (2018), así como para Durán (2020) la fórmula es el número de salida del personal dividido para plantilla total de personal, el resultado se lo multiplica por 100, sin embargo, se debe obtener el número de salidas de personal mediante la fórmula que consiste en sumar la cantidad de incorporaciones y la cantidad de salidas, el resultado dividirlo para 2. Por su parte, Pavía (2021) expresa que la fórmula es restar las salidas de personal de la entrada de personal, el resultado se lo divide para el personal promedio, y el resultado se lo multiplica por 100.

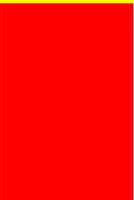
Para fines de este estudio se empleará la fórmula indicada por Carrasco y García, y Durán, debido a que según este último es la más

empleada. Para obtener el índice de rotación fue necesario considerar los datos históricos del 2021 y 2022, no se tomó en cuenta el 2020 dado que fue el año en que se dio la pandemia y la operatividad del negocio fue irregular conforme a las medidas que se tomaron por parte del gobierno. En el 2021 se desvincularon 4 empleados, de la misma forma que se contrataron 4 trabajadores para cubrir los puestos de trabajo, se contó con 15 trabajadores al inicio y 15 al final del año. Asimismo en el 2022 se desvincularon 7 trabajadores y se contrataron 7 trabajadores para cubrir sus vacantes, se tuvo 15 empleados al inicio y 15 al final del año.

Además de la fórmula se tuvo que considerar la semaforización de los niveles óptimos o aceptables en cuanto a este índice, sin embargo, como menciona Ayensa (2022) la rotación de personal es inevitable en las empresas, cada sector y empresa presentan variables circunstanciales que son dispares, por lo tanto las tasas pueden variar de una empresa a otra. No obstante, sin tener en cuenta las circunstancias que son propias de cada empresa el nivel óptimo de rotación de personal debe estar por debajo del 10%, y su frecuencia de evaluación por lo general se calcula cada año. En este caso se consultó al dueño del taller los criterios de evaluación para determinar los niveles óptimos, y con base en estos resultados y teniendo en cuenta lo manifestado por la autora antes mencionada se procedió a realizar la semaforización.

Tabla 13

Semaforización de nivel de rotación de personal

Detalle	Color	Porcentaje	Descripción
Baja rotación de personal		≤ 10%	La empresa tiene una rotación aceptable y estable, lo que indica una buena estabilidad laboral y retención de empleados
Moderada rotación de personal		> 10% y ≤ 30%	La empresa presenta una rotación más alta de lo esperado y que puede ser una señal de alerta para tomar medidas en cuanto a la retención.
Alta rotación de personal		> 30%	La empresa presenta una rotación que es significativamente elevada, lo que puede provocar un impacto en la operatividad del negocio, y que por tanto es crucial que se tomen medidas para reducir este nivel de rotación.

Nota: adaptado de la información obtenida de Ayensa (2022) y de la entrevista con el dueño del taller automotriz.

Los datos obtenidos como la fórmula empleada se muestran a continuación.

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Empleados que se fueron en el año}}{\text{Promedio de empleados en el año}} \times 100$$

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\frac{\text{Entradas} + \text{Salidas}}{2}}{\frac{\text{Personal al inicio} + \text{Personal al final}}{2}} \times 100$$

$$\text{Rotación de personal 2021} = \frac{\frac{4 + 4}{2}}{\frac{15 + 15}{2}} \times 100 = \frac{4}{15} * 100 = 26,67\%$$

$$\text{Rotación de personal 2022} = \frac{\frac{7 + 7}{2}}{\frac{15 + 15}{2}} \times 100 = \frac{7}{15} * 100 = 46,67\%$$

Los datos obtenidos demuestran que para el año 2021 el índice de rotación de personal fue de 26,67%, es decir, que presentaba una moderada rotación de personal, que ya denotaba que estaba presentándose una situación en cuanto a los empleados. En cambio para el 2022 el índice de rotación de personal fue de 46,67%, lo que implica que tienen una alta rotación de personal, y que la empresa requiere medidas urgentes para reducir la rotación de estos empleados. Esta información indica que la empresa a través del tiempo ha pasado de moderada a alta, lo que permite denotar que están existiendo problemas internos que están contribuyendo a que exista una mayor rotación de personal.

Este alto índice de rotación de personal tiene efectos significativos en la empresa como lo es los gastos de recursos ya sea financieros y de tiempo para la contratación de nuevo personal, que existe interrupción de los servicios y que no se pueda operar de una manera efectiva por la falta de personal o porque el nuevo personal debe adaptarse, además de que genera desmotivación e incertidumbre en los empleados, afectando el clima laboral, debido a que se despide al personal porque no ha cumplido adecuadamente sus funciones.

Esto se relaciona con la investigación llevada a cabo por Bravo et al. (2022) en la que determinaron que la empresa analizada presentaba un alto

índice de rotación de personal, lo que provoca que la empresa no pueda tener una buena productividad, debido a que cambia constantemente de personal. Sin embargo, en este caso la salida del personal se debe a diferentes factores, en algunos casos por insatisfacción del personal, porque la competencia los recluta o por despidos por parte de la empresa al incumplir alguna regla de la empresa. Esta alta rotación genera pérdidas para la empresa, debido a que esta invierte recursos para capacitar al personal, este proceso toma tiempo hasta que el empleado se adapta y rinda de manera óptimo, no obstante, al tener un alto índice de rotación de personal esto genera que deba repetir este proceso una y otra vez afectando el proceso interno de la empresa.

Capítulo 3: Propuesta

Para llevar a cabo el plan de acción de manera estructurada y sistemática se tomó en cuenta la herramienta de gestión 5W2H. De acuerdo con Gómez y García (2023) la herramienta 5W2H es un enfoque utilizado en la gestión y planificación de proyectos que se basa en responder 7 preguntas en inglés que son fundamentales, estas son:

- What (Qué): qué necesidades tienen, de qué forma se les dará respuesta a estas necesidades o problemáticas.
- Why (Por qué): porque razón o motivo son necesarias las acciones que se propongan, porque no se han tomado en cuenta otras acciones.
- Who (Quién): quien se encargará de llevar a cabo cada acción propuesta.
- When (Cuándo): en qué momento se van a diseñar o aplicar estas acciones, estableciendo adecuadamente los límites de inicio y fin.
- Where (Dónde): en donde o en qué lugar se implementarán las acciones desarrolladas.
- How (Cómo): de qué forma se implementarán las acciones.
- How much (cuánto): cuánto costará en términos económicos el realizar cada una de las acciones.

Los autores antes mencionados indican que estas preguntas buscan comprender y detallar todos los aspectos clave de un proyecto o tarea, brindando claridad en cuanto a responsabilidades, objetivos, plazos, recursos, motivaciones y métodos. La importancia de la herramienta 5W2H radica en su capacidad para estructurar la planificación, comunicación y ejecución de actividades de manera efectiva, asegurando un completo entendimiento entre los involucrados y reduciendo la probabilidad de malentendidos o errores durante la ejecución de un proyecto, lo que a su vez el tiempo conduce a resultados más exitosos y eficientes.

Según Arias (2019) este método fue concebido por Sakichi Toyoda y utilizado en Toyota Motor Corporation durante el desarrollo de sus metodologías de producción. Se ha convertido en un componente esencial de la capacitación en resolución de problemas y es una parte integral del proceso

de capacitación inicial en el Sistema de Producción Toyota. El 5W2H funciona como un método preliminar destinado a aclarar situaciones problemáticas, como errores o desviaciones en un sistema. Su objetivo principal radica en identificar la causa raíz del mal funcionamiento del sistema o del problema en cuestión. Además, simplifica la ejecución de medidas correctivas y preventivas efectivas. Si una entidad logra eliminar la causa subyacente del problema, evita que se repitan los mismos fallos y dificultades.

Considerando a Guazzelli y Xarão (2018) quienes expresan que es una herramienta práctica y directa, se presenta como una opción sumamente fácil de aplicar y efectiva. Además de ser minuciosa y objetiva en su ejecución, esta metodología puede ser implementada por organizaciones de diferentes tamaños, sin necesidad de depender de un equipo técnico especializado. La relevancia del este método se encuentra en el alineamiento entre el equipo y los líderes, así como en la representación clara de los logros alcanzados tras la ejecución. Esto tiene como objetivo reducir la inactividad y la baja eficiencia, además de promover la agilidad y adaptación de los horarios a la situación real, gracias a una gestión más eficaz.

Según Nguyen et al. (2020) el método 5W2H es una técnica que se utiliza para hacer preguntas sobre un proceso o problema en particular. Generalmente se utiliza al definir o analizar un procedimiento o problema con el fin de identificar oportunidades de optimización y establecer un plan estratégico. Al aplicar el enfoque 5W2H, es necesario examinar cuidadosamente la situación o problema en cuestión y luego plantear las preguntas pertinentes en relación con él. La secuencia de las 5 W y 2 H no tiene especial importancia. Una vez formuladas las preguntas y obtenidas las respuestas, pueden surgir preguntas adicionales que contribuyan a la creación de un plan de mejora o a la generación de posibles cambios.

Desde el punto de vista de Godoy et al. (2020) para llevar a cabo esta herramienta es fundamental que para cada causa identificada y priorizada se establezca al menos una acción correspondiente. Estas acciones deben estar en sintonía con la progresión de la meta, lo que implica que a medida que la meta se vuelve más ambiciosa, se debe proponer un número adecuado de acciones para alcanzarla. Es crucial que exista una conexión entre el aumento

paulatino de la meta y los plazos establecidos para llevar a cabo las acciones necesarias. Además, es sumamente importante considerar la adecuada asignación de responsabilidades como otro aspecto fundamental.

En la investigación realizada por Contreras (2020) sobre la gestión de recursos humanos en entornos complejos y turbulentos, destaca la utilidad del método 5W2H como una estrategia valiosa. Dado que esta metodología puede ser implementada para eliminar tareas redundantes, ajustar la secuencia de actividades, simplificar procesos y elegir enfoques de mejora eficaces. Esta evidencia respalda la pertinencia de este método como una herramienta fundamental para abordar los desafíos específicos de la gestión de recursos humanos en entornos caracterizados por su complejidad y turbulencia.

Asimismo en el trabajo investigativo de Fernandes et al. (2022) acerca de planificación estratégica de recursos humanos, menciona que la aplicación efectiva del método 5W2H emerge como un componente esencial, pues la implementación exitosa de este método requiere una planificación estratégica de respuestas predefinidas para abordar una variedad de desafíos. Estas respuestas deben ser sostenibles, orientadas a objetivos y reflexivas, permitiendo así considerar múltiples enfoques en diversas situaciones. Esta perspectiva es especialmente relevante para la gestión de recursos humanos, ya que, proporciona una guía clara sobre cómo proceder y cómo identificar la forma más efectiva de alcanzar los objetivos, minimizando la pérdida de tiempo y recursos a lo largo de los procesos."

Conforme a lo expuesto se procedió a desarrollar el plan de mejora del proceso de contratación de personal considerando que las principales que dan origen al problema objeto de estudio son el incumplimiento de políticas de contratación, la falta de líder de talento humano y la inexistencia de procedimientos documentados de contratación, dentro del período comprendido entre el 31 de julio de 2023 al 31 de julio de 2024, es decir en un año. En la tabla 14 se muestra el plan de acción con base en esta metodología.

Tabla 14

Matriz de planificación 5W2H

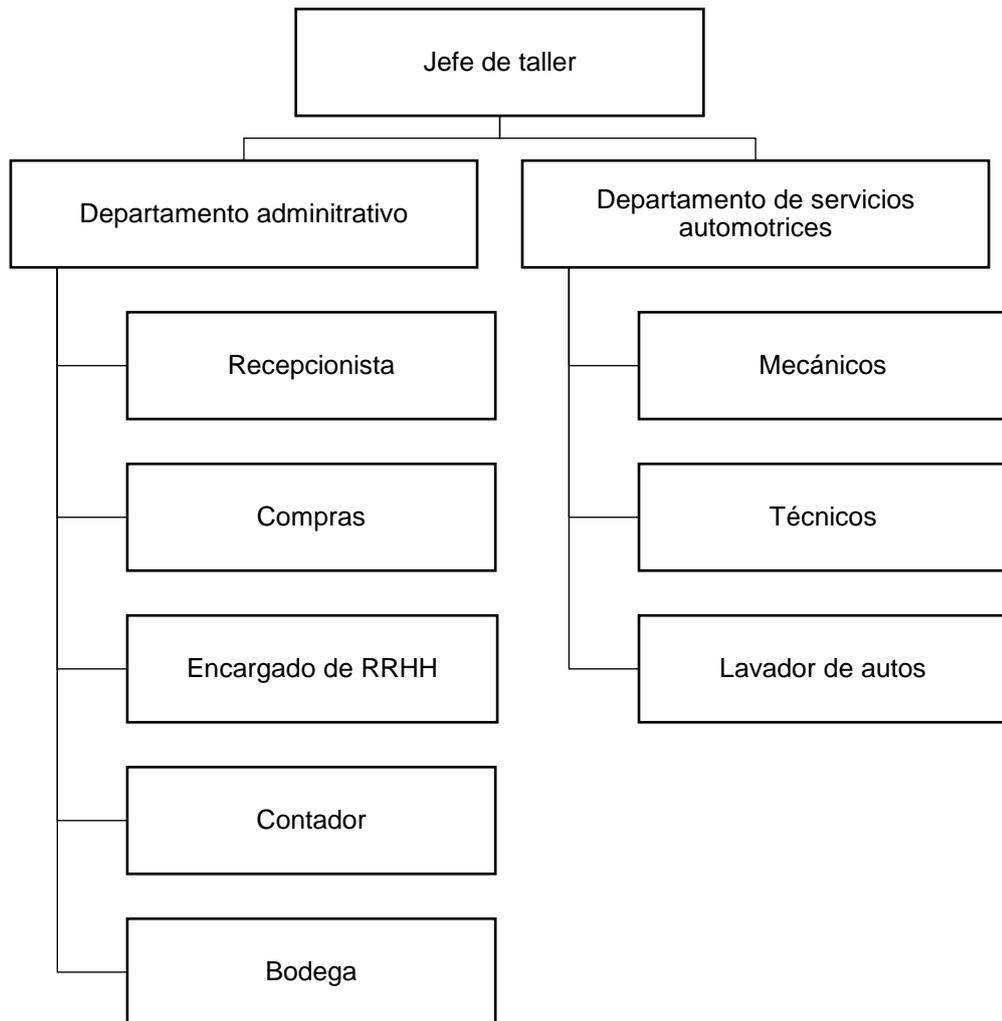
Qué?	Cómo?	Quién?	Cuándo?		Porqué?	Cuánto?	% de cumplimiento
			Inicio	Fin			
Presencia del líder del área de talento humano	Definir el rol que ocupará el líder de talento humano.	Jefe del taller	31 de julio de 2023	2 de agosto de 2023		\$ 0	100%
	Crear el cargo de líder de talento humano.	Jefe del taller	3 de agosto de 2023	4 de agosto de 2023		\$ 0	100%
	Contratar al encargado de talento humano con amplia experiencia en la selección y contratación de personal.	Jefe del taller	5 de agosto de 2023	2 de septiembre de 2023		\$ 12.245,40	0%
	Proporcionar capacitación al encargado de talento humano con relación al puesto que debe desempeñar, asimismo brindarle un período de adaptación para que se familiarice con el personal y con los procesos del taller.	Jefe del taller	4 de septiembre de 2023	16 de septiembre de 2023	Asegurar la gestión eficiente y estratégica de los recursos humanos del taller, para contar con el personal idóneo de trabajo, mejorar el ambiente laboral, reducir el índice de rotación de personal y un impacto positivo en el desarrollo del taller.	\$ 0	0%
	Establecer políticas y procedimientos de contratación que se alineen con las regulaciones laborales vigentes y que promuevan la igualdad de oportunidades.	Encargado de recursos humanos	18 de septiembre de 2023	23 de octubre de 2023		\$ 0	0%
	Diseñar estrategias para la contratación y selección de los candidatos más aptos para los cargos del taller.	Encargado de recursos humanos	25 de septiembre de 2023	21 de octubre de 2023		\$ 0	0%
	Elaborar programas de capacitación y desarrollo del personal, además de identificar oportunidades de mejora de las competencias y habilidades del equipo de trabajo.	Encargado de recursos humanos	23 de octubre de 2023	9 de diciembre de 2023		\$ 0	0%
	Efectuar ajustes a las políticas y procedimientos de contratación cuando sea necesario.	Encargado de recursos humanos	2 de enero de 2024	31 de julio de 2024		\$ 0	0%

	Documentar las políticas y luego validarlas.	Encargado de recursos humanos	25 de septiembre de 2023	7 de octubre de 2023	Garantizar la eficiencia y el equilibrio en el proceso de selección, para contratar y retener al personal adecuado que contribuirá al desarrollo y crecimiento del negocio.	\$ 0	0%
Cumplimiento de las políticas de contratación	Capacitar al personal involucrado.	Encargado de recursos humanos	9 de octubre de 2023	14 de octubre de 2023		\$ 0	0%
	Implementar un sistema de seguimiento al cumplimiento de las políticas.	Encargado de recursos humanos	16 de octubre de 2023	28 de octubre de 2023		\$ 0	0%
	Revisar y mejorar las políticas.	Jefe del taller y encargado de recursos humanos.	6 de noviembre de 2023	31 de diciembre de 2024		\$ 0	0%
	Actualizar el organigrama estructural del taller.	Jefe del taller y encargado de recursos humanos	18 de septiembre de 2023	20 de septiembre de 2023		\$ 0	100%
Existencia de procedimientos documentados de contratación.	Elaborar el manual de funciones de cada puesto.	Encargado de recursos humanos	21 de septiembre de 2023	21 de octubre de 2023	Garantizar una selección de persona eficiente y minimizar los riesgos en cuanto a contratar personal no apto para los puestos de trabajo. También permite la mejora continua y un mayor control en cuanto a los recursos humanos del taller.	\$ 0	100%
	Documentar el paso a paso del proceso de contratación y selección de personal a seguir.	Encargado de recursos humanos	18 de septiembre de 2023	23 de octubre de 2023		\$ 0	0%
	Diseñar formatos de entrevistas y formularios de evaluación durante el proceso de selección.	Encargado de recursos humanos	18 de septiembre de 2023	23 de octubre de 2023		\$ 0	0%
	Desarrollar los indicadores de gestión.	Encargado de recursos humanos y jefe del taller	6 de noviembre de 2023	25 de noviembre de 2023		\$ 0	50%
	Implementar los indicadores de gestión	Encargado de recursos humanos	27 de noviembre de 2023	31 de julio de 2024		\$ 0	0%
	Realizar revisiones periódicas de los procesos documentados y realizar cambios que sean registrados e informados al jefe del taller.	Encargado de recursos humanos	6 de noviembre de 2023	31 de julio de 2024		\$ 0	0%

Considerando lo establecido en la propuesta se procedido a realizar tres aspectos importantes que son el actualizar el organigrama del taller, establecer el manual de funciones y el desarrollar los indicadores de desempeño. En el organigrama se ha tomado en cuenta la contratación de un líder de talento humano que ocupará el cargo de encargado de RRHH, cabe resaltar que al no ser una gran empresa se ha mantenido el número de departamentos con los que cuenta en la actualidad, y que por tanto este nuevo cargo estará en el área administrativa.

Figura 15

Actualización de organigrama del taller



Los manuales de las funciones que se han desarrollado para cada uno de los puestos de trabajo se presentan en las Figuras 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22.

Tabla 15

Manual de funciones del jefe del taller

Identificación del cargo	
Cargo	Jefe del taller
N° de empleados	1
Cargo a quien le reporta	Ninguno
Cargos que le reportan	Todo el personal
Horario de trabajo	Mañana y tarde
Descripción general del cargo	
Gestionar, supervisar y controlar de forma eficiente todas las actividades y operaciones en el taller, garantizando un óptimo desempeño y la satisfacción de los clientes.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar y controlar todas las áreas de trabajo para que cumplan eficientemente con sus funciones.• Planificar y organizar cada una de las acciones diarias a llevarse a cabo en el taller.• Garantizar que los trabajos que se realizan en el taller cumplan con los estándares previamente establecidos.• Asegurar que el taller cuente con las herramientas y recursos necesarios para realizar los servicios que se brindan.• Controlar los costos operativos y garantizar que el taller sea rentable.• Garantizar que el taller cumpla con todas las regulaciones y normativas establecidas por la ley.• Determinar las áreas de mejora y ejecutar medidas correctivas para incrementar la eficiencia y la calidad en cuanto al servicio.	

Tabla 16

Manual de funciones recepcionista

Identificación del cargo	
Cargo	Recepcionista
Departamento	Administrativo
N° de empleados	1
Cargo a quien le reporta	Jefe del taller
Cargos que le reportan	Ninguno
Horario de trabajo	Mañana y tarde
Descripción general del cargo	
Brindar una atención amable y eficiente, asegurar una experiencia satisfactoria y positiva para los clientes.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none">• Recibir a los clientes, atender sus requerimientos y brindar información sobre los servicios que se ofrecen en el taller.• Tomar la información de los clientes y los datos referentes a los vehículos que ingresan al taller (modelo, año, placa, kilometraje y otros detalles).• Gestionar las llamadas entrantes y salientes para brindar asistencia a los clientes.• Proporcionar las cotizaciones que soliciten los clientes.• Comunicar a los técnicos y mecánicos los servicios solicitados por los clientes.• Mantener informados a los clientes cuando sus vehículos estén listos.• Resolver las quejas que presenten los clientes de una forma amable y profesional.	

Tabla 17*Manual de funciones comprador*

Identificación del cargo	
Cargo	Comprador
Departamento	Administrativo
N° de empleados	1
Cargo a quien le reporta	Jefe del taller
Cargos que le reportan	Ninguno
Horario de trabajo	Mañana y tarde
Descripción general del cargo	
Asegurar que el taller cuente con los materiales y suministros necesarios para brindar un servicio eficiente y de calidad.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar de la mano con el jefe del taller para determinar las necesidades que requiere el taller en relación a herramientas y suministros para operar eficientemente. • Establecer y mantener las relaciones con los distintos proveedores. • Seleccionar adecuadamente a los proveedores en función de costo-calidad, disponibilidad y reputación. • Negociar los precios y las condiciones de pago con los proveedores. • Asegurar que se soliciten a tiempo las herramientas y suministros, así como las cantidades correctas y conforme a las especificaciones necesarias. • Supervisar el inventario para garantizar que se cuenta con las existencias para el cumplimiento de las demandas de trabajo. • Coordinar la entrega a tiempo y rastrear los pedidos para que lleguen en el tiempo acordado. • Optimizar los costos de adquisición de suministros para reducir los gastos sin que se comprometa la calidad del servicio. 	

Tabla 18*Manual de funciones del encargado de RRHH*

Identificación del cargo	
Cargo	Encargado de RRHH
Departamento	Administrativo
N° de empleados	1
Cargo a quien le reporta	Jefe del taller
Cargos que le reportan	Ninguno
Horario de trabajo	Mañana y tarde
Descripción general del cargo	
Velar porque el taller cuente con el personal idóneo para cada una de las áreas de trabajo dentro del taller, con la finalidad de alcanzar los objetivos del negocio.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar eficientemente el proceso de contratación para que el personal que se contrate este calificado con las funciones a realizar en cada puesto de trabajo. • Evaluar a los posibles candidatos y realizar las entrevistas de selección de personal. • Coordinar el proceso de incorporación del personal nuevo. • Preparar y procesar la nómina para que se paguen de forma oportuna y precisa sus sueldos y beneficios por ley. • Determinar las necesidades de desarrollo y capacitación de personal, así como que se coordine la implementación de los programas de capacitación para mejorar las competencias y habilidades del personal. • Implementar y supervisar los sistemas de evaluación de desempeño . • Proporcionar las facilidades de comunicación entre el jefe del taller y los empleados, a fin de que los conflictos y problemas se solucionen de forma efectiva. • Garantizar que el proceso de contratación sea integro conforme a las políticas de contratación del taller. • Mantener los registros actualizados y precisos del personal. • Identificar las mejoras en los procesos y prácticas de recursos humanos, para que contribuyan al crecimiento y el éxito del taller. 	

Tabla 19*Manual de funciones del contador*

Identificación del cargo	
Cargo	Contador
Departamento	Administrativo
N° de empleados	1
Cargo a quien le reporta	Jefe del taller
Cargos que le reportan	Ninguno
Horario de trabajo	Mañana y tarde
Descripción general del cargo	
Administración y supervisión de la gestión tanto financiera como contable del taller, garantizando que las operaciones del negocio se realizan eficientemente y en cumplimiento de las regulaciones.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar y mantener actualizados los libros contables del negocio (ingresos, gastos, pasivos, activos y el capital). • Gestión y control de las cuentas por pagar, para asegurar que se paga a tiempo a los proveedores. • Preparar informes de los estados financieros del taller con información precisa y oportuna. • Velar porque el taller cumplan con todas sus obligaciones fiscales. • Identificar por medio de un análisis y evaluación financiera las mejoras para la rentabilidad del taller. • Calcular y procesar las nóminas de personal para cumplir con las leyes laborales. • Optimizar los costos operativos a fin de reducir gastos innecesarios. 	

Tabla 20*Manual de funciones del bodeguero*

Identificación del cargo	
Cargo	Bodeguero
Departamento	Administrativo
N° de empleados	1
Cargo a quien le reporta	Jefe del taller
Cargos que le reportan	Ninguno
Horario de trabajo	Mañana y tarde
Descripción general del cargo	
Administrar y supervisar el inventario (piezas, repuestos y herramientas) para que el taller pueda brindar un servicio eficientemente, asegurando que siempre se cuente con estos en el momento preciso y en las cantidades necesarias.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción, revisión y almacenamiento de los inventarios que son entregados por los proveedores, procurando que estos estén en perfectas condiciones y cumplan con las cantidades y especificaciones solicitadas. • Tener un registro detallado del inventario existente en bodega. • Suministrar al personal de trabajo los inventarios que requieran para la realización de su trabajo. • Mantener la bodega ordenada y organizada haciendo uso de un sistema de almacenamiento que facilite la ubicación rápida y oportuna de los materiales que son requeridos. • Informar al jefe del taller y al personal de compras los faltantes o inexistencias para que se realicen compras a tiempo y evitar la falta de stock. • Mantener registros actualizados de las entradas y salidas de inventario. • Implementar medidas para evitar la obsolescencia de los inventarios, asimismo controlar el uso eficiente de estos por parte del personal, para evitar desperdicios innecesarios. 	

Tabla 21*Manual de funciones del mecánico*

Identificación del cargo	
Cargo	Mecánico
Departamento	Servicios automotrices
N° de empleados	7
Cargo a quien le reporta	Jefe del taller
Cargos que le reportan	Ninguno
Horario de trabajo	Mañana y tarde
Descripción general del cargo	
Diagnosticar, mantener y reparar los vehículos que ingresen al taller y que reciban las adecuadas reparaciones y mantenimientos, asegurando su funcionamiento seguro y óptimo.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar e inspeccionar los problemas que puedan presentar los vehículos en cuanto a problemas mecánicos, electrónicos y eléctricos empleando las herramientas y equipos para su diagnóstico especializado. • Llevar a cabo las reparaciones y el mantenimiento preventivo para dar solución a problemas que sean específicos. • Efectuar cambios de filtros y aceites conforme a los requerimientos de cada vehículo. • Diagnosticar y reparar los problemas que presenten los vehículos en sus sistemas eléctricos y electrónicos. • Efectuar pruebas de rendimientos para evaluar las reparaciones realizadas y velar porque se hayan resuelto los problemas que tenían. • Mantener registros actualizados de cada una de las reparaciones efectuadas, así como del uso de herramientas, piezas o repuestos. • Comunicar a los clientes el trabajo realizado, asimismo recomendaciones para un mantenimiento adecuado y resolver cualquier duda que presenten en base al trabajo realizado. 	

Tabla 22*Manual de funciones del técnico*

Identificación del cargo	
Cargo	Técnico
Departamento	Servicios automotrices
N° de empleados	3
Cargo a quien le reporta	Jefe del taller
Cargos que le reportan	Ninguno
Horario de trabajo	Mañana y tarde
Descripción general del cargo	
Asegurar que los sistemas de suspensión y dirección de los vehículos se encuentren correctamente alineados y balanceados, para garantizar que estos tengan un manejo seguro y óptimo, del mismo modo que tengan estabilidad en la conducción.	
Funciones principales	
Hacer uso de los equipos especializados para el ajuste del ángulo de las ruedas de acuerdo a las especificaciones de cada vehículo.	
Verificar y corregir el desequilibrio que puedan presentar las ruedas para velar porque las ruedas giren de manera suave y uniforme.	
Llevar a cabo inspecciones visuales dentro del sistema de suspensión y dirección para determinar daños o desgates que sean anormales en los componentes.	
Determinar problemas en la suspensión y dirección a través de pruebas y análisis, para realizar recomendaciones de corrección.	
Realizar calibraciones y ajustes en los componentes y sistemas del vehículo.	
Comunicar a los clientes los resultados obtenidos del proceso de alineación y balanceo, proporcionando recomendaciones para un mantenimiento adecuado, así como resolver las dudas que tenga del trabajo realizado.	
Mantener registros de los trabajos realizados, de igual forma de las medidas y los ajustes que han aplicado en cada vehículo.	

Tabla 23*Lavador de autos*

Identificación del cargo	
Cargo	Lavador de autos
Departamento	Servicios automotrices
N° de empleados	1
Cargo a quien le reporta	Jefe del taller
Cargos que le reportan	Ninguno
Horario de trabajo	Mañana y tarde
Descripción general del cargo	
Realizar la limpieza y el acondicionamiento a los vehículos ingresados al taller, para que queden en óptimas condiciones estéticas por dentro y por fuera.	
Funciones principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Lavar y limpiar los vehículos empujando técnicas y productos para eliminar el polvo, suciedad y manchas. • Efectuar una limpieza profunda en el interior de los vehículos (aspiración de asientos y alfombras, limpieza de puertas, tableros y ventanas). • Realizar el pulido y encerados de los vehículos, para mejorar su brillo y proteger la pintura. • Limpiar y acondicionar los neumáticos y las llantas. • Reportar cualquier daño (rayones, daños de pintura o abolladuras) que pueda presentar el vehículo antes de proceder con la limpieza. • Mantener su área de trabajo limpia y ordenada. • Asegurar que el lavado y acondicionamiento de los vehículos se dé conforme a los estándares del taller. 	

Por último, se han establecido los indicadores de desempeño (desempeño del personal contratado, nivel de satisfacción del cliente y rotación de personal) que la empresa debe emplear a fin de dar solución a la problemática que presenta en función de sus necesidades. Para desarrollar estos fue necesario tomar en cuenta trabajos realizados por otros autores y adaptar la información que han proporcionado.

- Indicador de desempeño del personal contratado

A fin de medir el desempeño del personal y que este sea alto se han considerado los siguientes indicadores adaptando la información proporcionada por Samaniego (2021) y Bajaña (2020):

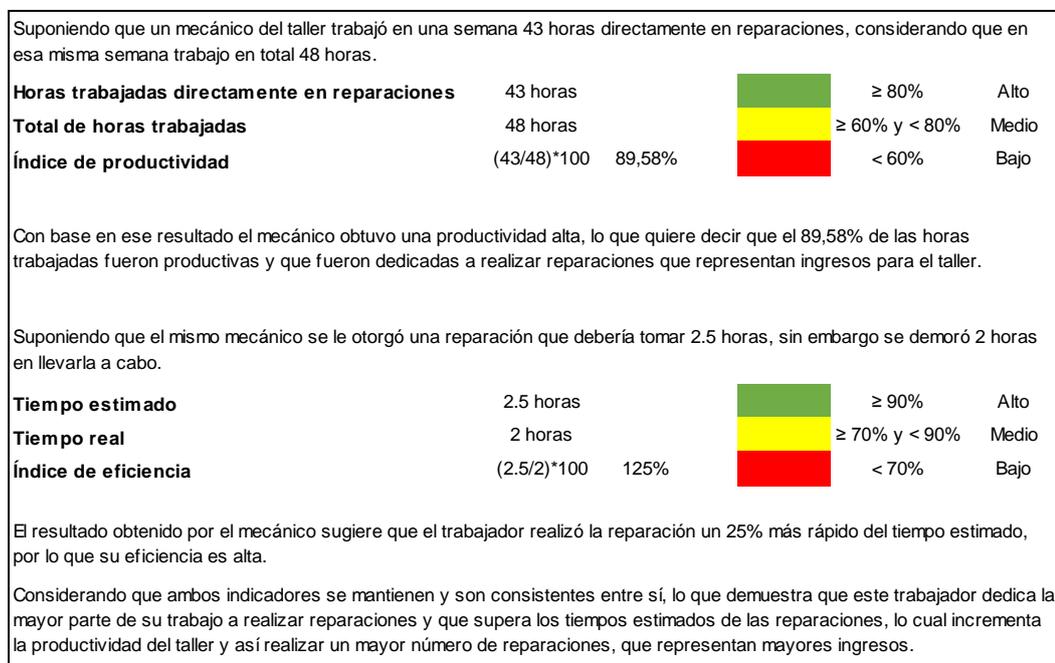
- Índice de productividad.- medir la eficiencia del personal para realizar trabajos y tareas, su cálculo se lo obtiene al dividir las horas trabajadas directamente en reparaciones para el número de horas trabajadas, el resultado multiplicarlo por 100.
- Índice de eficiencia.- medir la capacidad del personal para realizar trabajo y tareas en un tiempo determinado, para obtenerlo se debe

dividir el tiempo estimado para el tiempo real en el que se realizó el trabajo, el resultado multiplicarlo por 100.

Es importante que para la medición de estos indicadores se tomen en cuenta los semáforos establecidos, a fin de determinar si el resultado obtenido por los trabajadores es alta, media o baja, de igual forma se deben realizar evaluaciones periódicas e implementar mejoras conforme a los resultados. Un ejemplo sobre un alto índice de desempeño del personal contratado es el que se presenta en la Figura 17.

Figura 16

Ejemplo de alto desempeño del personal contratado



- Indicador de nivel de satisfacción de clientes

Conforme al trabajo investigativo de Manobanda (2022), se procedió a adaptar la información brindada por este. Con este indicador se busca medir el nivel de satisfacción y el grado de cumplimiento que se ha tenido en base a las expectativas de los clientes a los cuales se les ha proporcionado los servicios del taller. Para calcularlo de una forma coherente se deben realizar los siguientes pasos:

- Elaborar una encuesta de satisfacción de los clientes en los que se mida la calidad del trabajo, tiempo de entrega, atención al cliente, precio del servicio y limpieza del vehículo.

- Realizar la encuesta a los clientes luego de haber proporcionado el servicio, este puede hacerse en formato impreso, digital o mediante una entrevista telefónica dependiendo de la disponibilidad del cliente.
- Asignar una puntuación a cada una de las repuestas de los clientes para obtener el promedio de satisfacción en cada uno de los elementos evaluados.
- Calcular el nivel de satisfacción de los clientes mediante la suma de todas las puntuaciones obtenidas y que deben ser divididas para el número total de respuestas, lo cual brindará una calificación general de la satisfacción de los clientes.
- Medir y monitorear periódicamente el índice de satisfacción del cliente para determinar las áreas a mejorar y mantener los altos estándares de calidad.

Un ejemplo sobre el alto nivel de satisfacción es el que se muestra en la Figura 18.

Figura 17

Ejemplo de alto nivel de satisfacción de los clientes

Suponiendo que el taller automotriz realizó la encuesta a 300 clientes que hicieron uso de los servicios durante el último mes, y en donde cada una de las repuestas fueron puntuadas del 1 al 5, siendo 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho, los resultados obtenidos fueron:		
Calidad del trabajo	5	
Tiempo de entrega	4.8	
Atención al cliente	5	
Precio del servicio	4.5	
Limpieza del vehículo	4.7	
Suma de las respuestas promedio	$5+4.8+5+4.5+4.7$	24
Índice de satisfacción	$24/5$	4.8
Este resultado indica que a nivel general existe un alto nivel de satisfacción por parte de los clientes, pues se ha obtenido calificaciones altas en cada uno de los puntos evaluados, lo que implica que el personal está brindando un servicio de calidad, asimismo cumpliendo con las expectativas de los clientes. De tal forma que el taller está desempeñándose eficientemente y logrando un alto nivel de satisfacción, lo que contribuye a tener una reputación positiva, el atraer a nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales.		

- Indicador de rotación de personal

Tomando en consideración el trabajo de Rojas et al. (2022) y adaptar la información proporcionada por estos, para que el taller pueda lograr una

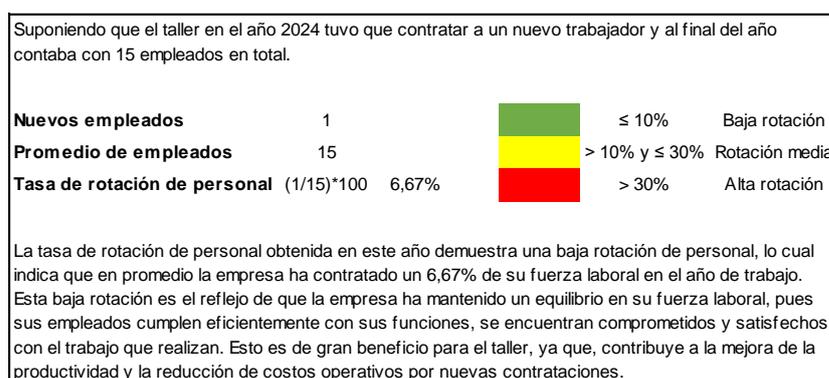
baja rotación de personal es indispensable que se realicen estrategias que fomenten un ambiente positivo y generar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, además de que se siga un correcto proceso de contratación de personal. Para medir el índice de rotación de personal se debe dividir los empleados contratados para el promedio de empleados, y el resultado multiplicarlo por 100. Las estrategias son:

- Asegurar que los sueldos y beneficios son competitivos conforme al cargo que desempeñan y al mercado laboral.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento profesional como lo son las capacitaciones o los programas de desarrollo.
- Reconocer y recompensar el buen desempeño que han realizado y el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre áreas de trabajo.
- Mantener una comunicación estrecha con los trabajadores que sea transparente y bidireccional.
- Llevar a cabo evaluaciones regulares de desempeño para retroalimentar de forma positiva y constructiva con base en las actividades que deben mejorar.
- Desarrollar planes de retención para los trabajadores que se hayan identificado como claves, asegurándose de que se mantengan con la empresa en el largo plazo.

Un ejemplo sobre la baja rotación de personal en el taller se muestra en la Figura 19.

Figura 18

Ejemplo de baja rotación de personal



Capítulo 4: Impacto Económico

Análisis de Costo Beneficio de la Propuesta

Para analizar el costo beneficio de la propuesta se deben tener en cuenta los costos que implicaría la implementación de esta. Para fines de esta investigación se ha establecido que el único costo es el salario del encargado de RRHH entre el 2023 y el 2024, pues es el resto de acciones no conllevarían ningún coste más que el tiempo a dedicarle a cada una de estas, y en donde la mayor parte forman parte de lo que el encargado debe realizar como parte fundamental de sus funciones. Por tanto, los beneficios potenciales que implicaría la implementación de esta propuesta son:

- Personal más calificado para cada uno de los puestos de trabajo. Lo cual genera que el taller sea más efectivo, productivo y competitivo en el mercado en el que se desarrolla. Generando que al ser más eficiente el negocio incremente sus ingresos en un 20%, lo que representaría \$10.000 adicionales.
- Fomentar un ambiente de trabajo más transparente y justo, aumentando la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez contribuye a una mayor retención de personal y menor rotación de los empleados. Así como un ahorro de tiempo y recursos al agilizar el proceso de contratación de personal, este ahorro sería de \$3.000.
- Transmite una imagen responsable y profesional tanto a los candidatos como a los empleados actuales y clientes, lo que ayudará a mejorar su percepción en cuanto a sus procesos de contratación y su desempeño. Si la empresa mejora su imagen atraerá a más clientes que representarán ingresos adicionales por un monto de \$5.000.
- Equipo de trabajo alineado a los valores y la cultura organizacional para alcanzar los objetivos o metas del taller. El alcanzar dichas metas contribuirá que se realicen más trabajos y aumenten las ventas de los servicios, esto representará ingresos por \$10.000.
- Mejora de las habilidades, competencias y capacidades del personal, lo cual tiene un impacto positivo en la calidad del trabajo

a realizar. Si el trabajo es mejor se pueden incrementar los costos de los servicios, u ofrecer más servicios a los clientes que conforme al trabajo realizado desearan que hagan otros trabajos, por lo que se puede obtener ingresos adicionales por un valor de \$6.000

- Asegura que cada uno de los empleados cumplan con sus funciones y responsabilidades, evitando de esta forma que se cometan errores. El evitar errores por parte de trabajadores permite que se pierdan ingresos y clientes, lo cual representan una recuperación de valores por un monto de \$4.000.
- Mejora el nivel de satisfacción de los clientes, lo que deriva en que se pueda fidelizarlos y estos vuelvan a contratar los servicios, así como refieran a la empresa a sus amigos, familiares y conocidos. Esto puede representar ingresos adicionales por un valor de \$8.000.

Tabla 24

Beneficios potenciales

Beneficios potencial cuantificados	
Beneficio 1	\$10.000,00
Beneficio 2	\$3.000,00
Beneficio 3	\$5.000,00
Beneficio 4	\$10.000,00
Beneficio 5	\$6.000,00
Beneficio 6	\$4.000,00
Beneficio 7	\$8.000,00
Total	\$46.000,00

En resumen, todos los beneficios considerados de acuerdo a las estimaciones realizadas con el dueño del taller, representan un ahorro e ingresos adicionales por un valor de \$46.000 en el año, que comparándolo con el costo de contratar al encargado de recursos humanos que es de \$12.245,40, lo cual evidencia un análisis de costo-beneficio significativamente positivo, dado que, los beneficios de contratar al líder de talento humano superan el costo de contratar a este personal por \$33.754,6, por ende, la propuesta es viable a nivel financiero, y contribuirá al crecimiento y el éxito del taller automotriz.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Las políticas de contratación, el liderazgo en la gestión del talento humano y la gestión de procedimientos documentados son esenciales para mejorar las prácticas de selección de personal. Estas tres dimensiones trabajan juntas para identificar de manera eficiente a los candidatos adecuados, contribuyendo al éxito general de la empresa.
- La empresa presenta una serie de problemas en su proceso de selección y gestión de personal que están afectando su desempeño y la satisfacción de sus clientes. Estos problemas incluyen la falta de políticas de contratación documentadas, la ausencia de un líder de talento humano, la contratación apresurada de personal sin la experiencia requerida, la falta de capacitación y evaluación adecuadas del personal y una alta rotación de personal. Estos problemas han llevado a una disminución de la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, lo que a su vez afecta negativamente la rentabilidad y la reputación de la empresa.
- La herramienta 5W2H ha proporcionado un marco sólido y una hoja de ruta clara para abordar las brechas en las prácticas de contratación de personal. Si se ejecuta diligentemente el plan de acción y se mantiene un enfoque en la mejora continua, es probable que se logren resultados positivos, como un mejor ambiente de trabajo, una reducción de la rotación y un impacto positivo en el desarrollo del taller.
- El análisis costo-beneficio indica claramente que la propuesta de contratar al líder de talento humano y las acciones necesarias para corregir los problemas que presenta la empresa resultan financieramente viables. Los beneficios proyectados superan ampliamente el costo estimado, con un excedente de \$33.754,60 por año. Esto demuestra que la inversión en el líder en talento humano es altamente rentable y contribuirá al crecimiento continuo y al éxito del taller automotriz.

Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa realice evaluaciones periódicas del desempeño de todos sus colaboradores, incluido el jefe de taller y el encargado de recursos humanos, ya que su desempeño influye significativamente en el desempeño general de los trabajadores.
- Es fundamental evaluar el impacto de cada acción propuesta en este plan, midiendo si se han llevado a cabo de manera efectiva y si se han logrado los resultados esperados.
- Se sugiere adaptar la implementación de esta propuesta a las preferencias y necesidades del responsable del taller, aunque es imprescindible contratar un responsable de recursos humanos para garantizar el éxito global del plan.
- Para evitar sobrecargar al encargado de recursos humanos, se recomienda considerar contratar un asistente para este. A medida que los resultados y los recursos lo permitan, se puede establecer un departamento de recursos humanos..
- Se recomienda a los futuros investigadores explorar áreas relacionadas con el tema, como el análisis del impacto de las políticas de contratación, la efectividad de las técnicas de selección de personal, la influencia de la gestión de recursos humanos en el desempeño de los empleados. , innovación en procesos de contratación a través de la tecnología, y modelos específicos de gestión del talento humano para talleres automotrices, entre otros temas relacionados. Estos estudios contribuirán al desarrollo y mejora continua de la gestión de los recursos humanos en la empresa.

Referencias

- Alatrística, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tecer Milenio*, 23(46), 89-98. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Álvarez, M. (2021). *Retail Scorecard*. Profit.
- Arias, J. (2019). *Universidad Católica Santiago de Guayaquil*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13304/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-576.pdf>
- Ayensa, Á. (2022). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Paraninfo.
- Bajaña, F. (2020). *Universidad Internacional del Ecuador*. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4252/1/T-UIDE-0056.pdf>
- Barriga, M., & Cortez, C. (2021). Percepción del liderazgo transformacional y gestión del talento humano en el personal administrativo de una Universidad Privada De Lima. *Tecno Humanismo*, 1(9), 34-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.53673/th.v1i9.57>
- Bazán, V. (2020). *Universidad César Vallejo*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54088/Bazan_CVE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bravo, S., Orellana, M., & Tapia, N. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda . *Ciencia Latina*, 6(4), 3630-3648. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2866
- Cajigas, M., Ramírez, D., & Ramírez, E. (2023). *Diagnóstico y Plan de Acción Empresarial*. ECOE Ediciones.
- Calderón, G., Vivares, J., & Naranjo, J. (2023). Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios*

gerenciales, 39(166), 77-92.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>

Cardona, J. (2018). *Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia*.
<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/406/Mejoramiento-en-la-Calidad-del-Servicio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carrasco, S., & García, E. (2018). *Gestión de Productos y Promociones en el Punto de Venta*. Paraninfo.

Carvache, J. J., & Arroyo, J. (2022). Hacia una práctica eficiente de la contratación pública en los gobiernos locales municipales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5224-5241.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3493

Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina*, 4(2), 684-703. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107

Checa, L., Cabrera, X., & Chávarry, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188-197. <https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>

Contreras, A. (2020). *Universidad Autónoma de Madrid*.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/692197/contreras_barriler_alicia_tfg.pdf?sequence=1

Cosme, J. (2018). *Liderazgo*. Elearning. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf>

Durán, A. (2020). *Planificación de Plantillas*. Elearning.

Escudero, I. (2020). *Universidad Andina Simón Bolívar*.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7324/1/T3199-MDA-Escudero-Administracion.pdf>

- Fernandes, G., Lima, M., & De Souza, R. (2022). *Centro Universitário UNIFANAP*. <http://www.fanap.br/Repositorio/533.pdf>
- Flores, J., Flores, M., Melendres, E., Goyes, A., & Vaca, S. (2018). La contratación de personal en la administración de talento humano. *Revista Observatorio de la Economía*, 1-19. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/personal-talento-humano.html>
- Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 155-174. <https://doi.org/https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Godoy, R., Pires, F., & Godoy, N. (2020). *Pasos de la excelencia. Una guía práctica de cómo llevar su organización hacia un nuevo nivel de resultados*. Aquila.
- Gómez, V., & García, A. (2023). *Metodologías Activas Aplicando Tecnologías Digitales*. Narcea.
- González, A. (2019). Las pruebas psicométricas en la contratación de personal. *Tepexi*(12), 77-82. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/download/4419/6440/>
- González, M. (2019). *Gestión de la Documentación de Constitución y Contratación de la Empresa*. CEP.
- Guazzelli, A., & Xarão, J. (2018). *Planejamento Estratégico*. Sagah.
- Juez, J. (2020). *Productividad Extrema*. Julio Juez.
- Lavado, K. (2022). *Universidad Católica Santo Toribio de Magroviejo*. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/5304/1/TL_LavadoMoscosoKarla.pdf
- Manobanda, I. (2022). *Universidad de las Fuerzas Armadas*. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/28979/1/T-ESPE-052131.pdf>

- Maturana, D., & Andrade, V. (2018). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Pequeñas y Medianas Empresas*, 29(74), 101-113. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82091>
- Nguyen, V., Nguyen, N., Schumacher, B., & Tran, T. (2020). Practical Application of Plan–Do–Check–Act Cycle for Quality Improvement of Sustainable Packaging: A Case Study. *Applied Sciences*, 10(18), 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/app10186332>
- Palomino, I. (2019). *Universidad César Vallejo*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31281/palomino_zi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pavía, I. (2021). *Comunicación en las Relaciones Profesionales* (2da ed.). IC Editorial.
- Peña, P., Vargas, A., & Rodríguez, J. (2020). Administración de la gestión humana: un caso de las empresas privadas de Florencia-Caquetá. *Estrategia Organizacional*, 9(1), 1-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.22490/25392786.3647>
- Pérez, M., & Espinoza, C. (2019). Rol del líder del área de recursos humanos y su influencia en la competitividad de las MIPYMES. *Innova*, 4(3.1), 168-183. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.1.2019.1077>
- Philippe, R. (2020). *Liderazgo y Coaching Global*. Gran Aldea Editores. <https://repositorio.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7912/Articulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quiñonez, I., & Rendon, R. (2018). *Universidad de la Salle*. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2353&context=administracion_de_empresas
- Quiroga, A. (2020). La importancia del liderazgo en el desarrollo de nuestra profesión. *Enfermería Neonatal*, 22-24. <https://www.fundasamin.org.ar/>

archivos/La-importancia-del-liderazgo-en-el-desarrollo-de-nuestra-profesion.pdf

- Ramírez, R., Lay, N., Avendaño, I., & Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Revista Ciencias Humanas y Sociales*, 34(86), 826-854. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5266/Liderazgo-resiliente-como-competencia-potenciadora-del-talento-humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivas, M. (2022). *Discriminación algorítmica en el ámbito laboral: perspectiva de género e intervención*. Aranzandi.
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *FIPCAEC*, 4(12), 58-71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Rojas, D., Vásquez, J., Sánchez, L., & Vargas, M. (2022). *Universidad de Pacífico*. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3572/Rojas-Dennys_Trabajo-de-investigacion_Maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Samaniego, J. (2021). *Universidad Politécnica Salesiana*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20777/1/UPS-GT003346.pdf>
- Terry, R. (2022). *Universidad César Vallejo*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/77999/Terry_DRA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación*, 7(14), 21-42. <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208/412>
- Zurita, N., Chancha, T., Quispe, R., & Solórzano, J. (2022). Gestión de selección de personal y competencias para el ejercicio de cargos directivos en una red integrada de salud, 2022. *Ciencia Latina*, 6(6), 1919-1944. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3648

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Villalba Vélez, Luis Fernando**, con C.C: # **2300541998** autor del trabajo de titulación **Plan de mejora del proceso de contratación del personal y desempeño laboral en el taller automotriz Quilumba**, previo a la obtención del título de **Licenciado de Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **10 de agosto del 2023**

f. _____



Villalba Vélez, Luis Fernando

C.C: 2300541998



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN		
TEMA Y SUBTEMA:	Plan de mejora del proceso de contratación del personal y desempeño laboral en el taller automotriz Quilumba.	
AUTOR(ES)	Luis Fernando, Villalba Vélez	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	José Guillermo, Pérez Villamar	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa	
CARRERA:	Administración de Empresas	
TITULO OBTENIDO:	Licenciado de Administración de Empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	10 de agosto del 2023	No. DE PÁGINAS: 63
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de talento Humano, Administración Estratégica, Administración de Procesos.	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión de Talento Humano, Indicadores de Gestión, Contratación de Personal, Políticas de Contratación, Herramienta de Gestión 5W2H.	
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El taller automotriz objeto de presenta una deficiente gestión de talento humano que afecta de forma directa el desempeño de sus trabajadores y su rentabilidad. Por esta razón, fue necesario el diseñar un proceso de contratación del personal para mejorar el desempeño laboral en el taller automotriz. En donde se tuvo que llevar a cabo un análisis de la situación actual del taller, para determinar cómo realizar el proceso de contratación de personal y son las causas que ocasionan su problema general. Por lo que se evidenció que estas causas son el incumplimiento de las políticas de contratación, la falta de un líder de talento humano y la carencia de procedimientos documentados de contratación. Y que por lo cual presenta un bajo desempeño del personal, un bajo nivel de satisfacción de los clientes y una alta rotación de personal. Teniendo en cuenta esto se elaboró la propuesta empleando la herramienta de gestión 5W2H, en la cual un aspecto primordial consistió en la contratación de un encargado del área de talento humano, así como acciones para mejorar cada una de las causas que provocan los problemas de la empresa. Finalmente, se obtuvo que el impacto económico que tiene la propuesta es positivo para el año que se ha establecido, dado que los beneficios potenciales superan los costos de llevar a cabo la propuesta.</p>	
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-969854917	E-mail: Luis.villalba@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: David Coello Cazar	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		