

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO  
DESARROLLO DE MODELOS DE PROCESOS  
ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVOS DE KINGTYRE S.A.  
ORIENTADA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

**AUTORA  
Cabrera Lara, Andrea Paulina**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR  
ING. MURILLO MARTÍNEZ PEDRO MOISÉS, MGS.**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Andrea Paulina Cabrera Lara**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

**TUTOR**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Pedro Moisés Murillo Martínez, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Darío Marcelo Vergara Pereira, Mgs.**

**Guayaquil, septiembre del 2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Andrea Paulina Cabrera Lara**

#### DECLARO QUE

El Trabajo de Titulación **Desarrollo de modelos de procesos organizacionales y administrativos de KINGTYRE S.A. orientada al área de recursos humanos** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **mi** total autoría.

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

**Guayaquil, septiembre de 2015**

**LA AUTORA**

---

**Andrea Paulina Cabrera Lara**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Andrea Paulina Cabrera Lara**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Desarrollo de modelos de procesos organizacionales y administrativos de KINGTYRE S.A. orientada al área de recursos humanos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de **mi** exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, septiembre de 2015**

**LA AUTORA**

---

**Andrea Paulina Cabrera Lara**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a Dios por darme las fuerzas para cumplir mis metas como estudiante, por darme la sabiduría, la disciplina y la constancia para alcanzar este logro tan importante para mí y mi familia.

A mi madre Econ. Mercy Lara, un eterno agradecimiento por su sacrificio, ánimo y paciencia para conmigo en este proceso tan difícil; ella forma un pilar fundamental en mi vida, es probable que sin su ayuda este logro no hubiese sido posible.

A mi tutor Ing. Pedro Murillo por compartir sus conocimientos conmigo, por ser un gran apoyo académico y moral en este proceso.

**Andrea Paulina, Cabrera Lara**

## **DEDICATORIA**

Dedico con todo amor este proyecto de titulación a todas las personas que son parte de mi vida y a las cuales aprecio, admiro y estimo:

A Dios todo poderoso por ser mi fuente de fe en este proceso, brindándome las fuerzas, la paciencia, la disciplina y la constancia para culminar con éxito.

A mi madre, Econ. Mercy Lara por ser mi ejemplo a seguir, por educarme con valores y principios y formar en mí una persona de bien.

A mis demás familiares y amigos que no recordaré al momento de escribir esta dedicatoria.

**Andrea Paulina Cabrera Lara**

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	xv
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
1 CAPITULO I.....	2
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.1 Enunciado del Problema .....	2
1.2 Formulación del problema .....	2
1.3 Objetivos de la investigación .....	3
1.3.1 Objetivo General .....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificación de la investigación .....	4
1.5 Delimitación de la investigación.....	5
1.6 Hipótesis de la investigación .....	5
1.7 Variables de la investigación.....	6
1.7.1 Variable Dependiente.....	6
1.7.2 Variable Independiente .....	6
2 CAPITULO II.....	7
MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Fundamentos teóricos .....	10
2.2.1 Procesos.....	10
2.2.2 Mapa de procesos .....	13
2.2.3 Manual de procesos.....	17
2.2.4 Procesos del departamento de Recursos Humanos .....	18

2.3	Fundamentos legales .....	50
2.3.1	Sistema de administración integral de trabajo y empleo “SAITE” .....	50
2.3.2	Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente del trabajo.....	50
2.3.3	NORMAS ISO 9001:2008 .....	51
2.3.4	NORMAS ISO 14000 .....	52
2.3.5	NORMAS ISO 14001 .....	53
3	CAPÍTULO III.....	55
	MARCO METODOLÓGICO .....	55
3.1	Tipos de investigación .....	55
3.2	Diseño de la investigación .....	59
3.3	Población y muestra .....	60
3.3.1	Población.....	60
3.3.2	Delimitación de la investigación .....	61
3.3.3	Muestra .....	62
3.3.4	Tamaño de la muestra .....	63
3.4	Técnicas de recolección de datos.....	64
3.5	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	69
3.6	Procedimiento de la investigación.....	70
3.7	Presentación de resultados .....	71
3.8	Análisis e interpretación de resultados .....	105
4	Capítulo IV.....	107
	PROPUESTA.....	107
4.1	Descripción del proyecto .....	107
4.2	Justificación del proyecto.....	108
4.3	Favorecidos de la investigación .....	109

<b>4.4 Propuesta para los procesos organizacionales y administrativos de KINGTYRE S.A.</b> .....	109
<b>4.5 Propuesta para el proceso de auditoría y sistemas de información</b> .....	123
<b>4.6 Inversión</b> .....	126
<b>Conclusiones</b> .....	129
<b>Recomendaciones</b> .....	131
<b>Bibliografía</b> .....	133
<b>Anexos</b> .....	136

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Cinco procesos fundamentales en la administración de recursos humanos..	18
Tabla 3.1 Personal de KINGTYRE S.A. ....	62
Tabla 3.2 Guía de preguntas para la observación directa .....	64
Tabla 3.3 Nivel de organización y dirección del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ....	79
Tabla 3.4 Nivel de conocimiento del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ....	81
Tabla 3.5 Frecuencia en la que se aplican los conocimientos, habilidades y experiencias en los puestos de trabajo .....	83
Tabla 3.6 Conocimiento de un manual de funciones y descripción de puestos de trabajo .....	85
Tabla 3.7 Tipo de capacitación recibida por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ....	87
Tabla 3.8 Entrega de sugerencias u observaciones al personal .....	89
Tabla 3.9 Calificación al proceso de remuneraciones.....	91
Tabla 3.10 Nivel de seguridad en las áreas de trabajo.....	93
Tabla 3.11 Estándares de higiene y salud en KINGTYRE S.A.....	95
Tabla 3.12 Incidencia de las capacitaciones en la productividad .....	97
Tabla 3.13 Frecuencia de correcciones y mejoras que realiza el departamento de Recursos Humanos.....	99
Tabla 3.14 Aceptación de un manual de procesos dirigido al departamento de Recursos Humanos.....	101
Tabla 4.1 Formato para la descripción y análisis de los puestos de trabajo.....	113
Tabla 4.2 Formato para la evaluación de desempeño de los puestos de trabajo de KINGTYRE S.A. ....	115
Tabla 4.3 Inversión de Seguridad, Higiene y Salud en las instalaciones de KINGTYRE S.A.....	126

Tabla 4.4 Inversión de Seguridad, Higiene y Salud para los colaboradores de KINGTYRE S.A. ....127

Tabla 4.5 Capacitaciones para el área administrativa de KINGTYRE S.A. ....127

Tabla 4.6 Total de inversión en KINGTYRE S.A. ....128

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Organigrama de KINGTYRE S.A. hasta el primer semestre del año 2014....9	9
Gráfico 2.2 Organigrama de KINGTYRE S.A. en el año 2015.....10	10
Gráfico 2.3 Mapa de procesos .....13	13
Gráfico 2.4 Responsabilidad de líneas en la seguridad laboral.....38	38
Gráfico 2.5 Antecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral .....40	40
Gráfico 2.6 Proceso de capacitación .....43	43
Gráfico 2.7 Empresas con Normas ISO 9001 en Ecuador .....52	52
Gráfico 2.8 Número de empresas en Ecuador con Normas ISO 14001 desde 2010 a 2013 .....54	54
Gráfico 3.1 Tipos de investigación según sus objetivos .....56	56
Gráfico 3.2 Áreas de trabajo de KINGTYRE S.A.....61	61
Gráfico 3.3 Nivel de organización y dirección del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ....79	79
Gráfico 3.4 Calificación del nivel de organización y dirección del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. por área.....80	80
Gráfico 3.5 Nivel de conocimiento del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ....81	81
Gráfico 3.6 Nivel de conocimiento del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. por áreas de trabajo .....82	82
Gráfico 3.7 Frecuencia en la que se aplican los conocimientos, habilidades y experiencias en los puestos de trabajo .....83	83
Gráfico 3.8 Frecuencia en la que se aplican los conocimientos, habilidades y experiencias en los puestos de trabajo por áreas de trabajo .....84	84
Gráfico 3.9 Conocimiento de un manual de funciones y descripción de puestos de trabajo .....85	85
Gráfico 3.10 Conocimiento de un manual de funciones y descripción de puestos de trabajo por áreas de trabajo.....86	86
Gráfico 3.11 Tipo de capacitación recibida por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ....87	87

Gráfico 3.12 Tipo de capacitación recibida por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. por áreas de trabajo.....	88
Gráfico 3.13 Entrega de sugerencias u observaciones al personal.....	89
Gráfico 3.14 Entrega de sugerencias u observaciones al personal por áreas de trabajo .....	90
Gráfico 3.15 Calificación al proceso de remuneraciones.....	92
Gráfico 3.16 Calificación al proceso de remuneraciones por áreas de trabajo .....	92
Gráfico 3.17 Nivel de seguridad en las áreas de trabajo.....	94
Gráfico 3.18 Nivel de seguridad según las áreas de trabajo.....	94
Gráfico 3.19 Estándares de higiene y salud en KINGTYRE S.A. ....	95
Gráfico 3.20 Estándares de higiene y salud en KINGTYRE S.A. por áreas de trabajo ..	96
Gráfico 3.21 Incidencia de las capacitaciones en la productividad .....	97
Gráfico 3.22 Incidencia de las capacitaciones en la productividad según áreas de trabajo.....	98
Gráfico 3.23 Frecuencia de correcciones y mejorías que realiza el departamento de Recursos Humanos.....	99
Gráfico 3.24 Frecuencia de correcciones y mejorías que realiza el departamento de Recursos Humanos según áreas de trabajo .....	100
Gráfico 3.25 Aceptación de un manual de procesos dirigido al departamento de Recursos Humanos.....	101
Gráfico 3.26 Aceptación de un manual de procesos dirigido al departamento de Recursos Humanos según áreas de trabajo .....	102
Gráfico 4.1 Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.....	111
Gráfico 4.2 Incidencia de la evaluación del desempeño en los procesos del área de recursos humanos.....	116
Gráfico 4.3 Sistema de administración de sueldos para la compañía KINGTYRE S.A. ....	118
Gráfico 4.4 Modelo de proceso de inspección para el mejoramiento del medio ambiente laboral .....	121

Gráfico 4.5 Proceso de capacitación para KINGTYRE S.A. ....123

Gráfico 4.6 Proceso de control para KINGTYRE S.A. ....125

Gráfico 4.7 Estructura del sistema de información .....126

## RESUMEN

El presente proyecto se orienta a analizar los procesos organizacionales y administrativos del departamento de recursos humanos de la compañía KINGTYRE S.A., la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Guayaquil, de esta manera se elaborarán modelos de procesos que ayuden al departamento a realizar sus funciones.

La empresa no cuenta con modelos de procesos para realizar sus actividades o funciones, lo que ha permitido tomas de decisiones de manera incorrecta, perjudicando a los diferentes puestos de trabajo y usuarios internos y externos de la compañía.

Con esta investigación se logrará que el departamento antes mencionado mejore la calidad de las personas que ingresan a la organización, delegar responsabilidades para que todos trabajen por el bien común institucional, mejorar el ambiente de trabajo, motivar al personal mediante las evaluaciones de desempeño, entre otros.

Debido que el área Recursos Humanos está directamente relacionado con todos los miembros de la organización, este proyecto consecuentemente guiará también a las demás áreas y/o puestos de trabajo en el cumplimiento correcto de sus funciones.

El proyecto de titulación se realizará con la colaboración de todos los miembros de la organización, desde el área ejecutiva hasta el área de taller, con el objetivo de obtener información directamente de la fuente, lo que permita tener resultados exactos.

Por estas razones, para garantizar el mejoramiento de los procesos organizacionales y administrativos de KINGTYRE S.A. es necesario el desarrollo de esta investigación.

**Palabras Claves:** modelos de procesos, integración de personal, evaluación de desempeño, capacitación, controles, productividad, motivación, equidad.

## ABSTRACT

This project aims to analyze the organizational and administrative processes of the KINGTYRE S.A. Human Resources department, which is located in the city of Santiago de Guayaquil, to thereby develop process models, which will help the department to perform its functions.

The Company does not have process models for their activities or functions, allowing decision-making incorrectly, harming the different work places and internal and external users of the Company.

This research will ensure that the above-mentioned department improve the quality of people that enter the organization, delegate responsibilities and everyone work for a common good, improve the working environment, motivate staff by performance evaluations, among others.

Because the Human Resources area is directly related to all members of the organization, this project consequently also lead to other areas and/or workplaces in the proper performance of their functions.

The graduation Project is carried out with the collaboration of all members of the organization, from the executive area to the production area, in order to get information directly from the source, which allows having accurate results.

For these reasons, to ensure the improvement of KINGTYRE S.A. organizational and administrative processes the development of this research is necessary.

**Key words:** process models, staff integration, performance evaluations, training, controls, productivity, motivation, equality.

## INTRODUCCIÓN

Mediante el presente trabajo se pretende identificar los procesos actuales con los que cuenta el área de Recursos Humanos de la Compañía KINGTYRE S.A. y desarrollar un modelo de procedimientos para la organización y administración del departamento. En la empresa no existe un manual de actividades a seguir; y el desarrollo de este trabajo logrará una eficiencia y eficacia en el departamento alcanzando así el mejoramiento continuo de las operaciones.

En la actualidad el área de Talento Humanos ha sido sometida a cambios, ya sea a causa de las políticas internas de la organización o debido a factores externos a la empresa.

Las reformas al Código Laboral serán fundamentales para el desarrollo del modelo de procesos, porque de esta dependen los lineamientos a los que el departamento en estudio deberá ocuparse. Las operaciones que se realizan en Recursos Humanos de diferentes organizaciones serán una guía para conocer hacia donde deberá apuntar esta investigación.

Considerando para la elaboración de este proyecto que KINGTYRE S.A. es una microempresa, es necesaria la elaboración de un modelo de métodos en el cual el departamento se pueda apoyar y continuamente se encuentre mejorando de manera organizativa como administrativa, y que a medida que vaya creciendo la división los procesos también, pero controlados por medio de un manual establecido.

# 1 CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1 Enunciado del Problema

El departamento de Gestión de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. no cuenta con una política de procesos que le permita mantenerse organizado y poder aprovechar al máximo los recursos y tomar mejores decisiones. Las funciones que realiza esta área no se encuentran coordinadas u organizadas lo que ocasiona el retraso de sus operaciones.

La falta de un modelo ha originado que el departamento, en sus diferentes procesos, no haya tomado las decisiones correctas, entre estos el reclutamiento de personal no haya identificado el perfil o los requisitos de los puestos que debía cumplir, que el personal no se encuentre debidamente capacitado, así como que este no labore en condiciones seguras.

Las decisiones que tome el departamento serán el reflejo de la eficiencia que tiene el mismo, así como la reducción y mantenimiento de gastos, conservar el compañerismo con el grupo de trabajo, creando confianza del usuario hacia la empresa por el personal que mantiene; los Centros de Servicio Automotriz se caracterizan por el contacto que tiene el talento humano de la organización con los consumidores.

Si el área de Recursos Humanos falla en el manejo de sus procesos, todas las áreas o personal que depende de él también fallará.

### 1.2 Formulación del problema

¿Qué efectos causaría el desarrollo de un manual de procesos organizacionales y administrativos en el departamento de Recursos Humanos del tecnicentro KINGTYRE S.A.?

Mediante la realización del manual de procesos para KINGTYRE S.A. se podrá lograr una mejor selección de personal para los diferentes cargos en el área de tecnicentro, así como también mejorar las relaciones de trabajo entre los colaboradores de la organización, independientemente del tipo de rango en el que se encuentren, lo que conlleva a la satisfacción en los puestos de trabajo. **Saldarriaga** (2008) expone que:

La gestión humana hoy debe posibilitar el establecimiento de una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida [...] y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas, pues la función de la gestión humana hoy es formar líderes más que empleados pasivos. (p.147)

El concepto que propone el autor puede lograr que los colaboradores de la organización tengan un sentido de pertenencia con la organización, lo cual crea confianza y seguridad entre ellos al momento de realizar sus actividades laborales, cuando se expresan con el cliente, pensar que son un apoyo para la empresa.

Un manual de procesos también permitirá que los grupos trabajo tengan pleno conocimiento de sus funciones y de las actividades que deben llevar a cabo. La empresa podrá analizar el desempeño de los colaboradores con el objetivo de lograr trabajos eficaces y eficientes, apoyando así a la productividad y competitividad organizacional.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Analizar los efectos que causaría el desarrollo de un manual de procesos organizacionales y administrativos en el departamento de Recursos Humanos del tecnicentro KINGTYRE S.A., a través de una investigación

minuciosa, implementado las herramientas necesarias que permitan obtener la información requerida, con la finalidad de mejorar la competitividad de la organización.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Recopilar información para el desarrollo de un modelo de procesos organizacionales y administrativos para KINGTYRE S.A. en el área de Recursos Humanos.
- Analizar los datos recopilados y determinar las ventajas de implementar un modelo de procesos para el área de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A.
- Determinar el impacto que tienen los Manuales de Procesos en la eficiencia del desempeño del personal de Recurso Humanos de KINGTYRE S.A.

## **1.4 Justificación de la investigación**

Actualmente el departamento de recursos humanos de KINGTYRE S.A. no cuenta con un manual o modelo de procedimientos a los cuales los colaboradores de la empresa puedan seguir, tanto en el área administrativa como operativa; a falta de éste patrón el resultado suele ser procesos realizados con ineficiencia, con lentitud y algunas veces mal elaborados.

El desarrollo de un modelo de procesos se considera de alta importancia porque contiene la descripción de las actividades que debe desempeñar el departamento de recursos humanos; de esta manera la compañía logrará una mayor eficiencia al realizar cualquier operación, así como controlar y realizar mejoras a las mismas creando el ahorro de materiales o insumos, tiempos, esfuerzo y dinero.

Para obtener los resultados deseados se investigará cada uno de las actividades que realiza la división mediante encuestas, entrevistas y observaciones directas, con el objetivo de conocer la posición en la que se encuentra la organización

actualmente, lo que permitirá corregir, eliminar o desarrollar nuevos procesos para dicho manual.

### **1.5 Delimitación de la investigación**

El presente proyecto se realizará en la compañía KINGTYRE S.A. ubicada en la Cda. Vernaza Norte Mz. 20 Sl.11 de la ciudad de Guayaquil; este proyecto se enfocará en los siguientes procesos:

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación para el desarrollo del personal
- Seguridad de los trabajadores
- Evaluación del desempeño
- Evaluación y control de las políticas establecidas

De esta manera el proyecto se dirigirá a los procesos más relevantes de la compañía, recordando que ésta es una microempresa.

#### **Misión**

Entregar a sus colaboradores externos productos y servicios automotrices de calidad y excelencia, brindando seguridad y confianza en el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos livianos.

#### **Visión**

Convertirse en el largo plazo en una empresa líder en productos y servicios automotrices en la ciudad de Guayaquil.

### **1.6 Hipótesis de la investigación**

El desarrollo de un manual de procesos organizacionales y administrativos ayudaría a incrementar directamente la eficiencia del desempeño del personal en el departamento de Recursos Humanos del tecnicentro KINGTYRE S.A.

## **1.7 Variables de la investigación**

### **1.7.1 Variable Dependiente**

Eficiencia del desempeño del personal de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A.

### **1.7.2 Variable Independiente**

Manual de procesos organizacionales y administrativos para el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A.

## 2 CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

El departamento de Recursos Humanos es una de las áreas de mayor estudio y de constante evolución, la gestión del talento humano es uno de los procesos más importantes de la organización, el cual administra los cargos que contiene la empresa así como orienta las habilidades de los colaboradores a aquellos cargos. Para la autora **Olga Jaramillo** (2011):

Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. (p.107)

Con el pasar del tiempo las funciones del área de Talento Humano se han desarrollado de tal forma que las organizaciones deben crear modelos que se ajusten a su cultura organizacional creando así políticas de trabajo.

Conocer los procesos de los cuales el departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo será de gran utilidad para el inicio investigativo del presente proyecto; las investigaciones posteriores se realizará acorde a las necesidades de KINGTYRE S.A. y de su estudio de campo previo.

La organización y administración del departamento de Recursos Humanos dentro de sus funciones debe conocer las actividades y rendimientos de las demás divisiones de la organización, es por esto la necesidad de desarrollar un manual de procesos y procedimientos que los colaboradores deben seguir, este modelo debe realizarse conforme a las necesidades de la empresa y orientándose al logro de los objetivos de la misma. Para **Idalberto Chiavenato** (2000) en su libro

indica que “La Administración de Recursos Humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes [...], sobre todo de la calidad y cantidad de recursos humanos” (p.152)

Toda organización debe contar con funciones y procesos en cada departamento, lo que indica la importancia de estas dos opiniones que se encuentran relacionados, para la elaboración del modelo de procesos, **Enrique Franklin** (2009) explica cómo identificar cada una de estas variables:

En lo relativo a la estructura, delegación de facultades, distribución de las unidades administrativas, formas de coordinarse y de generar bienes y servicio (funcional); a la manera de ordenar el ingreso y flujo de insumos para producir resultados, la vía para precisar la jerarquía de la información y traducirla en procesos estratégicos (procesos) y, en cuanto a una interrelación de función/proceso, obteniendo el mayor provecho posible de la estructura funcional y de la gestión de la información, materia prima y energía de los procesos. (p.7)

Anteriormente, los directivos de las organizaciones no consideraban a los trabajadores como parte fundamental para el desarrollo de sus negocios y, la poca o falta de presión por parte del estado de mejorar las condiciones laborales, tanto de bienestar económico y seguridad laboral, han logrado que se excluya de muchos beneficios a los colaboradores de las organizaciones.

Afortunadamente, con el pasar de los años se han realizado estudios que demuestran lo contrario, tomando a los colaboradores de la organización, de cualquier nivel jerárquico, como parte importante para el desarrollo de los negocios. Tal como lo aclaran **Eugenia Ruíz, María Gago, Carmen García & Soledad López** (2013):

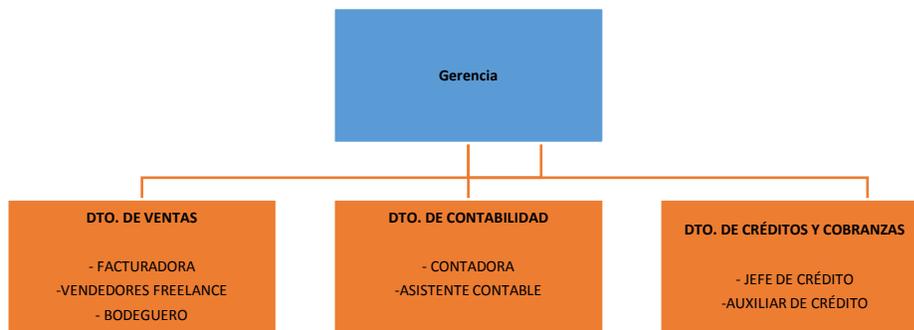
En la actualidad, la política de gestión de los recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento a los

trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización. (p. 8)

KINGTYRE S.A. es una empresa ecuatoriana ubicada en la Cdma. Vernaza Norte Mz. 20 Sl. 11 de la ciudad de Guayaquil, formada en sociedad anónima para la importación y distribución de llantas para vehículos livianos y pesados a nivel nacional; luego de un año y medio en esta actividad comercial y luego de una ruptura societaria, la organización decide cambiar su actividad a una más pequeña, como lo es un Centro de Servicio Automotriz o comúnmente llamado tecnicentro como se lo denominará en este proyecto; dedicándose a las ventas al por menor de productos tales como: llantas, aros, baterías, aceite y, brindando servicios de mecánica básica, alineación, balanceo, lavado y demás para vehículos livianos, camionetas y camiones pequeños.

El organigrama funcional de la empresa con su estructura de ventas por distribución se encontraba formado de la siguiente manera:

**Gráfico 2.1 Organigrama de KINGTYRE S.A. hasta el primer semestre del año 2014**



Fuente: Archivos 2013 KINGTYRE S.A.

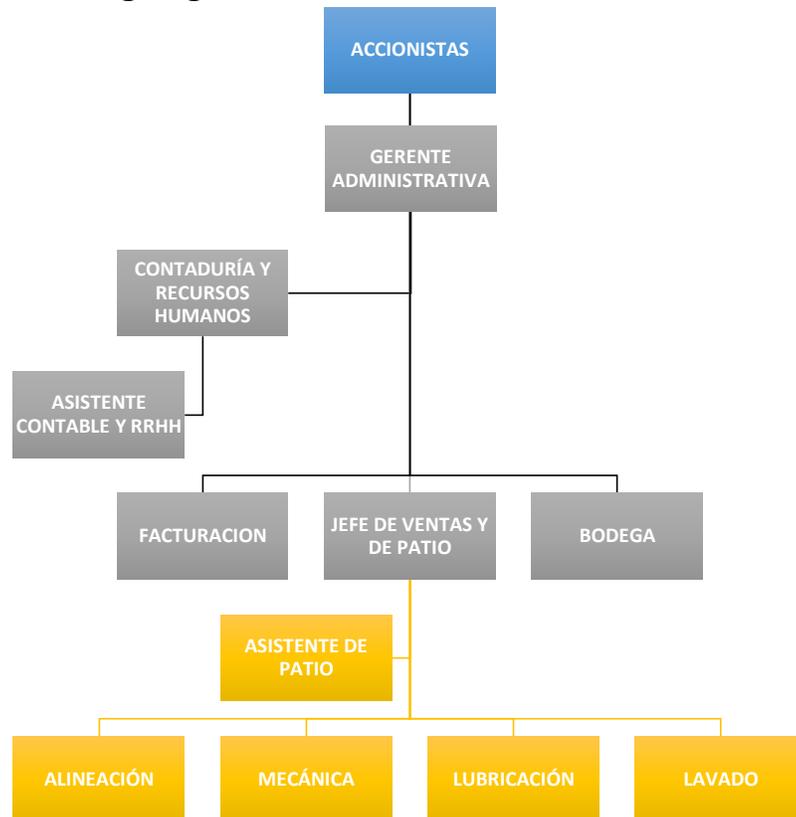
Elaborado por: Autora

Es notable la sencillez con la que se manejaba la empresa; luego de un cambio radical dentro de su estructura comercial, organizacional y administrativa, KINGTYRE S.A. se encontró en la necesidad de adquirir nuevo personal debido

a los nuevos cargos, y que estas personas se adapten a los nuevos requerimientos de la organización.

Conforme lo expuesto en el párrafo anterior, la compañía cuenta con un nuevo orgánico funcional:

**Gráfico 2.2 Organigrama de KINGTYRE S.A. en el año 2015**



Fuente: Archivo KINGTYRE S.A. 2015  
Elaborado por: Autora

## 2.2 Fundamentos teóricos

### 2.2.1 Procesos

#### 2.2.1.1 Definición

Como lo define **José Pérez** (2010) los procesos son una “secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p.51)

Dentro del concepto brindado por el autor, se puede inferir que los procesos están conformados por actividades, lo que las identifica como diferentes y es parte fundamental para el desarrollo de un proceso.

Así también, el autor define como actividad a “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado” (Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 52).

Las principales características de un proceso son:

- Las actividades que se realicen para obtener un proceso formarán un valor agregado para el usuario.
- Los destinatarios son aquellos que juzgarán la validez de la función realizada.
- Son dependientes de materiales, herramientas, tiempo, habilidad, estados de ánimo, estados económicos para su realización.

#### **2.2.1.2 Tipos de procesos**

El autor de las características de procesos también indica que existen cuatro tipos de procesos:

- 1- Operativos
- 2- De apoyo
- 3- De gestión
- 4- De dirección

**Procesos Operativos:** se desarrollan a base de combinar recursos para entregar un producto terminado o un servicio al usuario final. Estos procesos se llevan a cabo mediante la estructura de una cadena de valor en el cual se identifican en primera instancia los insumos a utilizar para la elaboración del producto o servicio, luego la combinación de los recursos adquiridos, los canales de distribución que se utilizarán para finalmente realizar la entrega del producto o servicio al consumidor, a medida que los negocios se vayan incrementando cambiarán sus procesos de operación.

**Procesos de apoyo:** se refiere al talento humano y a las herramientas con las que llevarán a cabo sus funciones, así como también la obtención de insumos para realizar las actividades diarias y la elaboración y monitoreo de mejores procedimientos para de esta manera obtener resultados eficaces y eficientes. Debido a que este proyecto está orientado al área de Recursos Humanos, este proceso es fundamental para la investigación por lo que más adelante se detallarán dichos elementos que lo conforman.

**Procesos de gestión:** son aquellos que están orientados a la planificación, al control, monitoreo y funcionamiento correcto de los demás procesos con el objetivo de lograr eficiencias en los trabajos. La manera en la que opera este grupo es mediante recopilación de datos, su análisis y propuestas de mejoramiento los cuales se dirigirán a los usuarios internos de la organización.

**Procesos de dirección:** es aquel que encamina a las empresas a lograr sus objetivos, en este se pueden observar los resultados de las estrategias, si se lograron conseguir las metas propuestas; la comunicación con los grupos de trabajo de una organización ayudarán a la empresa a obtener un mejor pensamiento acerca del porqué del fracaso o triunfo en las funciones realizadas.

### **2.2.1.3 Ventajas de un enfoque de procesos**

- Orienta a la empresa hacia la satisfacción de sus clientes y hacia el logro de sus objetivos.
- Obtener mayor eficiencia y eficacia en las actividades que se desempeñan una vez que el grupo de trabajo comprenda para qué y por qué se realizan.
- Ahorro en sus operaciones, evitando gastos innecesarios y obtener mayor productividad en menor tiempo.
- Mejor control en las funciones, fácil detección de errores en los procedimientos.
- Fomenta el trabajo en equipo y fortalece los grupos de labor ya que, para generar un proceso es necesario que se realicen varias actividades y que en su mayoría éstas requieren de 2 o más personas para su desarrollo.

Básicamente los procesos van orientados a una mayor y mejor producción del talento humano, siempre y cuando este comprenda el por qué y con qué propósitos se lo lleva a cabo, a realizarlos al menor costo y tiempo posible proporcionando a los colaboradores las herramientas y elementos necesarios.

Los procedimientos que disponga el departamento de recursos humanos para la organización deberán ser realizados bajo la premisa de satisfacción de clientes y de los equipos de trabajo, ya que de ellos depende el resultado final del negocio.

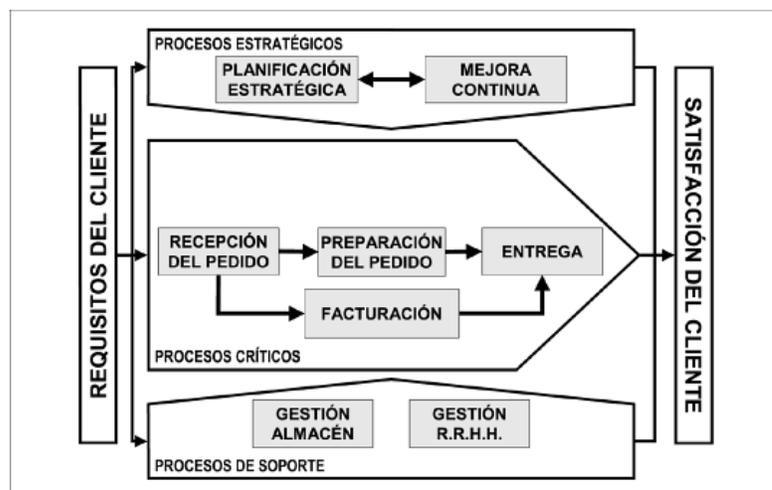
## 2.2.2 Mapa de procesos

### 2.2.2.1 Concepto de mapa de procesos

Para los autores **Andreu y Martínez-Vilanova** (2011) un mapa de procesos “es una representación gráfica que incluye una serie de procesos distribuidos en [...] estratégicos, críticos y de soporte que tiene como entrada los requerimientos del cliente y como salida su satisfacción. [...] creando representaciones que incluyan: entradas, salidas, indicadores, etc.” (p. 146)

Un mapa de procesos es posible graficarlo de la siguiente manera:

**Gráfico 2.3 Mapa de procesos**



Fuente: Cómo gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando (2011)  
Elaborado por: Andreu y Martínez-Vilanova

### 2.2.2.2 Características de un mapa de procesos

Según se puede inferir mediante el Gráfico 2.3 un mapa de procesos contiene:

- 1- **Procesos estratégicos:** en este nivel se plantean las formas en las que se realizarán todas las actividades de la empresa, así como el control de las mismas con el objetivo de realizar mejoras a los procedimientos establecidos.
- 2- **Procesos críticos:** son las operaciones básicas para la producción de bienes o servicios, aquellas que se realizan de manera periódica en el giro normal del negocio.
- 3- **Procesos de soporte:** es decir, aquellos en los cuales se apoyan los demás procesos, por ejemplo, un buen procedimiento de venta se da mediante la buena selección de personal para esa área, la cual la realiza el departamento de recursos humanos de la organización.

Este mapa presenta un breve resumen de los procedimientos que una organización debe tener desde el momento de la fabricación de un producto o diseño de un servicio, hasta la entrega del mismo al usuario final; aunque en la actualidad las empresas se han extendido hacia el proceso de post venta, que como su nombre lo indica es aquel que ocurre después de la venta del artículo o servicio.

### 2.2.2.3 Funciones de un mapa de procesos

Mediante un mapa de procesos es posible obtener indicadores que permitan a la organización conocer sus falencias así como sus puntos fuertes:

- Cumplimiento
- Eficacia
- Eficiencia
- Gestión

**De cumplimiento:** la función de conocer si se está entregando al usuario final el producto o servicio con la característica que este espera, este indicador nos

permite observar la calidad de servicio que se otorga a los clientes, por ejemplo, la prontitud que se brinda al usuario en la entrega de un producto o servicio, la atención brindada, la solución inmediata de problemas. La empresa por el contrario puede determinar crisis de atención.

**De eficacia:** se refiere a la agilidad con que se lleven los procedimientos para cumplir algún objetivo específico, la prontitud y rapidez con la que se manejen las dificultades que se presentan.

**De eficiencia:** alcanzar los objetivos organizacionales aprovechando al máximo los recursos con los que aporte la empresa para su gestión, y el manejo de estos con responsabilidad y eficiencia.

**De gestión:** medir los logros obtenidos de cada uno de los procesos, si estos contribuyeron al objetivo general de la empresa.

#### **2.2.2.4 Elaboración de mapas de procesos**

Para los autores **Hernández, Medina & Nogueira (2009)** la elaboración de un mapa de procesos tiene varios pasos a seguir:

- 1- **Definición de procesos:** se refiere a su identificación, es decir, de qué se trata, el objetivo general del proceso, su misión, sus límites, desde donde comienza y donde termina.
- 2- **Identificación de actividades y tareas:** se establecen cuáles serán las actividades que se realizarán dentro de cada uno de los procesos, y a su vez las tareas que permitirán realizarlas.
- 3- **Tipo de mapa:** este dependerá de los tipos de procesos que desarrolle la empresa así como al departamento al que va dirigido; como se encuentra especificado en párrafos anteriores, pueden ser estratégicos, operativos y de apoyo, de acuerdo a esto se diseñará el tipo de mapa para la organización.
- 4- **Diagrama y documentación:** para realizarlo se deberá:
  - a. Entrevistar directamente al personal que ejecuta los procesos.

- b. Enumerar las actividades y tareas que ocurren en la ejecución de los procesos.
- c. Analizar las falencias y errores que cometen los operarios, para luego documentarlos.
- d. Conocer los riesgos a los cuales se encuentran al momento de realizar sus operaciones.
- e. Establecer las verdaderas actividades que se deben realizar para llevar a cabo cada proceso.
- f. Fijar normas o políticas de procedimientos ante las diferentes circunstancias del proceso.
- g. Controlar los tiempos de ejecución de los procesos.
- h. Determinar los costos y gastos en los que se incurren.
- i. Reportar acerca del levantamiento de información.

5- **Revisión:** en este punto se deberá realizar un chequeo de todas las actividades que fueron investigadas, con el objetivo de identificar si se encuentran todas o en su defecto si dentro de este grupo no se encuentran aquellas que pertenecen a otro proceso. Dentro de este análisis se deberá contar con la participación de los ejecutores de los procesos, de esta manera se obtendrán opiniones diferentes las cuales llevarán a un análisis más amplio del objeto de estudio.

6- **Mejoramiento continuo:** luego de revisar, eliminar o minimizar las actividades necesarias o innecesarias es importante lograr de estas la mejora continua, involucrando siempre al personal que las ejecuta; esto se debe a que constantemente las organizaciones desean añadir valor agregado a sus productos o servicios y, un buen diseño de procesos permitirá a la empresa mejorar aquellos que ya se encuentran establecidos a medida que se realicen.

## **2.2.3 Manual de procesos**

### **2.2.3.1 Definición de manual de procesos**

**Huamán Pilar & Rios Franklin** (2011) concuerdan que un manual de procesos “es el documento que formaliza y estandariza los procesos de la organización” (p. 319)

Mantener este escrito guiará a los miembros de cualquier departamento a realizar sus actividades, aunque por las repeticiones de las mismas este manual deja de ser necesario para algunos de ellos pero, cualquier duda que se tenga acerca de las funciones a realizar podrán ser consultadas en el manual de procedimientos; las horas de capacitación o entrenamiento del nuevo personal serán reducidas, debido que ya existe este método en el cual puedan consultar. En dicho manuscrito deberán estar detalladas todas las operaciones importantes que se realizan en las diferentes áreas.

### **2.2.3.2 Características de manuales de procesos**

Al ser los manuales de procesos guías que describen a los colaboradores cómo realizar sus operaciones, estos documentos deberán cumplir con las siguientes características básicas:

- Conciso
- Fácil lectura
- Libre acceso

Es decir, que los escritos deberán especificar puntualmente las actividades que se realizarán y que estos sean explicados de la forma más fácil para un mejor entendimiento, adicional deberán encontrarse a la vista de los operadores o colaboradores, optimizando así tiempos y logrando despejar las dudas tan pronto se susciten.

### 2.2.3.3 Contenido de un manual de procesos

Al igual que una guía como las que se conocen, este documento deberá seguir un orden lógico para brindar a sus usuarios facilidad en la búsqueda de información es por esto que un manual de procedimientos deberá contener:

- 1- Índice: todo texto que comprenda el manual.
- 2- Introducción: debido a qué se realiza el documento.
- 3- Objetivos y Alcance: hacia dónde se pretende llegar con su elaboración.
- 4- Mapa de procesos de la organización: flujograma de todos los procesos
- 5- Identificación y descripción de procesos: detallar cada uno de los procedimientos y sus actividades.
- 6- Ficha de los procesos: se refiere a su información básica, creación de base de datos.

### 2.2.4 Procesos del departamento de Recursos Humanos

Para el desarrollo del manual, es estrictamente necesario conocer cuáles son las funciones que recomiendan los autores para el área de recursos humanos, **Idalberto Chiavenato** (2007) propone bajo su apreciación los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos:

**Tabla 2.1 Cinco procesos fundamentales en la administración de recursos humanos.**

PROCESOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
<b>Integración</b>	¿Quiénes trabajan en la organización?	Reclutamiento y selección de personal
<b>Organización</b>	¿Qué harán las personas en la organización?	Diseño de puestos Descripción y análisis de los puestos Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	¿Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización?	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y Seguridad del trabajo

<b>Desarrollo</b>	¿Cómo preparar y desarrollar a las personas?	Capacitación y desarrollo
<b>Auditoría</b>	¿Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas?	Controles Constancias Productividad

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Elaborado por: autora

## 2.2.4.1 Proceso de integración

### 2.2.4.1.1 Reclutamiento y selección de personal

El departamento de recursos humanos dentro de esta función debe encontrarse en la capacidad de proporcionar personal o de sustraer los mismos en caso de ser necesario y hacerlo de acuerdo a sus capacidades cualitativas y cuantitativas así como económicas. Esta función no siempre es requerida debido que, en la actualidad ecuatoriana, despedir a un miembro de trabajo puede llegar a ser muy costoso y la empresa puede recaer en demandas laborales; por esta razón es necesario que exista un departamento encargado del personal de la entidad, y que este se encuentre en la capacidad de encontrar a las personas idóneas para el cargo, que exista un perfil, el cual se deberá cumplir para encontrar al personal adecuado, de esta manera se logrará evitar el despido continuo de colaboradores y se evitará incertidumbres por parte de los equipos de trabajo, especialmente del área de taller en KINGTYRE S.A.

**Idalberto Chiavenato** (2009) comparte su opinión acerca del proceso de integrar a las personas a las empresas:

Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. (p. 102)

La entidad comercial deberá conocer qué es lo que necesita, cuáles son los requisitos que debe buscar en las personas, es decir, crear un perfil del puesto el cual le permita orientarse en su búsqueda. De esta manera logrará encontrar de manera más rápida a la o las personas competentes para el cargo.

Esta función comprende 5 etapas, dentro de las cuales las 3 primeras son las más importantes dentro de este proceso:

- 1- Reclutamiento de personal
- 2- Preselección
- 3- Selección de Personal
- 4- Contratación
- 5- Capacitación

### **Reclutamiento de personal**

Una vez que los perfiles se hayan establecido, es decir, que la empresa tenga claro qué es lo que está buscando, qué tipo de personas necesita, cuántas personas necesita, etc. Se continuará con el proceso de reclutamiento, el mismo autor nos brinda su opinión acerca del tema.

El reclutamiento [...] es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (p. 116)

En el caso de reclutamiento de personal **William Werther & Keith Davis** (2008) lo asocian como identificación del talento y lo denominan como “al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización” (p. 152)

El proceso de reclutamiento entonces, consiste en dar a conocer a los demás que existen uno o más puestos o cargos disponibles en la organización y quienes se postulen deberán cumplir con el perfil que el cargo necesita. La manera en la que se reclute el personal variará dependiendo de la organización; pero actualmente existen dos tipos de reclutamiento de talento humano:

**Reclutamiento interno:** enfocado en los mismos colaboradores de la organización, es decir que, busca el ascenso del personal, reubicarlos en nuevos puestos de trabajo con el objetivo de mejorar la calidad de vida laboral de los empleados y de crear motivación y satisfacción dentro de los grupos de trabajo.

Existen técnicas de reclutamiento interno tales como:

- Por medio de el o los sindicatos que existen en la organización, en donde la entidad solicita por medio del mismo, candidatos para el puesto de trabajo; y son ellos quienes brindarán a los mejores aspirantes.
- De forma oral o escrita, ya sea de manera formal o informal, es decir que se comenta a todos los departamentos sobre la nueva vacante mediante conversaciones de rutina, o también mediante comunicados en los tableros informativos internos de la empresa.

**Reclutamiento externo:** aquel se refiere a personas ajenas a la organización, un nuevo personal de trabajo, el cual tiene como objetivo adquirir nuevas experiencias, mayores conocimientos, mejores habilidades algo con lo que la organización carece al momento.

Para este tipo de reclutamiento también existen medios de reclutamiento entre ellos se encuentran:

- Periódico es uno de los medios más comunes para informar sobre nuevos puestos de trabajo.
- Actualmente mediante redes sociales se “postean” vacantes de trabajo, así como en los sitios web de las empresas

- Tableros informativos para personas externas a la organización ya sea en la misma entidad como en universidades, escuelas o asociaciones

## **Preselección**

Este proceso consiste en recopilar todas las hojas de vida recibidas por el departamento y eliminar todas aquellas que definitivamente no se ajustan al perfil que busca la organización. Para esto se deben realizar las siguientes actividades:

- 1- Perfil del puesto: de conocimiento importante antes de la eliminación de los candidatos, es necesario conocer en mejor detalle qué perfiles está buscando la organización.
- 2- Análisis de las hojas de vida: revisar y analizar cada uno de los currículos recibidos, verificar que se ajusten al perfil del puesto, debido que muchos postulantes suelen enfocarse más en aspectos personales que de conocimientos, lo que puede obviar ciertos detalles de interés laboral.
- 3- Calificación: en esta actividad se calificarán y clasificarán de acuerdo al perfil, es decir, a seleccionar aquellos que cumplen estrictamente con los requerimientos del cargo, los que no se ajustan por completo pero que servirán para la base del departamento y, aquellos que no cumplen en lo absoluto con las características de la vacante.
- 4- Respuesta: dentro de esta actividad se procederá a enviar cartas, realizar llamadas telefónicas o escribir correos electrónicos solicitando a quienes se ajusten completamente al perfil, su presencia para una entrevista laboral, a quienes no se ajustaron por completo agradecer su participación e indicarles que aún existe la posibilidad de ser convocados; y aquellos que no cumplen en lo absoluto con los requerimientos agradecer de la misma forma por su participación e indicar que lastimosamente no cumplen con los requisitos pero que serán tomados en consideración para futuros procesos de reclutamiento.

## Selección de personal

Después de la preselección de los candidatos y de coordinar las entrevistas con los mismos, se deberá plantear que técnicas de selección se aplicarán para el fin de esta función; para esto es necesario conocer los diferentes métodos que existen actualmente. Para **María Montes & Pablo González** (2006) existen dos maneras de realizar una selección de personal:

**Pruebas de Selección o Pruebas de idoneidad:** las cuales a su vez se subdividen en:

- Profesionales: en estas pruebas se realizan exámenes, cuestionarios o ejercicios prácticos que simulen las actividades que desarrollarán en el cargo, o si tiene los conocimientos básicos para desempeñarlos; un ejemplo de pruebas profesionales para la compañía KINGTYRE S.A., puede ser la atención al cliente en el área de ventas, o para el área de taller instalar un juego de llantas en un vehículo.
- Psicotécnicas: este tipo de pruebas están enfocadas a las aptitudes, cualidades, personalidad y capacidad de los candidatos preseleccionados; existen también tipos de pruebas psicotécnicas por ejemplo:
  - a) De aptitud: como lo mencionan los autores **Montes et al.** (2006) “tratan de medir aspectos como la inteligencia, el razonamiento abstracto, numérico, la capacidad verbal, etc.” (p.88). No necesariamente deben estar ligadas específicamente con las actividades que se realiza en el puesto, sino de conocer el nivel de desempeño en el mismo.
  - b) De personalidad: buscan conocer la personalidad, forma de ser o reaccionar de los candidatos frente a situaciones; por ejemplo, la actitud positiva de las personas ante los trabajos asignados puede influenciar en la rapidez de los procesos.
- Grupales: se realizan actividades dinámicas con grupos de trabajo, de esta manera se evalúan puntos como: capacidad de liderazgo,

desenvolvimiento ante grupos de personas, capacidad de negociación, etc.

**Entrevistas de Selección:** son las más fáciles de realizar, sirven para corroborar información mediante preguntas, por lo general en base a currículos u hojas de vida. Existen diferentes tipos de entrevista, las más comunes son:

- Libres: conforme se desarrolle la entrevista se van generando preguntas, no existe un guion preestablecido.
- Individuales: se realizan con el candidato y uno o más entrevistadores que pueden ser el Jefe de Recursos Humanos con el Jefe directo del cargo al que postula.
- Finales: se realiza una última entrevista a los candidatos finalistas para la decisión definitiva.

No es necesario aplicar uno de los dos métodos para la selección de personas, es decir, que se pueden aplicar las dos formas conjuntamente, de esta manera el proceso será más detallado y proporcionará mayor información acerca del nuevo colaborador.

## **2.2.4.2 PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

### **2.2.4.2.1 Administración de personal**

Se refiere a la administración de los puestos en la empresa, a su diseño, descripción y evaluación del desempeño.

#### **Puesto de trabajo**

(Reyes Pérez, 2014)

Implica la actividad por la cual uno es contratado y a partir de la cual recibirá un sueldo que ha sido específicamente designado de acuerdo al esfuerzo, la cantidad de horas, la necesidad de conocimientos, el peligro que el trabajo suponga, etc. (p.212)

(Chiavenato, 2007)

Se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una organización formal en el organigrama de la organización. (p. 203)

Como resumen de ambas opiniones, un puesto de trabajo son el conjunto de actividades que se realizan en un cargo, el cual tiene lugar en el organigrama institucional; la persona que ocupe dicho puesto de trabajo será remunerada por el cumplimiento de sus actividades, los conocimientos y habilidades que aplique sobre este.

## **Diseño de puestos de trabajo**

### **Definición**

**Curós Vilá, Díaz Cuevas, Rodríguez-Serrano, Teba Nuez, & Tejero Lorenzo** (2005) menciona que “diseñar un puesto de trabajo es configurarlo, definiendo el entorno organizativo en el que operará, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución” (p.64)

Dentro de este proceso se puntualiza el contenido de los puestos, sus componentes, los métodos para realizarlo, la relación que guarda con los demás puestos de trabajo; el conjunto de aquellos pueden formar grupos de trabajo o departamentos organizacionales.

## **Modelos de diseño de los puestos de trabajo**

Para Idalberto Chiavenato existen 3 tipos de modelos:

1. Modelo tradicional: Se realizan técnicas de estudio en las que se comprueban los tiempos y movimientos que debe realizar un trabajador para completar su trabajo, verificando de esta manera las actividades importantes y las que no son importantes, logrando así mejorar técnicas

de trabajo, añadir nuevas o eliminando las que se consideren poco importantes para los procesos.

2. Modelo de relaciones humanas: es aquella que involucra más a las partes de la organización, tanto las que se encuentran en la parte baja de la pirámide organizacional que son los empleados y la parte alta de la pirámide que se refiere a la gerencia. Busca la retroalimentación de las actividades que desempeñan los colaboradores, elevando la moral del personal e incorporándolos más hacia las decisiones que se tomen respecto de los puestos de trabajo.
3. Modelo situacional: trata de relacionar los dos modelos descritos anteriormente, este modelo depende de la estructura que tenga la organización, las tareas que se realizan y las personas que las realizan.

El modelo situacional comprende cinco dimensiones esenciales para el diseño de los puestos:

- a) **Variedad:** es el número de habilidades que debe poseer la persona encargada del puesto de trabajo, con la ayuda de la tecnología para realizar las actividades menos repetitivas y monótonas. El nivel de dificultad de los puestos de trabajo implica que el colaborador se esfuerce más en realizarlos, se apoya en la interacción con otros puestos de trabajo; si no existen compañeros de trabajo a su alrededor es probable que la persona no se sienta inspirada en realizar con éxito las actividades. Se encuentra variedad en un trabajo cuando el encargado planifica sus actividades, el método para poder cumplirlas, busca la manera de abastecerse de insumos para realizar su trabajo con creatividad y responsabilidad.
- b) **Autonomía:** es la independencia que tienen los colaboradores al momento de realizar su trabajo; si los trabajos se encuentran predeterminados no es posible la autonomía, ya que no pueden desarrollar por si mismos las formas de realizar la operación o de solucionar dificultades. De la misma manera, la supervisión de las tareas se

encuentra relacionado con la autonomía que va a tener el empleado, debido que, mientras mayor sea la supervisión por parte de su jefe directo, menor es la independencia hacia las tareas; depende más de las disposiciones de su jefe lo que no permite el desarrollo de sus capacidades en el puesto de trabajo.

- c) **Significado de la tarea:** es entender el efecto que produce el puesto en otras personas, de reconocer qué es importante y qué no lo es, qué es relevante e irrelevante al momento de realizar las tareas para satisfacer las necesidades de los usuarios; una vez que se haya comprendido el significado de las tareas, en ese momento el puesto se vuelve independiente de los demás de la organización, a tal punto que puede crear condiciones para atender las necesidades de los usuarios internos o externos de la organización. Esta dimensión requiere una explicación exhaustiva de los objetivos, alcances e importancia de las tareas y de identificar de manera correcta quiénes son los usuarios que necesitan de esta tarea.
- d) **Identificación de las tareas:** se refiere a que las personas realicen tareas globales o completas en lugar de ser realizadas por partes con diferentes personas; de esta manera los colaboradores pueden comprender cuál es el fin de la tarea que realizan, asimismo el trabajo no se vuelve monótono y las personas se encuentran más ligadas a los objetivos empresariales. Existe falta de identidad cuando el empleador únicamente realiza partes de tareas para completar una actividad, en lugar de realizar todas las tareas que permitan que se cumpla la actividad en sí.
- e) **Retroalimentación:** Son aquellas observaciones que hace el Jefe de departamento al colaborador, resaltando su aporte al cumplimiento de las tareas, reconocimiento del trabajo, evaluación de esfuerzos; esta dimensión se basa en las mismas tareas que realizó el trabajador siempre y cuando estas sean visibles o palpables.

## **Descripción y análisis de los puestos de trabajo**

Según **Federico Gan y Jaume Triginé** (2006) la descripción de los puestos de trabajo es “un proceso sistemático que permite concretar y reflejar documentalmente el conjunto de funciones y tareas que se desarrollan en cada uno de los puestos de la empresa; puede, además, incluir las competencias necesarias para su ejecución” (p.44)

Este concepto nos muestra que la descripción de los puestos de trabajo se refiere a documentar las tareas y responsabilidades más significativas que conforman el puesto. Logrando responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace el ocupante?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Por qué lo hace?

Mientras que el análisis de los puestos de trabajo según **Idalberto Chiavenato** (2007) se refiere a los requisitos, aptitudes, conocimientos que deben tener los encargados de los puestos así como las condiciones ambientales en las que se van a desarrollar las actividades. Los requisitos más utilizados y los que se utilizarán para analizar los puestos de trabajo son:

- **Intelectuales:** se analiza el conocimiento, la experiencia, aptitudes y la iniciativa para realizar las tareas.
- **Físicos:** el esfuerzo físico para realizar las operaciones, la concentración visual y las condiciones físicas del ocupante del puesto.
- **Responsabilidades adquiridas:** el grado de responsabilidad que deberá cumplir el ocupante del cargo, por ejemplo, custodiar dinero, información confidencial, etc.
- **Condiciones de trabajo:** trata de la seguridad en el ambiente de trabajo y en los riesgos en los que incurre para llevar a cabo sus actividades.

## **Métodos para la descripción y análisis de los puestos de trabajo**

Existen cuatro métodos para realizar la descripción y el análisis de los puestos:

- Observación directa: este método es muy eficaz en cuanto a los tiempos y técnicas que se utilizan para llevar a cabo una operación; este método se debe realizar en el pleno desempeño de las funciones y, es el más adecuado para aquellas tareas sencillas y repetitivas.
- Cuestionarios: se plantean preguntas fijas a los ocupantes de los puestos y similares de forma escrita, así como preguntas específicas, la información que se obtenga debe permitir interpretar de manera correcta los resultados.
- Entrevistas: diálogo y preguntas ejecutadas de forma verbal a los ocupantes de los puestos; se consideran flexibles porque se dan a modo de conversación y si se encuentran bien planteadas se puede sacar conclusiones de otros departamentos en la organización
- Mixto: aquí se pueden utilizar dos o más métodos para la descripción y análisis de los puestos de trabajo, tratando de obtener mayores ventajas y mejores resultados debido a su combinación.

### **2.2.4.2.2 Evaluación del desempeño**

Para (Wayne, 2010) “la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p. 238)

La palabra “*formal*” a la que el autor se refiere es cuando éstas deben quedar documentadas o debe existir una constancia que en un periodo de tiempo se realizaron; aunque el desempeño de los colaboradores debe ser supervisado y controlado permanentemente.

Aunque las evaluaciones del desempeño suelen ser molestosas e incómodas para el personal, estas son necesarias para la retroalimentación que deben tener las personas en los puestos de trabajo, así como motivaciones por parte de su

jefe inmediato para alcanzar el desempeño deseado, toma de decisiones y conocer el tipo de capacitación y habilidades que los colaboradores necesitan desarrollar.

### **Pasos a seguir en la evaluación del desempeño**

Según el autor, el proceso de evaluación del desempeño está formado por los siguientes pasos:

1. Identificar las metas específicas de la evaluación del desempeño: es decir, conocer exactamente cuál es el propósito de la revisión formal, puede ser con fines remunerativos para el colaborador o por deficiencias encontradas, etc.
2. Establecer los criterios del desempeño y comunicarlos a los empleados: o los estándares que pueden ser la personalidad, comportamiento, apariencia, formas de ejecución, lenguaje, logro de metas, capacidad de mejoramiento.
3. Examinar el trabajo realizado: normalmente el jefe de área es quien realiza los exámenes.
4. Evaluar el desempeño: cualificar o cuantificar los resultados
5. Discutir la evaluación con el colaborador: retroalimentar al personal sobre lo evaluado, emitir críticas constructivas y motivadoras.

### **Técnicas de evaluación del desempeño**

En la actualidad existen diferentes tipos de evaluación, inclusive pueden ser realizados por organizaciones especializadas en la evaluación del desempeño en los puestos de trabajo; para empresas medianas y pequeñas este proceso puede ser realizado por los jefes de áreas como por los gerentes de otras áreas, de esta manera la retroalimentación de la evaluación será otorgada por todos los niveles jerárquicos de la organización.

Otra técnica de evaluación conocida y que también puede ser realizada por el jefe inmediato, es aquella que se da por medio de calificaciones a ciertos criterios identificados con anterioridad, plasmados en un documento de soporte.

### **2.2.4.3 Proceso de retención**

Se refiere a la forma en la que vamos a mantener al personal, las formas en las que se puede remunerar su esfuerzo para el desempeño de las actividades y qué condiciones de trabajo se otorgará para que lleve a cabo su trabajo. Dentro de este proceso tenemos:

#### **2.2.4.3.1 Indemnizaciones o compensaciones**

Para el proceso remunerativo se ha tomado como guía la definición que brinda **Idalberto Chiavenato** (2007); es importante diferenciar aquellos que se reciben de manera directa y otros de manera indirecta.

#### **Remuneración Directa:**

- Sueldos o salarios
- Premios
- Comisiones
- Bonos

#### **Remuneración Indirecta**

Aquellos que se reciben por ley:

- Horas extras
- Vacaciones
- Fondos de reserva
- Aportes al Seguro Social

Aquellos que se reciben voluntariamente:

- Licencias o permisos de trabajo
- Préstamos personales

- Seguros de salud particulares

La función de indemnizaciones o compensaciones se refiere a la estructura remunerativa que debe tener la organización para compensar el trabajo de manera económica; estos sueldos o salarios deben ser tal como lo indica **Luis Puchol** (2007):

- 1- **Internamente equitativo:** es decir, que los salarios deberán estar acorde a las funciones que realicen, respetar los niveles jerárquicos de la organización, como en el caso de KINGTYRE S.A. donde un mecánico no podrá llegar a los ingresos de un Jefe de Patio debido al nivel de responsabilidad que tiene cada uno.
- 2- **Externamente competitivo:** la empresa deberá otorgar salarios acordes con los que brinda su entorno y de acuerdo a la experiencia del personal. Es muy común en la actualidad, que los colaboradores de una organización opten por colaborar con su competencia, muchas veces se dan este tipo de eventos por temas monetarios y por la expectativa de ascender tanto económica como jerárquicamente.
- 3- **Motivadora:** se refiere a incentivos que se encuentren fuera del salario acordado, en nuestro medio se las conoce bajo el nombre de “comisiones” pero los colaboradores deberán alcanzar ciertos objetivos para ser acreedores a estos beneficios extras como por ejemplo, tabla de comisiones por ventas, o tabla de comisiones por rentabilidades, dependiendo de los niveles acordados entre las partes se otorgará un porcentaje de comisión; de esta manera tanto los empleados como la empresa obtienen beneficios.

## **Remuneraciones directas**

### **Sueldos y salarios**

Para comprender de qué se trata esta función es de mucha importancia diferenciar el concepto de salarios y sueldos; **El Código de Trabajo en su**

**Registro Oficial Suplemento 167 (2005)** indica en el “Art.80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado”

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidad de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborales”

Para efectos de este proyecto, KINGTYRE S.A. actualmente cuenta con una política de sueldos, debido a la estructura del negocio y sus empleados cuentan con contratos fijos de trabajo, es decir que no han sido contratados para trabajos específicos únicamente.

### **Incentivos o compensaciones**

Independientemente de los sueldos y salarios, los cuales se deben cumplir por disposiciones de la ley mencionada en la parte superior, existen también incentivos laborales que no guardan relación con la remuneración fija de los trabajadores. Dentro de los tipos de incentivos según (Kohler & Martín Artiles, 2007) se encuentran:

- **Materiales:** se refieren a tangibles que reciben los colaboradores, dependiendo de la política de compensaciones que tenga la organización; ejemplos de compensaciones materiales pueden ser dinero, bienes o servicios que representen una estimación monetaria inmediata, ya sea por cumplimiento de metas como dólares vendidos dentro de un rango de tiempo, por cumplir con los horarios establecidos, etc.
- **Funcionales.-** se trata de establecer estrategias que permitan alcanzar periódicamente el objetivo general de la empresa. Estas estrategias son pasos para llegar a la meta final de la organización.
- **Sociabilidad.-** son aquellos incentivos intangibles que sirven para brindar a uno o más colaboradores el sentido de pertenencia frente a otros, formando parte de otros grupos de trabajo definidos previamente.

## **Remuneraciones indirectas**

Se las identifican como indirectas porque se dan de manera eventual; este tipo de remuneraciones se subdividen a su vez por aquellas que son dispuestas mediante ley y por aquellas que se dan voluntariamente por parte del empleador.

### **Remuneración indirecta por ley:**

**Horas suplementarias o extraordinarias:** En Ecuador la jornada máxima de trabajo consta de 8 horas al día por un total de 40 horas a la semana según el **Artículo 47 del Código de Trabajo en su Registro Oficial Suplemento 167 (2005)**, es decir que las horas que se trabajen excediendo la jornada máxima de trabajo serán consideradas como horas extras o suplementarias dependiendo la hora; dicho código también establece prescripciones para las horas suplementarias y extraordinarias, indicando lo siguiente:

- a) No podrá exceder de 4 horas diarias o 12 horas semanales
- b) Antes de las 24H00 tendrán un recargo del 50%; después de las - 24H00 tendrá un recargo del 100%
- c) Trabajos ejecutados sábados, domingos y feriados deberán ser remunerados con un 100% de recargo

**Vacaciones:** el mismo Código de Trabajo nos indica los derechos por vacaciones que posee el empleado:

Art. 69 Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

Como se puede inferir, el departamento de Recursos Humanos puede “negociar” este tipo de remuneración, es decir que, el colaborador puede elegir entre tomar vacaciones o solicitar el dinero de la misma. Es necesario que el departamento conozca anticipadamente el número de empleados que por derecho merecen esta remuneración y de esta forma planificar el normal procedimiento de las actividades de la empresa.

**Aportes al Seguro Social:** en Ecuador llamado Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, es la entidad encargada de administrar los fondos de aportación de empleados y empleadores. Luego de los cuales podrán tener derecho a varias prestaciones tales como atención médica gratuita, fondos en caso de desempleo, préstamos quirografarios o hipotecarios, fondos de reserva, entre otros.

### **Remuneración indirecta voluntaria**

Dentro de este campo se encuentran aquellas remuneraciones que son entregadas por parte del empleador hacia sus empleados de forma voluntaria, es decir, que no son exigidas por la ley; entre ellas se encuentran permisos de trabajo, préstamos personales, seguros de salud o vida privados o cualesquiera que no se encuentren dentro de la ley y que el empleador se encuentre dispuesto a entregar a sus colaboradores de forma voluntaria.

#### **2.2.4.3.2 Higiene, salud y seguridad a los colaboradores**

##### **Seguridad Laboral**

**María del Mar Argibay González & Ideaspropias Editorial** (2004) proporcionan el concepto de seguridad en el trabajo, el cual consiste en “una técnica no médica para la prevención de riesgos profesionales, que tienen por objeto la lucha contra los accidentes de trabajo” (p.19)

Otro concepto de la seguridad lo brinda **Mondy Wayne** (2010) “la seguridad se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo” (p.340)

Actualmente en el país las empresas ecuatorianas deberán incrementar dentro de sus funciones la seguridad y salud de sus colaboradores según lo especifica el **Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo Decreto 2393 mediante Registro Oficial Suplemente 167** (16 de diciembre 2015):

Art. 410 Obligaciones respecto de la prevención de riesgos.- los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presente peligro para su salud o su vida.

Este artículo indica que los empleadores deberán brindar seguridad y un buen ambiente laboral; esto se puede cumplir utilizando implementos de trabajos adecuados y especiales para cada tipo de labor, útiles de trabajo preventivos ante cualquier tipo de enfermedad o riesgos laborales que pueda suceder en el futuro ya sea dentro o fuera de la organización.

La seguridad en el trabajo puede ser:

- Preventiva: como su nombre lo indica, previenen accidentes de trabajo, busca la forma de que no sucedan dichos accidentes, mantener al mínimo los riesgos laborales.
- Correctiva: busca eliminar o disminuir en gran medida los accidentes que ocurrieron previamente con el propósito que no ocurran nuevamente.

Es importante aclarar que la seguridad en el trabajo no solo se refiere a los accidentes de trabajo como choques, caídas, cortes que afecten la salud del empleado; se refiere también a la prevención de robos y prevención de catástrofes como incendios que peligran no solo la vida de los trabajadores sino también de la organización como tal.

## **Higiene en el trabajo**

Como higiene en el trabajo **Argibay González et al.** (2004) Explican que “es una técnica no médica de actuación sobre los contaminantes ambientales derivados del trabajo, con el objetivo de prevenir las enfermedades profesionales de los individuos expuestos a ellas” (p.19)

Las normas higiénicas que existan en la organización evitarán enfermedades en las áreas de trabajo, los colaboradores estarán menos expuestos a ellas; es por esto que las empresas deben tener definidas dichas normas, velar por su cumplimiento y realizar controles en los cuales se podrá observar si se requieren mejorar, eliminar o implementar nuevas políticas.

El concepto de higiene en el trabajo está relacionado directamente con la salud en los puestos de trabajo, debido que, a mayores limpiezas menores son los riesgos de contraer enfermedades; para **Mondy Wayne** (2010) la salud “se refiere al hecho de que los empleados se mantengan libres de enfermedades físicas y emocionales” (p.340)

El autor hace referencia a las enfermedades físicas, ya que son aquellas que ponen en riesgo la vida del trabajador, estas impiden al colaborador realizar las actividades dependiendo de la enfermedad que padezca, las enfermedades físicas pueden ser más graves que otras pero, es importante para el desempeño en el trabajo que el empleado se encuentre con plena salud física; los autores también menciona las enfermedades emocionales, son aquellas que impiden la concentración en las tareas, estas pueden ser por problemas familiares, problemas con los equipos de trabajo, problemas económicos, etc.

## **Análisis de riesgos de trabajo**

Para brindar la seguridad a los trabajadores en la organización es necesario primero analizar el grado de riesgos a los que se encuentran expuestos los colaboradores en sus puestos de trabajo, de esta manera se podrán tomar las medidas necesarias para la seguridad de los empleados; compartiendo lo

expuesto por **Mondy Wayne** (2010) el análisis de riesgos de trabajo es “un proceso de pasos múltiples diseñado para estudiar y analizar una tarea o trabajo, y después dividir dicha tarea en aquellos pasos que permitan eliminar los riesgos asociados” (p.344)

Este proceso indaga todas las actividades y sus diferentes pasos con el objetivo de buscar aquellos que ponen en riesgo la seguridad y salud de los empleados, el análisis de los riesgos del trabajo debe estar soportado por:

- La administración
- Capacitación del supervisor y de los empleados
- Programa escrito
- Control por parte de la administración

### Responsables de la seguridad en el trabajo

El siguiente gráfico muestra un resumen de las responsabilidades de cada línea jerárquica en la organización.

**Gráfico 2.4 Responsabilidad de líneas en la seguridad laboral**

<b>Departamento de Seguridad</b>			
- Tendrá acceso directo a todos los niveles jerárquicos de la organización. - Brindará desarrollo, orientación y monitoreo de todas las actividades relacionadas con la seguridad en la empresa. - Entregará informes y estadísticas del número de accidentes que ocurren en la entidad. - Proporcionará recomendaciones para mejorar el medio ambiente laboral			
<b>Administración</b> - Será responsable de brindar seguridad a los colaboradores. - Delegará la responsabilidad a los gerentes de departamentos.	<b>Gerentes de departamentos</b> - responsable de la seguridad de su área encargada. - Exige el cumplimiento de las normas.	<b>Supervisión</b> - Responsable de realizar el programa de seguridad. - determinará las medidas de corrección a las que deben someterse las áreas de trabajo.	<b>Trabajadores</b> - Respeto y cumplimiento de las normas establecidas. - retroalimentación de las condiciones de trabajo en las que laboran. - uso correcto de los implementos y equipos de seguridad. - Colaboración con disciplina y aseo.

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Elaborado por: autora

Es claro observar por medio del gráfico 2.4 las responsabilidades a las que están sujetas cada uno de los niveles jerárquicos de la organización con respecto a su seguridad laboral.

Para empresas medianas como KINGTYRE S.A. un departamento de seguridad laboral puede ser asumido por el departamento de recursos humanos, debido al número de trabajadores y el tipo de trabajo que ejercen se considera exagerado de alguna manera establecer un departamento específico de seguridad; como toda empresa, el departamento administrativo es el responsable ante los organismos de control gubernamentales de brindar a sus colaboradores seguridad y salud en sus puestos de trabajo, este a su vez deberá delegar esta responsabilidad a cada gerente de los diferentes departamentos que tenga la organización quienes deberán velar por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene que los supervisores planteen para los colaboradores en sus lugares de trabajo; así como ellos deberán obedecer, respetar y realizarlas con disciplina y responsabilidad.

### **Calidad de vida en el trabajo y satisfacción laboral**

Dentro del proceso de higiene, salud y seguridad en el trabajo se encuentran inmersos los problemas y riesgos físicos a los que se exponen los trabajadores, pero es necesario también conocer la satisfacción que tienen las personas que laboran dentro de los puestos de trabajo ya que de estos también depende el desempeño y rendimiento sobre sus labores. **Agulló Tomás et al.** (2006) Concuerdan que “la satisfacción laboral es la respuesta efectiva que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se desempeña” (p.121)

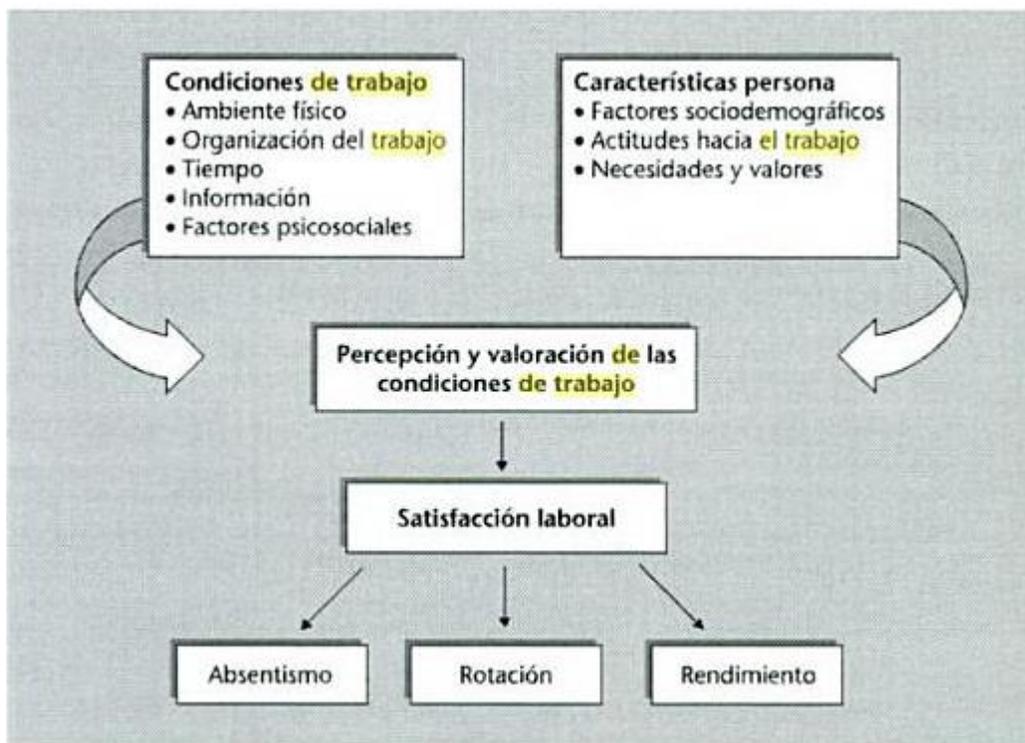
Es necesario que la empresa eleve la satisfacción de sus colaboradores y existen algunos factores que pueden contribuir hacia este objetivo:

- Permitir algo de diversión en los puestos de trabajo, que eliminen la monotonía y las rutinas, un ejemplo puede ser permitir a sus

colaboradores escuchar música mientras realizan sus actividades, siempre y cuando no perturben las actividades de los demás colaboradores y no los distraiga de sus propias tareas.

- Remuneraciones justas, debe existir una relación entre los puestos de trabajo y las aspiraciones de los colaboradores.
- Distribuir al personal de acuerdo a sus habilidades e intereses, que aquellas tengan un sentido de pertenencia y de identidad hacia sus puestos de trabajo.
- Diseño de puestos desafiantes que permitan elevar el desempeño de los trabajadores.

**Gráfico 2.5 Antecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral**



Fuente: Argulló Tomás et al. (2006)

El gráfico 2.5 nos muestra que dependiendo de las condiciones laborales y las características personales del colaborador se puede emitir un criterio sobre su trabajo y mediante el rendimiento y desempeño que tenga este es posible conocer su satisfacción o por el contrario su insatisfacción. Si el trabajador se

encuentra insatisfecho en su trabajo tendrá ausencias considerables en su puesto de trabajo, así mismo estos tendrán mayor rotación de personal, lo que repercute en el desempeño de las operaciones en general.

## **2.2.4.4 Proceso de desarrollo**

### **2.2.4.4.1 Desarrollo Organizacional**

#### **Definición de organización**

**Sánchez Estella, Herrero Domingo, & Hortiguela Valdeande** (2013) Definen a la organización de una empresa como “la acción y el efecto de coordinar el trabajo de varias personas, mediante la asignación de tareas o funciones específicas a cada una de ellas, con el propósito de conseguir unos objetivos comunes” (p.4)

Los autores también mencionan los principios de organización:

- **División del trabajo:** consiste en designar a cada una de las partes de la organización las tareas correspondientes propias de sus puestos de trabajo.
- **Autoridad y responsabilidad:** se refiere al poder que se otorga a ciertos miembros de la organización para hacer cumplir normas y reglamentos así como exigir en los puestos de trabajo, el cual debe ser manejado con responsabilidad, es decir, sin abuso de aquel poder otorgado.
- **Unidad de dirección:** es decir que los departamentos o grupos de trabajos deberán trabajar para el logro de un mismo objetivo, bajo el mando de una sola persona quien puede denominarse jefe de departamento o jefe de área, guiados por un mismo plan de acción, el cual debe ser expuesto a todos los involucrados.

#### **Objetivos del desarrollo organizacional**

Los principales objetivos del proceso de desarrollo organizacional son:

1. Aumentar la confianza entre los miembros de trabajo

2. Buscar solución a los problemas que ocurren dentro de la organización
3. Impartir autoridad basada en sus conocimientos, habilidades y aptitudes, así como de sus actitudes para con los colaboradores de la organización
4. Mejorar la comunicación interna de la organización, que exista una mejor retroalimentación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.
5. Distribuir el nivel de responsabilidad entre los grupos de trabajo, de esta manera todos los miembros de los grupos de trabajo o de la organización serán responsables de los resultados de la misma.

#### **2.2.4.4.2 Capacitación del talento humano**

Esta función se refiere al desarrollo de los empleados dentro de la empresa, con el objetivo de entregar mayor responsabilidad y que se encuentren estimulados de tal manera que realicen sus operaciones de manera más eficaz y eficiente a medida que la organización también crezca, esto se logra mediante las herramientas, capacitaciones, pruebas, evaluación de su desempeño, un buen clima laboral y las ganas que tengan los colaboradores para seguir creciendo en el ámbito laboral de tal forma que ayude a la entidad al logro de sus objetivos; para los trabajadores los objetivos laborales no deben estar muy lejos de sus objetivos personales o su satisfacción en general.

#### **Capacitación**

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Silicio Aguilar, 2004, pág. 25)

Las capacitaciones pueden ser dadas por la organización o también por iniciativa propia; pero si la empresa necesita que el empleado tenga cierto tipo de conocimiento lo más probable es que esta sea quien se lo proporcione. Estas capacitaciones deberán estar orientadas hacia el tipo de trabajo que realiza, la

organización deberá asegurarse que estas apoyen el logro de los objetivos empresariales.

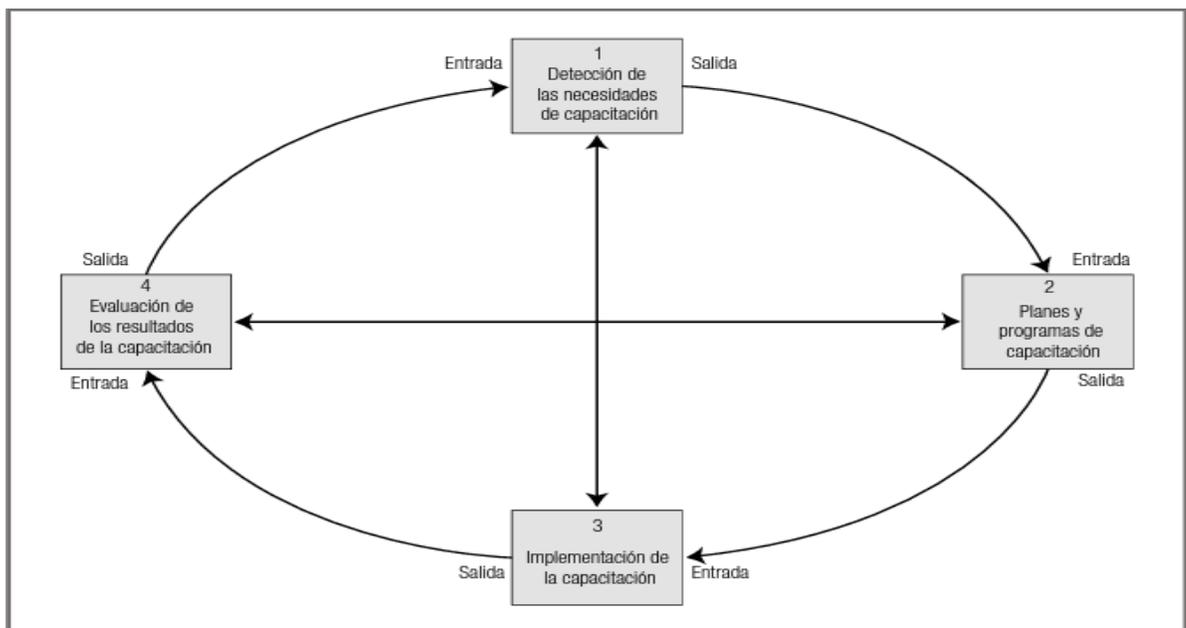
### Objetivos de la capacitación

Las capacitaciones se realizan con un propósito, los cuales se resumen en lo siguiente:

1. Dar a conocer y preparar a los trabajadores de las actividades que deben realizar en sus puestos de trabajo.
2. Incrementar el desarrollo personal de los colaboradores no solo para realizar las tareas propias de sus lugares de trabajo sino también de aquellas más complejas y de mayor responsabilidad.
3. Crear un ambiente de trabajo más satisfactorio, motivador y receptivo a los métodos de administración de la empresa.

### Proceso de capacitación

**Gráfico 2.6 Proceso de capacitación**



Fuente: (Chiavenato, 2007)

En el gráfico 2.6 se puede observar en qué consiste el proceso de capacitación, a continuación se procederá a describir en detalle cada una de las etapas del proceso:

**Detección de las necesidades de capacitación:** dentro de esta etapa se evalúa la situación de la empresa, si las áreas, puestos de trabajo, operaciones y demás están apoyando al logro de los objetivos empresariales; se analizan problemas de producción y problemas del personal, todos estos argumentos serán presentados en un informe para proceder a la toma de decisiones.

**Programa de capacitación:** una vez que se determine la necesidad de capacitar al personal, es necesario armar un programa de capacitación, el cual responda las siguientes interrogantes: ¿a quién?, ¿Cómo?, ¿en qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cuánto? Y ¿quién capacitará?; sus respuestas ayudarán a conocer los elementos básicos de un programa de capacitación para su posterior implementación.

**Realización de la capacitación:** es la aplicación del programa de capacitación, por medio de un instructor hacia el o los aprendices; su adecuación, el material que se utilice, la cooperación de sus participantes, la preparación de los instructores, la calidad de los aprendices son factores fundamentales para una buena implementación de las capacitaciones. Los instructores pueden ser externos a la organización, como internos, es decir que se puede utilizar personal de la misma empresa para implementar la capacitación pueden ser jefes de área, gerentes de departamentos al igual que los aprendices, todo depende de a quién se va a capacitar.

**Evaluación de los resultados de la capacitación:** una vez implementada la capacitación a los operadores, es necesario que se realice un seguimiento de esta implementación, comprobar que se realicen de la manera correcta y una vez finalizada su implementación proceder a comparar la situación inicial, es decir, antes de la capacitación, y la situación final, después de realizada la capacitación. Analizar si existieron mejorías en el área capacitada, si los resultados fueron

satisfactorios o si cumplieron el objetivo de la capacitación, de esta manera se retroalimentarán dichos resultados hacia los supervisores o a los aprendices, por el contrario si su respuesta no fuese satisfactoria se deberá comenzar nuevamente al primer paso del proceso de capacitación, que es la detección de las necesidades de capacitación, ya que probablemente no se detectaron las necesidades correctamente.

#### **2.2.4.5 Proceso de auditoría de recursos humanos**

Los subprocesos que forman parte de la auditoria de recursos humanos son dos: los sistemas de información y la ética y responsabilidad social del departamento.

##### **2.2.4.5.1 Base de datos y sistemas de información de Recursos Humanos**

Se refiere en primera instancia a la organización de los documentos que debe tener el departamento de recursos humanos de cada uno de los colaboradores, desde su entrada hasta su salida; dentro de los documentos que dicha división deberá organizar se encuentran:

- Hojas de vida
- Contratos de trabajo
- Horarios de trabajo establecidos
- Controles de asistencias
- Avisos de entrada de nuevos empleados
- Avisos de salida de empleados
- Avisos de nuevos sueldos
- Obligaciones ante el Instituto de Seguridad Social
- Planillas de empleados
- Roles de pago
- Historial de consultas médicas, permisos de salud o maternidad
- Vacaciones
- Memorándums, notificaciones ante el Ministerio de Trabajo y todos aquellos documentos que respalden a la organización ante cualquier

inspectoría a las que los organismos de control correspondientes consideren necesario auditar.

La alimentación de esta base informativa ayudará al departamento a tener un historial de los trabajadores que laboran o laboraban en la entidad, de esta manera se obtiene información rápida; para que esta norma se cumpla es necesario que el departamento mantenga actualizado los archivos respecto de las novedades de su personal.

### **Sistemas de información**

Para tener un concepto claro de qué son los sistemas de información es necesario conocer en primera instancia el significado de información y conocimiento en la empresa; **De Pablos Heredero et al.** (2006) Opinan que:

La información y el conocimiento son los instrumentos mediante los cuales las organizaciones pueden conocer las necesidades de la sociedad, la dinámica de la competencia, las oportunidades a explotar, los posibles aliados en el mercado, a sus trabajadores, a sus necesidades, etc. (p.104)

Esta definición se refiere a los datos que se obtienen de cualquier medio para conocer las situaciones de nuestro entorno, de los temas de interés personal así como laboral, de los cuales se puede obtener ventajas considerables si son recibidas a tiempo. Es de aquí donde parten los sistemas de información que según cita **Vicenc Fernández** (2006) son “un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización” (p.12)

Tener una base de datos organizada, actualizada y controlada permite que el departamento tome decisiones acertadas y el departamento ejerza un mejor control dentro de sus funciones.

## **Sistemas de información de recursos humanos**

El presente proyecto se encuentra enfocado al área de Recursos Humanos, es decir, que debe existir un sistema de información en la organización el cual recolecte, procese, almacene y distribuya información específicamente para este departamento.

Este sistema se divide a su vez en subsistemas de información de acuerdo a su propósito:

- Contable
- Investigación
- Inteligencia

**Subsistemas de información contable:** son aquellos que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen cuidadosamente información personal como datos básicos que son nombres, direcciones, números de teléfono, datos médicos, etc., de la misma manera reagrupa información financiera del personal como sueldos, comisiones, honorarios, impuestos, deudas hacia la compañía, y demás aspectos monetarios de los colaboradores. Estos datos son proporcionados de manera interna y se pueden mantener tanto de forma electrónica como en carpetas debidamente archivadas.

**Subsistemas de investigación de recursos humanos:** dentro de este subproceso se integra información de los grupos de trabajo en los proyectos que han realizado, un ejemplo son las evaluaciones de los puestos, se identifican las habilidades y los conocimientos que deberán poseer para desempeñar ciertas funciones. Asimismo se identifican las personas idóneas para los puestos de trabajo, toda esta información es recopilada internamente en la organización.

**Subsistema de inteligencia:** se refiere a las leyes, normas, políticas y procedimientos que el departamento de Recursos Humanos deberá cumplir y hacer cumplir; recopilar información de las bolsas de trabajo así como el recurso

humano de la competencia son datos importantes que el área debe conocer ya que formarán parte de sus actividades.

#### **2.2.4.5.2 Ética y responsabilidad social**

A continuación se proporcionan dos conceptos importantes para el desarrollo de este punto:

##### **Moral**

“Se refiere a un conjunto de principios, valores, patrones de conducta, prohibiciones e ideales de vida buena que conforman un sistema, propio de un colectivo humano concreto en un determinado momento histórico” (Martínez Herrera, 2011, pág. 2)

##### **Ética**

“Aclara los conceptos y trae los argumentos que permiten comprender la conducta moral de la persona humana” (Martínez Herrera, 2011, pág. 2)

Es importante mostrar ambos conceptos, debido que existe mucha confusión entre el significado de ellos; la diferencia se encuentra en que la moral son las normas que establece o dicta la sociedad en la que vivimos y la ética es la racionalización de la moral, es decir, cómo aplicamos la moral a las situaciones diarias, la diferenciación entre lo bueno y lo malo de las conductas.

El departamento de Recursos Humanos debe encontrarse en la capacidad de diferenciar ambas definiciones; por una parte es importante conocer las normas o principios establecidos para actuar y por otra parte cómo aplicar dichas normas en su ámbito de trabajo.

##### **Responsabilidad Social Empresarial RSE**

**José Ángel** (2009) detalla la responsabilidad social empresarial (RSE) “Se refiere al compromiso que la organización tiene con la sociedad en la que

desarrolla sus actividades, ya sea como institución social, como organización económica particular o como el conjunto de individuos que la integran” (p.21)

Dentro de este concepto es posible inferir que la RSE intenta involucrar a la sociedad en las organizaciones, de tal forma que las empresas midan sus resultados por el impacto que generaron en la sociedad y no únicamente a su desempeño económico, y siempre dentro del marco de la ética y la moral.

¿Por qué es importante conocer las definiciones de ética, moral, y responsabilidad social empresarial en el Proceso de auditoría como parte del departamento de Recursos Humanos? Estos términos se consideran importantes para la auditoría que debe realizar la división, así como se analizan los resultados económicos de la organización, se deben comprobar el impacto que tuvo la organización en la sociedad en la que se maneja.

### **Auditoría de Recursos Humanos**

La auditoría de Recursos Humanos es:

“El análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas” (Chiavenato, 2007, pág. 474)

La división como tal debe revisar, evaluar y controlar que el desarrollo de todos sus procesos se realicen de forma correcta, detectando errores a tiempo, tratar de evitarlos y brindar sugerencias, comentarios y soluciones. Las evaluaciones y controles deben ser periódicas, ya que si no se hacen de esta manera es posible que los errores o dificultades generen aún más problemas y su corrección tomará más tiempo que lo necesario.

Dichas auditorías permiten al departamento conocer si las políticas que están implantando son las adecuadas para la organización, si es necesario algún ajuste dentro de sus procesos o si por el contrario debe cambiarse totalmente la

estrategia; a esta conclusión es posible llegar mediante el estudio, evaluación y control del programa.

## **2.3 Fundamentos legales**

### **2.3.1 Sistema de administración integral de trabajo y empleo “SAITE”**

El Gobierno Nacional actualmente se encuentra realizando reformas al Código de Trabajo; entre ella se encuentra la implementación de un sistema para la alimentación de una base de datos de los empleados de la empresa, esto también con el objetivo de ayudar a las organizaciones en el cumplimiento puntual de sus obligaciones, ejerciendo más control tanto del empleado como del empleador.

El sistema a implementarse se conoció mediante Registro Oficial N°503 (Ministerio del Trabajo, 19 de mayo 2015), llamado Sistema de Administración Integral de Trabajo y Empleo “SAITE” el cual consiste en registrar la empresa e ingresar la información de cada uno de sus colaboradores, mediante este portal también se podrán realizar actas de finiquito, avisos de entrada, avisos de salida, avisos de nuevos sueldos o cargos y demás documentos relacionados con los trabajadores de la empresa.

A pesar que la modalidad es nueva, forma parte de las políticas de procesos a desarrollar.

### **2.3.2 Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente del trabajo**

El Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo en su Art. 1 menciona que todas las empresas o centros de trabajo, sin importar su actividad laboral, deberán contar con un reglamento que ampare la seguridad y salud de los trabajadores, así como, su medio ambiente laboral con el objetivo de prevenir, disminuir o eliminar los riesgos del trabajo.

En KINGTYRE S.A., la mayor parte de sus operaciones está relacionada a la fuerza de trabajo, a manipular maquinaria pesada, a los ruidos de máquinas y al contacto con productos tóxicos como lubricantes; estos aspectos deben ser tomados en cuenta para que el directorio y la administración de la organización consideren la implementación de un manual de seguridad industrial para sus colaboradores.

### **2.3.3 NORMAS ISO 9001:2008**

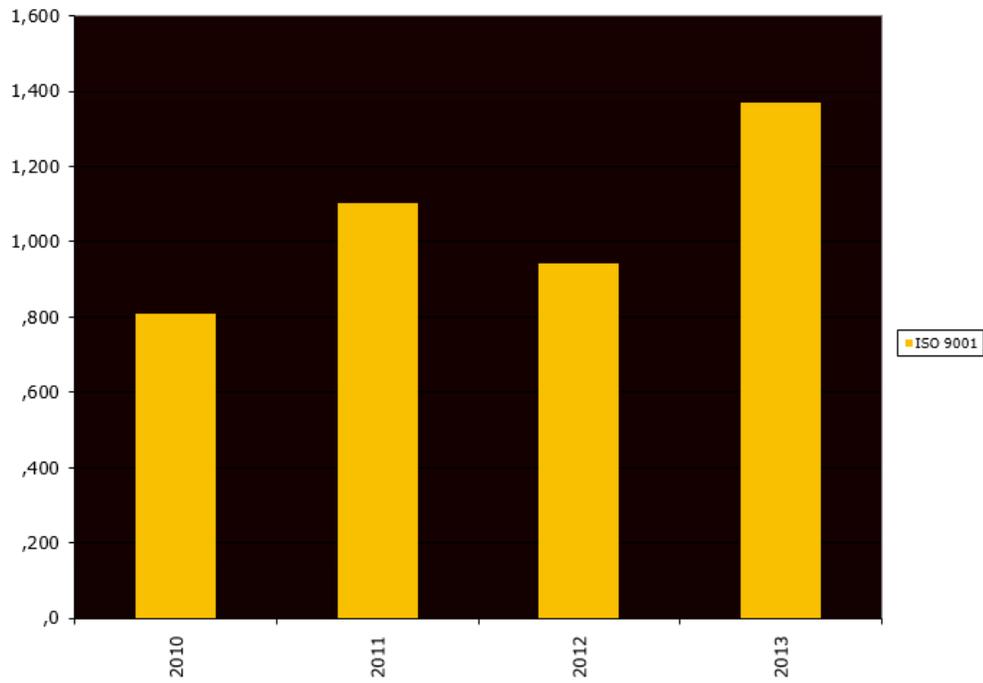
En el proyecto, se tomará como referencia teórica las Normas ISO 9001:2008 la cual trata de los Sistemas de Gestión de Calidad orientada a los procesos, para llegar a ser productivos en la organización como tal. Como requisitos generales para aplicar las Normas ISO 9001:2008 la organización deberá:

- Determinar qué procesos son los necesarios para la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad y aplicarlos de manera organizada.
- Establecer el orden de las actividades y tareas a realizarse.
- Fijar los criterios y los métodos para lograr la eficiencia en la operación y control.
- Revisar que se cuente con los recursos necesarios para la operación de los procesos.
- Aplicar, controlar y analizar la operación del modelo.
- Verificar que el objetivo principal se haya alcanzado y encaminarse hacia la mejora continua de los procesos.

El último estudio realizado por la Organización Internacional para la Estandarización Normas ISO o por su nombre en inglés, International Organization for Standardization (ISO) presentado en el Gráfico 2.7 muestra que entre el año 2010 al 2013 el número de entidades que han implementado la Norma ISO 9001 han sido muy variadas respecto de un año con otro, en el año 2012 un total de 943 empresas incorporaron dicha norma pero, su punto más alto sucedió en el año 2013 con 1369 organizaciones lo que significa un aumento del 45% aproximadamente respecto del año anterior.

Este análisis supone que cada vez más, las entidades ecuatorianas consideran que la ejecución de un Sistema de Gestión de Calidad es un beneficio para la organización en un corto plazo una vez que esta se ejecute.

**Gráfico 2.7 Empresas con Normas ISO 9001 en Ecuador**  
**Ecuador**



Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)

#### **2.3.4 NORMAS ISO 14000**

Existen normas internacionales para cubrir la necesidad de KINGTYRE S.A. y para cumplir con los reglamentos que exige el Gobierno Ecuatoriano respecto de la seguridad y salud de los trabajadores así como su ambiente de trabajo.

Un fundamento teórico para la realización del presente proyecto es esta Norma ISO, la cual se refiere al medio ambiente en el cual se desarrolla la organización, y si este es óptimo para el personal de trabajo; tal como lo menciona **Heras-Saizarbitoria, I. (2011)**:

(Los estándares de sistema de gestión) hacen referencia a la normalización de aspectos muy diversos de la actividad empresarial, como la gestión de la

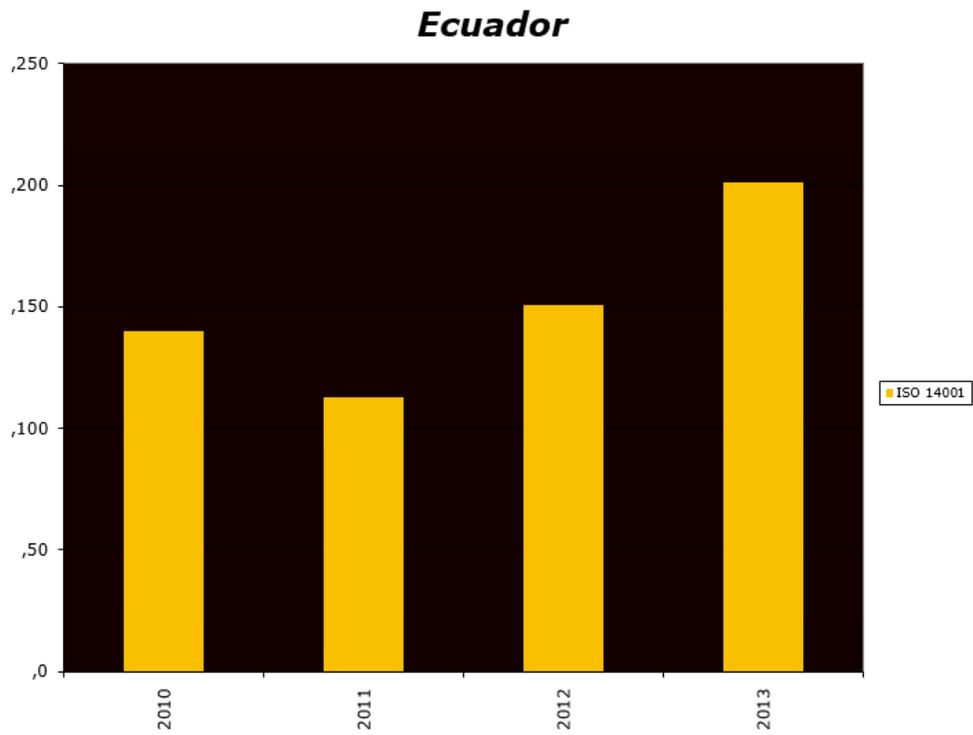
calidad (Norma ISO 9001), la gestión medioambiental (Norma ISO 14000), la prevención de riesgos laborales y la seguridad e higiene en el trabajo (Norma ISO 14001), la gestión de la innovación o la responsabilidad social corporativa.” (p.66)

### **2.3.5 NORMAS ISO 14001**

Es importante que en la organización existan normas, políticas y procedimientos de seguridad y salud para los colaboradores de la entidad; y una norma que ayudará igualmente para la realización de este proyecto es la Norma ISO 14001, la cual según **de Oliveira Baumbach, do Prado Filho, & Fonseca** (2013) esta norma “ayudará a las empresas a obtener mayores beneficios, así como mejorar sus costos de operación, ser competitivos en el mercado, reducir riesgos laborales, etc.” (p.112)

En la investigación realizada por la ISO se encuentran los resultados de la Norma ISO 14001 las cuales indican que en el Ecuador en el año 2010 fueron 140 empresas las que implementaron esta norma; en el año 2011 esta cifra bajó a 113 e incrementó en el año 2012 a 151, mientras que 2013 fue el año que superó a los demás con 201 empresas.

**Gráfico 2.8 Número de empresas en Ecuador con Normas ISO 14001 desde 2010 a 2013**



Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Las empresas en general deben concebir la idea de que al implementar Normas ISO o cualquier tipo de mejoría para su empresa, en los inicios de la aplicación se incurrirán en gastos económicos un tanto significativos para la entidad pero, en el mediano o largo plazo se justificarán dichos gastos debido que, obtener este tipo de normas crea confianza y seguridad tanto a colaboradores como a usuarios, de esta manera se obtendrá mayor participación y mejor posicionamiento en el mercado así como un mejor ambiente laboral tanto en las funciones que realizan como en el compañerismo de los grupos de trabajo.

## 3 CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipos de investigación

Debido a los diferentes objetivos planteados este trabajo se ajusta a varios tipos de investigación existentes los cuales poseen características diferentes; a continuación se detallan:

##### **Según su finalidad:**

**Investigación aplicada:** el presente proyecto se realizará con el objetivo de establecer un manual de procedimientos a seguir, orientado al departamento de Recursos Humanos de la compañía KINGTYRE S.A. logrando la eficiencia en sus procesos; mediante el resultado que se obtenga de este trabajo se realizará una propuesta a los directivos de la empresa para su aplicación, este concepto concuerda con la investigación aplicada ya que no son teorías las que se plantean sino sugerencias para resolver algún problema. Tal como lo cita **José Cegarra** (2011) “La investigación aplicada [...] tiende a la resolución de problemas o al desarrollo de ideas a corto o mediano plazo, dirigidas a conseguir innovaciones, mejoras de procesos o productos, incrementos de calidad y productividad, etc.” (p. 42)

##### **Según su objetivo:**

Los autores **Roberto Hernández, Carlos Fernández & María del Pilar Baptista** (2010) identifican a los tipos de investigación según sus objetivos por medio de enlaces:

**Investigación Exploratoria:** conforme lo mencionan **Hernández et al. (2010):** “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 79)

**Gráfico 3.1 Tipos de investigación según sus objetivos**



Fuente: Hernández, et al. (2010)

KINGTYRE S.A. es una compañía relativamente nueva, en ella existen problemas dentro de sus funciones que aún no han sido examinadas es por esto que el primer paso es la búsqueda de fundamentos teóricos que ayuden a desarrollar el manual de procedimientos para después ser aplicados.

**Investigación descriptiva:** este tipo de investigación detallará conceptos, características, funciones, guías, perfiles, etc. es por lo general la más usada en proyectos investigativos, debido que los conceptos que servirán para su desarrollo deben ser descritos conforme a su utilidad en el trabajo. La recopilación de información ayudará a enriquecer el documento mas no intentará emitir resultados basados solamente en la definición. Podrá ser aplicada al trabajo de titulación en general respondiendo a preguntas ‘¿Qué?’, ‘¿Cómo?’ ‘¿Por qué?’, ‘¿Cuándo?’, ‘¿Cuánto?’ entre otras.

**Investigación Correlacional:** es aquella que busca la relación entre dos o más conceptos, variables o resultados pero no significa que su asociación sea la causa de los resultados. Este tipo de investigación ayudará a encontrar la correlación que existe entre el desarrollo de políticas de procedimientos, las

cuales se estipularán en el manual de procesos para el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A., y el mejoramiento en el rendimiento del mismo dentro de sus actividades.

**Investigación explicativa:** esta investigación es muy diferente a la descriptiva y a la correlacional; como se menciona en párrafos anteriores el estudio descriptivo es aquel que detalla los conceptos para desarrollar el trabajo, la correlacional es aquel que relaciona 2 o más conceptos pero la explicativa es aquel que indica el por qué estos conceptos tienen correlación, se encaminan a responder las causas de los acontecimientos. En el momento en que KINGTYRE S.A. decida implementar el manual de procesos para el departamento mencionado, los directivos de la organización deberán explicar a los miembros las razones por las cuales se realiza, bajo qué objeto se ejecuta, de esta manera sus integrantes despejarán interrogantes y se encontrarán abiertos a las políticas que presenta el manual.

**Según su contexto:**

**Investigación de campo:** este concepto se aplica a las opiniones que emiten **María Merino, Teresa Pintado, Joaquín Sánchez & Ildefonso Grande (2015):**

El trabajo de campo engloba el conjunto de acciones y métodos necesarios para dicha recogida física de información. Uno de los aspectos que suele caracterizar al trabajo de campo es que casi nunca suele ser llevado a cabo por las mismas personas que diseñan la investigación, o que posteriormente realizarán el análisis de la misma. (p. 136)

Lo que los autores afirman es que este tipo de investigación es aquella que involucra las técnicas de recolección de datos para llevar a cabo la investigación, es decir, la búsqueda de la información al lugar donde se suscitan los eventos, así también involucran a las personas encargadas de realizar las operaciones dentro de sus lugares de trabajo y mediante encuestas, entrevistas, observación, etc. Se procede al levantamiento del informe.

Este tipo de investigación se realizará en este proyecto, debido que es necesario realizar encuestas o entrevistas al personal que labora en la organización así también se deberá dirigir al lugar de trabajo del departamento de Recursos Humanos para observar de qué forma se están llevando a cabo los procedimientos, de esta manera se obtendrán los datos para realizar el manual de procesos y su respectivo análisis.

### **Según el control de las variables**

Existen dos tipos de investigaciones según el control de las variables; en esta se encuentran las experimentales y las no experimentales, para establecer la que se utilizará en el proyecto se expondrán en el siguiente párrafo sus conceptos. Ambos conceptos pertenecen a **Hernández et al.** (2010):

#### **“Investigación experimental:**

Es un estudio experimental se construye el contexto y se manipula de manera intencional a la variable independiente, [...] después se observa el efecto de esta manipulación sobre la variable dependiente [...]” (p. 150)

Como su nombre lo indica es el experimento que se realiza en la investigación, con la finalidad de determinar los efectos que causaría en la variable dependiente del estudio, las cuales se generan a partir de la o las hipótesis planteadas.

#### **“Investigación no experimental:**

Estudios que se realizan sin la manipulación de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149)

Es decir que, los eventos ocurrirán de forma natural y el investigador no podrá controlarlos, luego de terminada la investigación se procede a realizar un informe en donde se detallan los acontecimientos para su posterior análisis.

Luego de exponer las dos definiciones, la investigación experimental es aquella que se ajusta más al presente proyecto de estudio; basado en su variable independiente: Manual de procesos organizacionales y administrativos del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A., la cual se pretende manipular de tal forma que dicho modelo de procedimientos logre una eficiencia en las operaciones. Conforme se realice este documento se analizará el nivel de optimización de las actividades.

### **3.2 Diseño de la investigación**

El diseño se refiere a la manera en la que vamos a planificar la estrategia para afirmar o negar la hipótesis planteada. En el caso de KINGTYRE S.A. se refiere a cómo crear el manual de procesos para el departamento de Recursos Humanos de tal forma que apoye a la eficiencia de sus operaciones. Existen 2 diseños de investigación:

**Investigación cualitativa: Editorial Vértice** (2008) emite sus opiniones acerca de este método de investigación:

Incorporan de forma superficial, algunos elementos científicos, pero carecen de elementos fundamentales que tengan verdadera confiabilidad. Por tanto, este tipo de investigación se centra en la recolección de datos primarios de pocas muestras de sujetos a los que se hacen preguntas o cuyo comportamiento se observa. (p.112)

Este diseño investigativo se basa muy poco en fundamentos teóricos, y se enfoca mucho más en lo subjetivo; debido a que el investigador debe en primera instancia realizar la investigación de campo mediante observaciones, encuestas, entrevistas, etc. Para luego detallar los eventos ocurridos, con el objetivo de obtener ideas del comportamiento, del nivel de motivación y de las actitudes que muestran al mercado.

**Investigación cuantitativa:** el mismo autor nos expone su concepto de este diseño de investigación:

“Los investigadores están capacitados para elaborar constructos, medir escalas, diseñar cuestionarios, tomar muestras y efectuar análisis estadísticos de datos. Además deben tener una gran habilidad para convertir estructuras de datos numéricos en información textual significativa” (Editorial Vértice, 2008, pág. 112)

Dentro de esta investigación se realizan y se analizan toda la información recopilada mediante las encuestas, entrevistas, la observación, etc. Logrando transformar los datos estadísticos en textos que resuman tal información numérica con el objetivo de facilitar su interpretación para la toma de decisiones posteriores.

Para el presente trabajo se utilizarán ambos diseños de investigación, tanto cualitativos como cuantitativos ya que se busca conocer cómo afectará la implementación de un manual de procesos para el departamento de Recursos Humanos de la compañía KINGTYRE S.A. en sus operaciones normales.

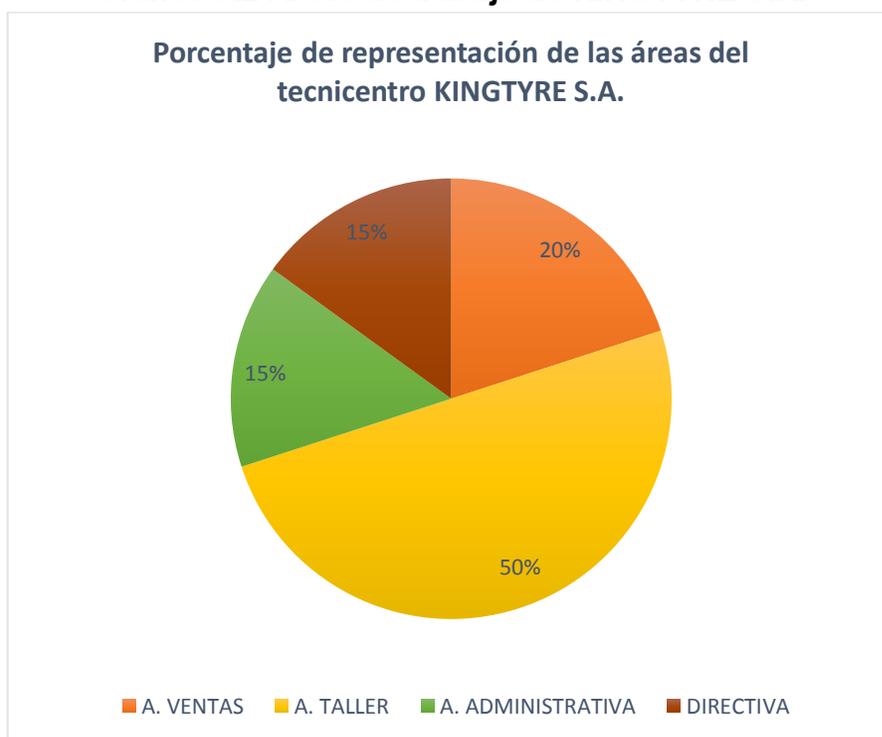
### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

La población o también llamado universo, son quienes están involucrados en la investigación, pero no quiere decir que toda la población será investigada, en ciertos casos cuando el tamaño de la población lo amerite se considerará a la población como la muestra.

La población de la compañía KINGTYRE S.A. la conforman todos los colaboradores de la entidad, el cual se resumen por áreas de trabajo de la siguiente manera:

**Gráfico 3.2 Áreas de trabajo de KINGTYRE S.A.**



Fuente: archivos de KINGTYRE S.A.  
Elaboración: autora

Por medio del gráfico 3.2 es posible identificar que existen cuatro áreas dentro de la organización, las cuales son: Área de Ventas, Área de Taller, Área Administrativa y Directiva de las cuales representan el 20%, 50%, 15% y 15% respectivamente; en las áreas de trabajo es posible notar que el área de mayor representación en KINGTYRE S.A. es el área de taller, el cual cuenta con 10 empleados en total, seguidos por el área de venta con 4 personas, el área administrativa con 3 personas al igual que el Directorio con 3 personas.

Es importante notar que la Gerencia y los Accionistas no forman parte del área administrativa, KINGTYRE S.A. los ubica en el organigrama como la Directiva de la organización, pero todos serán tomados en cuenta para la investigación.

### **3.3.2 Delimitación de la investigación**

Existen 2 tipos de delimitación de investigación, la delimitación finita e infinita; para considerar una investigación infinita su población deberá ser mayor a

100.000 y por el contrario si es menor a esta cifra la investigación se considera finita.

Quienes conforman la población de esta investigación son todos los colaboradores de la empresa KINGTYRE S.A. cuya clasificación también se encuentra detallada a continuación:

**Tabla 3.1 Personal de KINGTYRE S.A.**

<b>N°</b>	<b>ÁREAS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJES</b>
1	Directorio	3	15%
2	Administrativa	3	15%
3	Ventas	4	20%
4	Taller	10	50%
<b>TOTALES</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: KINGTYRE S.A.

Elaborado por: Autora

Debido a que la población de KINGTYRE S.A. son 20 personas es posible inferir que la investigación es finita en este proyecto. Una vez identificado el tipo de investigación se procede a calcular el número de la muestra que será investigado.

### **3.3.3 Muestra**

#### **Definición y características**

Como es indicado en párrafos anteriores, la población para la investigación debe a su vez dividirse en una muestra para su realización; el tamaño de la muestra depende del tamaño de su población. De la misma manera, como toda investigación, existe un margen de error en su elaboración y, mientras mayor sea su muestra, mayor será su error.

#### **Tipos de muestreo**

Para efectos de elaborar el presente proyecto se ha considerado el tipo de muestreo probabilístico, el cual cumple con las siguientes características:

- Las muestras son seleccionadas al azar, es decir, que no son escogidas por el investigador.
- Todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos para la muestra.
- Se conocen los niveles de confianza y el margen de error de la investigación.
- Los resultados pueden ser generalizados

### 3.3.4 Tamaño de la muestra

La fórmula para calcular la muestra en investigaciones finitas es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra (x)

N= tamaño de la población (20)

p= probabilidad de éxito (0.50)

q= probabilidad de fracaso (0.50)

Z= nivel de confianza (1.96)

e= margen de error (0.05)

Aplicando la fórmula el resultado es el siguiente:

$$n = \frac{19.208}{1.0079}$$

$$n = 19.05$$

19.05 es el resultado de la muestra, debido que la investigación no posee una población numerosa, dicho número deberá redondearse a 20 personas, lo cual significa que la población (20) es la muestra para el proyecto y que los métodos

de investigación que se aplicarán se las realizarán a todo el personal de KINGTYRE S.A. (20).

### 3.4 Técnicas de recolección de datos

Se refiere a los instrumentos o métodos que se van a utilizar para recopilar información importante, cuyos resultados permitan sustentar la investigación a través de un análisis a fondo de los datos obtenidos. Las técnicas a utilizar en este proyecto serán la observación directa, encuestas, entrevistas y grupos focales.

**Observación directa:** esta técnica se refiere a la contemplación minuciosa de actividades o tareas que realiza el objeto de estudio bajo su ambiente normal, de tal forma que el investigador pueda observar los detalles que no son posibles de visualizar si no se encuentra presente en el campo a investigar.

Como este instrumento es considerado de gran importancia para la investigación es necesario que el investigador se encuentre preparado al momento empezar la observación directa, por tal motivo se desarrollará una plantilla que contendrá los puntos en los que deberá enfocarse la observación.

**Tabla 3.2 Guía de preguntas para la observación directa**

<b>FECHA:</b>		
<b>AREA DE TRABAJO:</b>		
<b>#</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1</b>	¿Se encuentran identificadas las áreas de trabajo así como definidos los puestos de trabajo?	
<b>2</b>	¿El colaborador conoce las actividades que debe realizar diariamente así como sus responsabilidades?	
<b>3</b>	¿Las capacitaciones son contantes en las áreas o puestos de trabajo?	
<b>4</b>	¿Conoce el colaborador el desempeño que ha logrado al terminar los procesos?	
<b>5</b>		

	¿Las responsabilidades de las áreas de trabajo recaen en los mandos operativos o en los jefes departamentales?	
6	¿Cómo es la comunicación entre las áreas de trabajo, existe retroalimentación por parte del área operativa?	
7	¿Constantemente se auditan las áreas de trabajo?	
8	¿El medioambiente laboral refleja seguridad e higiene?	
Observaciones adicionales:		

**Encuestas:** serán aplicadas a todo el personal de la compañía KINGTYRE S.A. con el objetivo de soportar los datos obtenidos por medio de la técnica de observación directa. Este método se basa en realizar un cuestionario con respuestas múltiples fijas, lo que quiere decir que deberán ser preguntas cerradas y concretas que respondan en la brevedad posible las interrogantes. A continuación se mostrará el formato para las encuestas:

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, VENTAS Y OPERATIVO DE LA EMPRESA KINGTYRE S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

FECHA:

ÁREA DE TRABAJO:  Administrativo  Ventas  Taller

**1. ¿Cómo calificaría usted la organización y dirección que brinda el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. a las diferentes áreas de trabajo?**

Excelente

Regular

Insuficiente

Mala

**2. Califique el nivel de conocimientos del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ante los requerimientos del personal:**

Alto

Medio

Bajo

Nulo

**3. ¿Con qué frecuencia aplica usted sus conocimientos técnicos y otros, habilidades y experiencia en su lugar de trabajo?**

Frecuentemente

Regularmente

Ocasionalmente

Nunca

**4. ¿Conoce usted si existe un manual de las funciones para su área de trabajo, donde se describan las funciones y su forma de desempeñarlas?**

Sí

NO

**5. ¿Cómo describe usted el tipo de capacitación que ha recibido por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. respecto de las funciones que debe desempeñar?**

Completa

Incompleta

Nula

**6. ¿Recibe usted sugerencias u observaciones positivas por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A., que le ayuden a mejorar el desempeño en sus funciones?**

Frecuentemente

Regularmente

Ocasionalmente

Nunca

**7. Considera usted que el proceso de remuneraciones e indemnizaciones que realiza el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. es:**

Equitativo

Competitivo

Motivador

Todas las opciones

**8. El nivel de seguridad en las áreas de trabajo considera usted que son:**

Altas

Regulares

Bajas

No existe

**9. Respecto al medioambiente de trabajo; ¿Cuáles considera usted que son los estándares de higiene y salud que**

**proporciona el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. a la organización?**

Altos

Moderados

Bajos

Nulos

**10. ¿Cree usted que las capacitaciones en las diferentes áreas de trabajo son necesarias para el incremento de la productividad en las mismas?**

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

**11. El departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ¿Con qué frecuencia realiza correcciones y mejoras en las áreas de trabajo?**

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

**12. ¿Considera usted que la sugerencia en la elaboración e implementación de un manual de procesos dirigido al departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. es necesario para mejorar la eficiencia en su desempeño?**

Sí, es necesario

No, no lo necesita

**Entrevista:** esta metodología es una herramienta fundamental en el proceso de investigación; consiste en realizar preguntas para conocer las opiniones o puntos de vista que tenga una persona sobre algún tema específico. Dicha persona deberá tener pleno conocimiento acerca del tema que se está investigando; en el caso de KINGTYRE S.A. y el manual de procesos para el departamento de Recursos Humanos es necesario entrevistar a un experto en Recursos Humanos, quien deberá responder a las siguientes interrogantes:

### **Preguntas de entrevista dirigida a experto en el área de Recursos Humanos**

1. ¿Qué procesos realizados por el departamento de Recursos Humanos considera usted que es de mayor importancia y por qué?
2. Dentro del proceso de selección de personal, dejando de lado los conocimientos técnicos, ¿Qué otros factores considera deben ser tomados en cuenta al momento de elegir nuevo personal?
3. ¿Con cuánta periodicidad deben realizarse las evaluaciones de desempeño en los puestos de trabajo?
4. ¿La ética laboral es una actividad que debe realizarse y evaluarse así como las actividades operativas?
5. ¿Qué opina usted sobre la constante capacitación a equipos de trabajo?
6. ¿El departamento de Recursos Humanos debe realizar manuales de seguridad e higiene del trabajo? O ¿una capacitación preventiva es suficiente al momento de presentarse catástrofes en la organización?
7. ¿Considera usted que el departamento de Recursos Humanos debe implementar manuales de sus procesos?
8. ¿Qué beneficios brinda la implementación de un manual de procesos dirigido al departamento de Recursos Humanos?

### **3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Los resultados que serán presentados posteriormente en este capítulo son basados en el análisis de información de la investigación realizada por el autor,

con el objetivo de ampliar sus conocimientos acerca del proyecto. Los métodos de investigación serán planteados de la siguiente manera:

- a) Observación directa: a las áreas administrativas, de ventas y taller de KINGTYRE S.A. guiada por 8 preguntas.
- b) Encuestas: 12 preguntas a todos el personal de KINGTYRE S.A. excepto el Directorio.
- c) Entrevistas: 8 preguntas a un experto en el área y actual Jefe de Recursos Humanos de la compañía MILATEX S.A. así como al Directorio de KINGTYRE S.A. realizadas en una sesión conjunta.

### **3.6 Procedimiento de la investigación**

El procedimiento se refiere al orden y organización que debe tener una investigación, referente a la información que se obtiene de la misma detallando la forma en la que fueron recogidos dichos datos, el análisis de la información y los resultados obtenidos.

Para el procedimiento metodológico de esta investigación se implementaron las siguientes estrategias:

**Observación directa:** el investigador para llevar a cabo esta estrategia deberá dirigirse a cada una de las áreas que son objetos de estudio y concentrar su mirada en las actividades, comportamientos, características y demás conductas que posean. Dentro de la observación de las funciones, es necesario que el investigador se encuentre enfocado en lo que necesita conocer de ese puesto o área de trabajo; la formulación de preguntas guías ayudará a que el investigador se concentre en lo que necesita conocer sin desviarse del tema central del proyecto investigativo.

**Encuesta:** es un cuestionario en donde las preguntas son cerradas y de opción múltiple, simplificadas para que los encuestados las contesten de manera rápida. El investigador puede optar por, entregar el cuestionario ya sea de forma física o electrónica y que el encuestado se encargue de llenarla, otorgando un tiempo

considerable; o por el contrario el investigador puede llenar el cuestionario previa contestación de los encuestados. Este método de investigación puede ser realizado por el investigador o terceras personas.

**Entrevista:** aunque las entrevistas también pueden realizarse por terceras personas, es necesario que la persona que realice las entrevistas tenga pleno conocimiento del tema que se pretende indagar así como la previa preparación para realizarlas, debido que en las entrevistas se suelen hacer preguntas abiertas, en las cuales el entrevistado emite un punto de vista particular acerca del tema abordado, lo cual indica que las respuestas de los encuestados pueden generar otras preguntas que no se encontraban planteadas inicialmente. Para efectos de esta investigación, la entrevista se realizará a un experto en el departamento de Recursos Humanos cuya experiencia ayudará a conocer desde otra perspectiva el área a investigar y también será realizada a los miembros del Directorio de KINGTYRE S.A.

### **3.7 Presentación de resultados**

Luego del levantamiento y recopilación de información acerca del tema a investigar, es importante analizar y mostrar los resultados que se obtuvieron, esperando de esta manera conocer el problema que mantiene el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. en cuanto a sus procesos. Los resultados se presentarán de la siguiente manera:

1. Observación directa
2. Encuesta
3. Entrevista

#### **Resultados de la observación directa**

Las áreas observadas fueron: área administrativa, área de ventas y área de taller, las cuales debido a su estructura los resultados fueron en su mayoría de carácter cualitativo:

1. ¿Se encuentran identificadas las áreas de trabajo así como definidos los puestos de trabajo?

#### Área administrativa

Para el área administrativa se encuentran 3 personas que la representan, las cuales cuentan con un área de trabajo plenamente identificado y espacioso. El resto de personal de la organización conoce perfectamente que el lugar donde se encuentra esta área se llevan a cabo asuntos contables y de personal. Durante la observación se acercaron 2 colaboradores del área de taller solicitando un reporte personal de rol de pagos.

En cuanto a la definición de los puestos de trabajo, el área administrativa no tiene claro las actividades que debe realizar cada persona dentro del departamento, durante la observación se notó la intervención de un colaborador en las actividades del otro colaborador, lo cual puede generar conflictos futuros en el departamento.

#### Área de Ventas

El área de trabajo se encuentra plenamente identificada, no solo los colaboradores la reconocen sino también los clientes y usuarios. En cuanto a la definición de puestos de trabajo cada uno de los integrantes del área de ventas tiene conocimiento de las responsabilidades a su cargo. Mediante la observación a esta área se logró identificar que este grupo de trabajo labora en conjunto para alcanzar las metas propuestas.

#### Área de taller

Estructuralmente, el área de trabajo de taller es el más grande y el de mejor identificación, esta área cuenta con 9 bahías para operar, en donde 1 pertenece a alineación, 5 pertenecen a mecánica, 2 pertenecen a lubricación y 2 pertenecen a lavado; cuenta con letreros que lo especifican.

En cuanto a la definición de puestos de trabajo, los colaboradores conocen los tipos de trabajo a los cuales pertenecen pero, no se dedican específicamente a los indicados sino que conforme terminan los servicios en un vehículo se dirigen hacia otro independientemente del servicio a realizar.

2. ¿El colaborador tiene pleno conocimiento técnico o académico acerca de las actividades que realiza diariamente?

#### Área administrativa

Mediante la observación a esta área se logró identificar que el departamento tiene conocimientos fundamentales para el desempeño de la misma; por parte de los auxiliares contables y de recursos humanos existieron ciertos interrogantes, las cuales fueron despejadas por el jefe de área, quien las contestó con prontitud y una buena predisposición a resolver las inquietudes.

#### Área de ventas

Dentro del área de ventas existen ciertos vacíos de conocimiento técnicos por parte de la auxiliar de ventas quien cumple también el rol de facturación, por ejemplo, en la venta de llantas tiene poco conocimiento acerca de los beneficios entre una marca y otra, de tal forma que es dificultoso sugerir al cliente la mejor opción y que éste a su vez sienta confianza con las recomendaciones que brinda el o la vendedora.

#### Área de taller

El personal que labora dentro de esta área cuenta con los conocimientos básicos para desempeñar sus labores, pero es notable que la falta de herramientas impiden que ciertos trabajos se realicen y deban ser tercerizados; un ejemplo de esto son las rectificaciones de frenos, que, por no contar con la máquina apropiada KINGTYRE S.A. se vio en la necesidad de buscar un proveedor que otorgue el servicio, logrando una demora en los tiempos de entrega al usuario final.

3. ¿La capacitación es constante en las áreas o puestos de trabajo?

Área administrativa

Definitivamente, dentro de esta área no existen capacitaciones con respecto a los diferentes tipos de tareas que deben realizar los colaboradores en sus puestos de trabajo. En el tiempo de la evaluación no se contrató a ninguna empresa capacitadora para esta área específica.

Área de ventas

Capacitaciones para esta área no han sido otorgadas dentro del tiempo de evaluación por parte de KINGTYRE S.A., los conocimientos que adquieren son por parte del Jefe de ventas ayudado de su experiencia en la venta de partes y piezas de vehículos, quien tampoco recibe capacitación para su área a cargo.

Ciertos proveedores brindaron capacitaciones acerca de los beneficios de sus productos, para que estos a su vez sean transmitidos al usuario final.

Área de taller

Las capacitaciones al personal de esta área durante la observación en sus puestos de trabajo fueron nulas por parte de KINGTYRE S.A.

4. ¿Conoce el colaborador el desempeño que ha logrado al terminar los procesos del área de trabajo?

Área administrativa

Mediante la observación se puede concluir que dentro de esta área los colaboradores no reciben comunicación ya sea verbal o escrita sobre el desempeño que han tenido ya sea únicamente en su puesto de trabajo o en el área de trabajo en general.

Área de venta y taller

A diferencia del área administrativa, estas dos áreas sí conocen la forma en la que se han desenvuelto en sus puestos y áreas de trabajo; esta comunicación se da mensualmente de manera cuantitativa únicamente, es decir, tanto el área de venta como de taller tienen metas mensuales en cuanto a dólares vendidos y mediante la entrega de reportes ambas áreas conocen si fueron productivas o no para la empresa.

5. ¿Las responsabilidades de las áreas de trabajo recaen en los mandos operativos o en los jefes departamentales?

Área administrativa, ventas y taller

En las 3 áreas se pudo observar que existe un Jefe departamental por cada una, pero las responsabilidades en las áreas de trabajo recaen directamente a todos los operadores independientemente del cargo o puesto que ocupe. Lo que genera una falta de autoridad en los jefes departamentales.

Se observó que al mal proceder en ciertas actividades, la gerencia emite un llamado de atención directamente a la persona que lo realiza mas no al Jefe de área.

6. ¿Cómo es la comunicación entre las áreas de trabajo, existe retroalimentación por parte del área operativa?

Se logró observar que entre el área de ventas y el área de taller existe un poco de comunicación en cuanto a las actividades que realizan; el área de ventas debe brindar información al personal de taller para que este a su vez conozca los trabajos que debe realizar a medida que se vayan pactando las negociaciones con el usuario final.

En tanto que el área de ventas con el área administrativa mantienen una comunicación básica, normalmente por asuntos de documentos contables. Mientras que el área administrativa con el área de taller no tienen ningún tipo de comunicación.

7. ¿Constantemente se auditan las áreas de trabajo?

Según lo observado ninguna de las 3 áreas fue auditada por ningún departamento o por personas externas a la empresa dentro del tiempo que estuvo en observación. Las personas realizan sus labores únicamente bajo la supervisión del Jefe de área.

8. ¿El medioambiente laboral refleja seguridad e higiene?

Área administrativa

Sus oficinas se encuentran ubicadas en un segundo piso, los escritorios se encuentran distribuidos de una forma ordenada, dentro de este piso se encuentran 2 extintores según ordenanza del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil para otorgar los permisos de funcionamiento, así como un sistema de detección de humo en caso de incendio.

No existen señales de salida en caso de emergencia o luminarias que ante un apagón guíen al personal hacia la salida.

No se observaron materiales tóxicos que puedan ocasionar incendios o enfermedades a largo plazo al personal del área.

El cableado de redes que existe para que las computadoras, servidores y demás equipos electrónicos funcionen, se encuentran desorganizados y es posible ver dichos cables en todos los rincones de las oficinas. Además cuenta con 1 cámara de seguridad.

La intensidad de la luz en esta área es un poco baja, lo cual afecta en la visibilidad para realizar las actividades propias del área.

Área de ventas

Debido al material del cual están hechos los neumáticos crea un ambiente tóxico en el área de ventas; para cualquier emergencia la sala posee 2 extintores y 2 detectores de humo en caso de incendio.

El cableado de redes y equipos de computación no se encuentran visibles ante los usuarios pero internamente no cuentan con una buena organización.

La bodega también forma parte del área de ventas, en ella se encuentran llantas, aros, baterías, lubricantes, filtros, accesorios y demás consumibles que se utilizan para el área de taller; dentro de la bodega también se encuentra 1 extintor y 2 detectores de humo.

El ambiente se siente un poco pesado debido a los materiales que se almacenan pero también se observó la presencia de polvo y las personas que ingresaban al lugar no utilizaron mascarillas como protección.

Aunque los materiales se encuentran organizados en perchas, no existen señales de prevención o de aviso para el tipo de materiales que por su composición pueden ocasionar incendios o enfermedades que se puedan evidenciar en el largo plazo.

#### Área de taller

Como se indicaba en párrafos anteriores el área de taller cuenta con 9 bahías de trabajo, que se las puede visualizar desde los exteriores de la empresa; las 2 bahías de lavado se encuentran separadas de las 7 bahías de alineación, mecánica y lubricación.

Con respecto a la vestimenta de los colaboradores tienen botas industriales, pantalones jean y camisetas color azul; se evidencia la falta de gafas, guantes y auriculares como parte de los equipos de prevención de riesgos aunque cada bahía de trabajo cuenta con las herramientas mecánicas necesarias para ejercer sus labores.

El área de lavado durante la observación hubieron 2 daños en la bomba de agua y en la aspiradora debido a las conexiones y condiciones eléctricas. Adicional todas las mañanas el personal de lavado realiza una limpieza de su área, principalmente la limpieza de conductos de agua.

Las bahías utilizadas para trabajos de mecánica general utilizan materiales de alto peligro como gasolina, diesel, aceite quemado, grasa, diluyente, sprays y demás productos tóxicos tanto para el medioambiente como para la salud de las personas que se encuentran dentro del área, sean personal de la empresa o los usuarios.

No existen señales reflectivas preventivas que indiquen que se encuentran en una zona de peligro, ya sea por los materiales y máquinas de trabajo o por el movimiento constante de vehículos.

A pesar de encontrarse en un lugar abierto y espacioso, las bahías cuentan con techos en donde no solamente cubren del sol sino también no permiten la concentración del calor en los puestos de trabajo.

### **Resultados de la encuesta**

Habiendo realizado en primer lugar la observación a las 3 áreas claves, se logró conocer de manera cualitativa aspectos relevantes para el objetivo del presente proyecto. Mediante la encuesta se podrá conocer de manera cuantitativa los aspectos importantes para conseguir el objetivo de la investigación.

Por cada pregunta se mostrará el resultado tabulado más el gráfico correspondiente, seguido de un segundo gráfico que muestra los resultados por departamento.

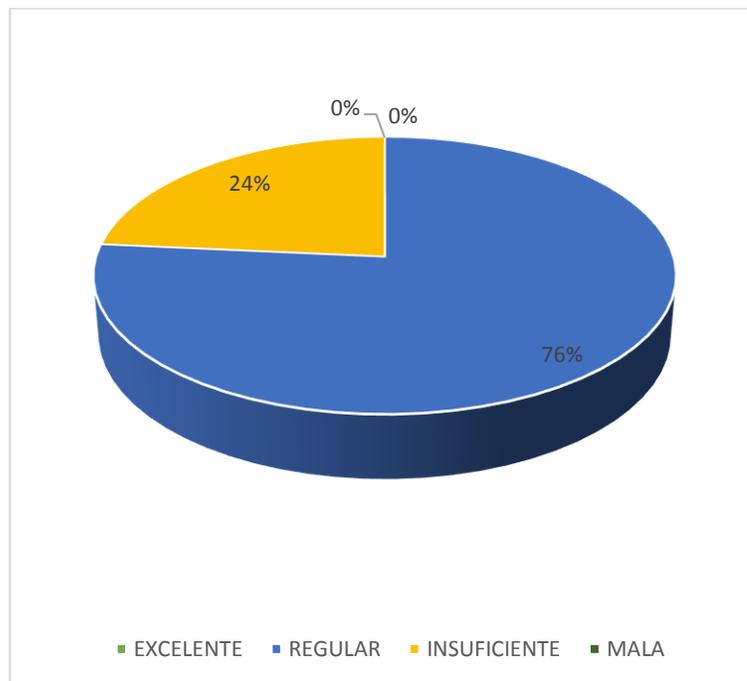
1. ¿Cómo calificaría usted la organización y dirección que brinda el departamento de recursos humanos de KINGTYRE S.A. a las diferentes áreas de trabajo?

**Tabla 3.3 Nivel de organización y dirección del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A.**

CALIFICACIÓN	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	0	0%
REGULAR	13	76%
INSUFICIENTE	4	24%
MALA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

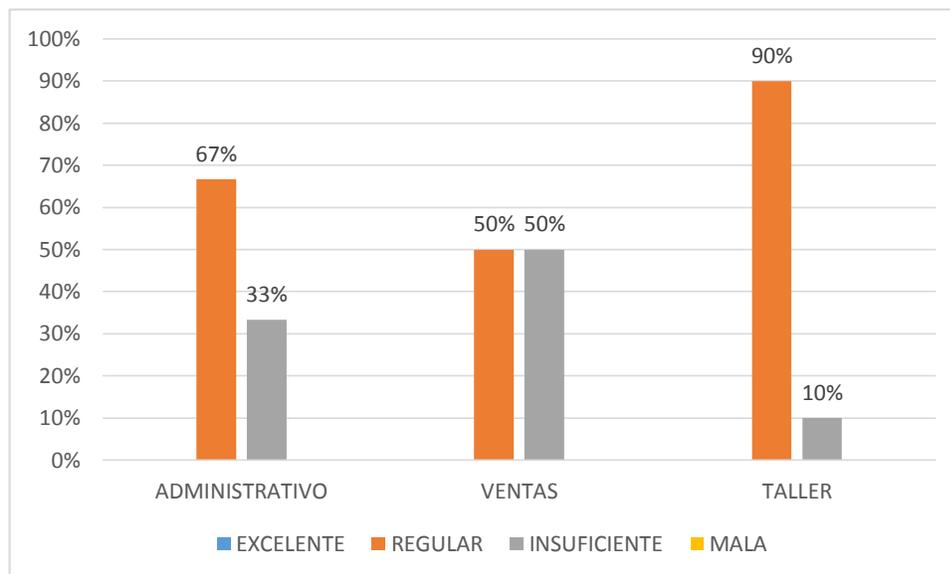
Fuente: Cuestionario  
 Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.3 Nivel de organización y dirección del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A.**



Fuente: Cuestionario  
 Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.4 Calificación del nivel de organización y dirección del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. por área.**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

Los resultados de la primera pregunta del cuestionario muestran que el 76% de los encuestados consideran que el nivel de organización y dirección que posee el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. es regular; mientras que el 24% considera que esta actividad se está realizando de manera insuficiente.

Dichos resultados fueron también tabulados por áreas de trabajo, en donde la calificación de REGULAR fue otorgada con un 90% en el área de taller, un 50% en el área de ventas y un 67% en el área administrativa. En cuanto que la calificación de INSUFICIENTE en el área administrativa, de ventas y de taller fue del 33%, 50% y 10% respectivamente.

Aunque el resultado por mayoría sea REGULAR, hay que tomar en cuenta que el porcentaje de calificación como INSUFICIENTE es también alto, y que la brecha que separa una valoración de la otra no es muy representativa. Es necesario que el personal de Recursos Humanos conozca perfectamente la

manera en la que debe organizarse y dirigir al resto de personal de KINGTYRE S.A.

2. Califique el nivel de conocimientos del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ante los requerimientos del personal:

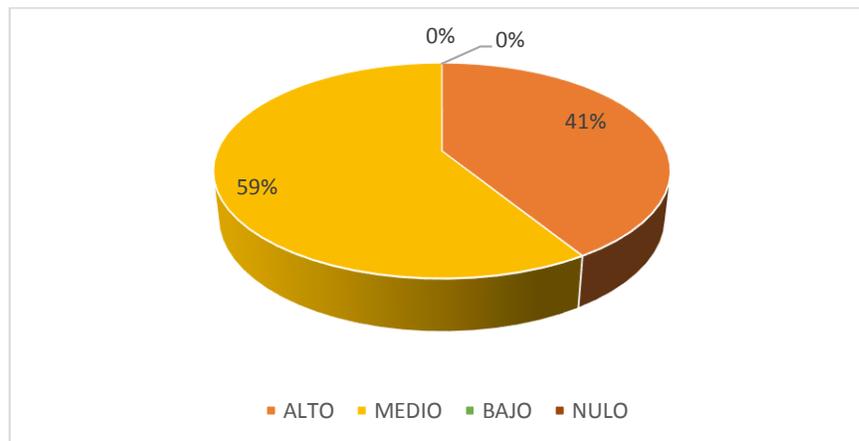
**Tabla 3.4 Nivel de conocimiento del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A.**

CALIFICACIÓN	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
ALTO	7	41%
MEDIO	10	59%
BAJO	0	0%
NULO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

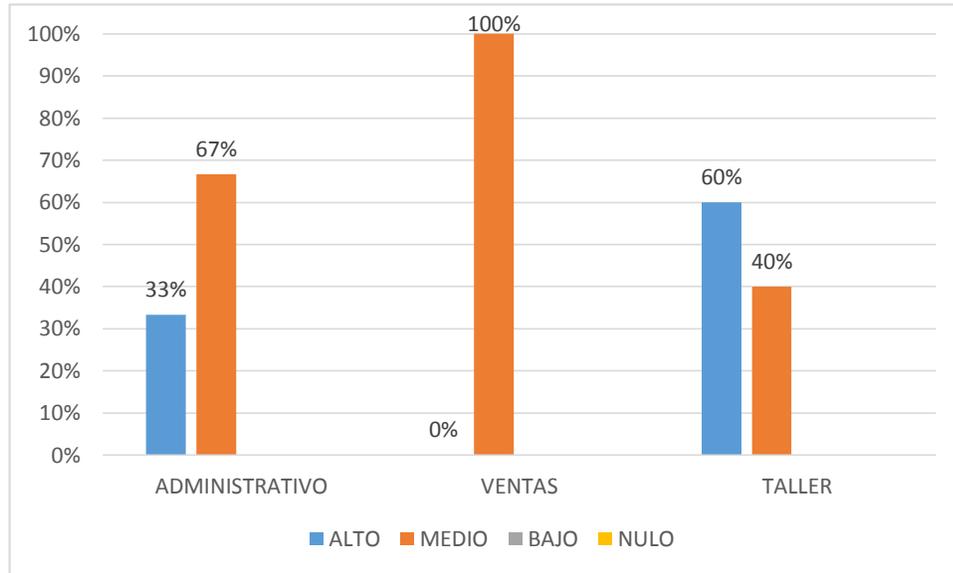
**Gráfico 3.5 Nivel de conocimiento del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A.**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.6 Nivel de conocimiento del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. por áreas de trabajo**



Fuente: cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

Con un total del 59%, los encuestados califican de MEDIO el nivel de conocimientos que ha mostrado el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ante los requerimientos suscitados por el personal independientemente de su área de trabajo, mientras que el 41% restante lo califica con un nivel ALTO.

Dentro del área administrativa, el 67% de los encuestados calificó de MEDIO el nivel de conocimientos del departamento de Recursos Humanos, ante el 33% que lo calificó de ALTO. En el área de ventas el 100% de los encuestados lo calificó en un nivel MEDIO; mientras que en el área de taller el 60% de los encuestados calificó de ALTO el nivel de conocimientos ante un 40% con calificación MEDIA.

Aunque globalmente el nivel de conocimientos del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. no obtuvo calificaciones bajas, es necesario que los miembros del departamento constantemente se capaciten acerca de sus

puestos de trabajo para despejar todas las dudas que el personal en general posea.

3. ¿Con qué frecuencia aplica usted sus conocimientos técnicos y otros, habilidades y experiencia en su lugar de trabajo?

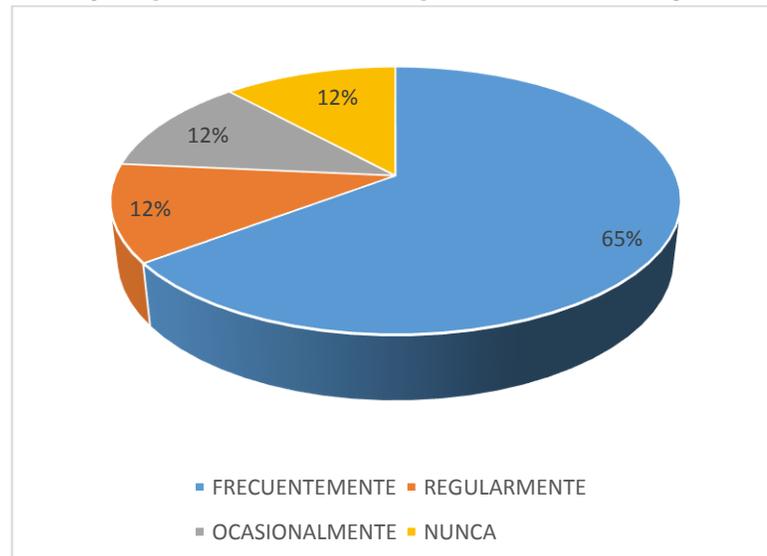
**Tabla 3.5 Frecuencia en la que se aplican los conocimientos, habilidades y experiencias en los puestos de trabajo**

CALIFICACIÓN	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
FRECUENTEMENTE	11	65%
REGULARMENTE	2	12%
OCASIONALMENTE	2	12%
NUNCA	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

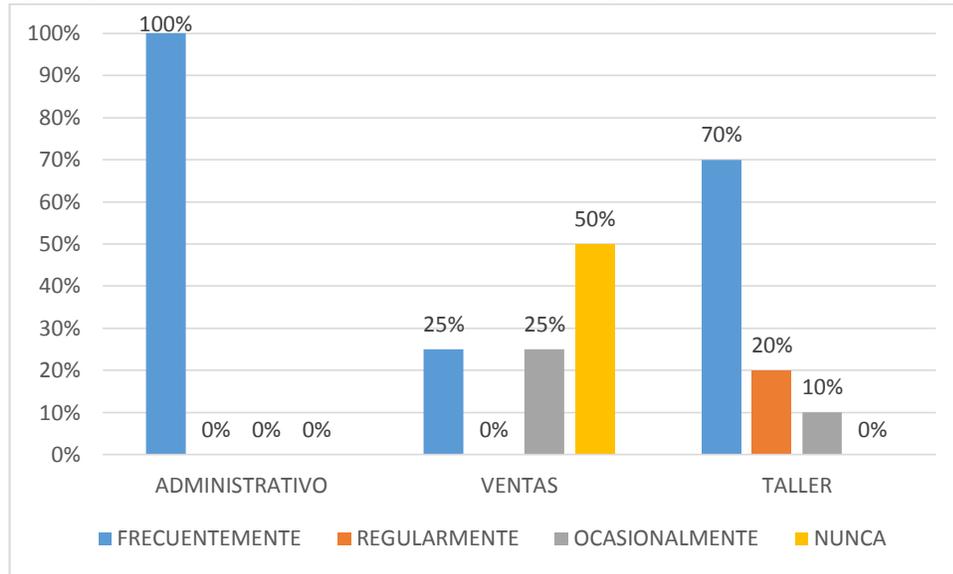
**Gráfico 3.7 Frecuencia en la que se aplican los conocimientos, habilidades y experiencias en los puestos de trabajo**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.8 Frecuencia en la que se aplican los conocimientos, habilidades y experiencias en los puestos de trabajo por áreas de trabajo**



Fuente: Cuestionario  
 Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

El resultado de esta pregunta mostró que la continuidad con la que aplican los conocimientos técnicos, habilidades y experiencias dentro de los puestos de trabajo es en un 65% FRECUENTE, mientras que el 12% por igual lo aplican de manera REGULAR, OCASIONAL y NUNCA.

En cuanto a la calificación por área de trabajo, el área administrativa coincidió en un 100% que la periodicidad con la que aplican sus conocimientos es FRECUENTE; para el área de ventas el 50% mostró que NUNCA aplican sus conocimientos mientras que REGULAR y OCASIONALMENTE en un 25% cada una; por último el área de taller el 70% de los encuestados en el área indicó que FRECUENTEMENTE aplican sus conocimientos, el 20% de los encuestados lo aplica REGULARMENTE y el 10% restante OCASIONALMENTE.

Es posible observar que aunque el 65% de los encuestados piensa que FRECUENTEMENTE aplican sus conocimientos dentro de sus puestos de trabajo, también existe un porcentaje considerable para aquellos que piensan que no emplean sus habilidades y experiencias así como sus conocimientos técnicos y otros en los lugares de trabajo asignado, por lo que se puede inferir que el

departamento de Recursos Humanos no ha seleccionado de manera correcta el personal idóneo para los puestos de trabajo.

4. ¿Conoce usted si existe un manual de las funciones para su área de trabajo, donde se describan las funciones y su forma de desempeñarlas?

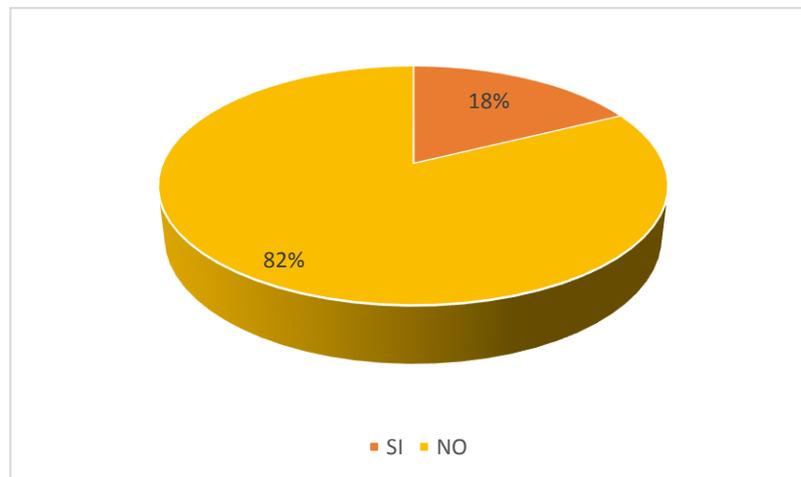
**Tabla 3.6 Conocimiento de un manual de funciones y descripción de puestos de trabajo**

CALIFICACIÓN	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	18%
NO	14	82%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

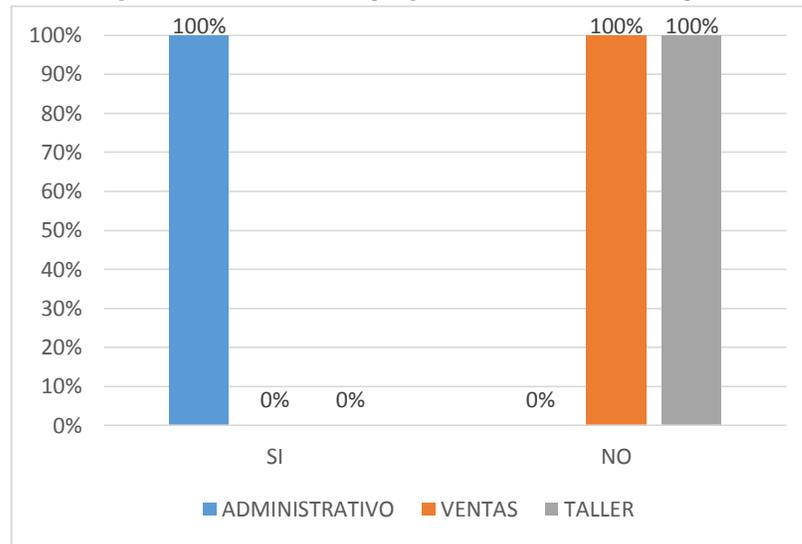
**Gráfico 3.9 Conocimiento de un manual de funciones y descripción de puestos de trabajo**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.10 Conocimiento de un manual de funciones y descripción de puestos de trabajo por áreas de trabajo**



Fuente; Cuestionario  
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

Mediante esta pregunta se logró identificar que el 82% de la muestra encuestada NO tiene conocimiento que exista un manual de funciones en donde se describan los puestos de trabajo, mientras que el 18% de los encuestados SÍ conoce la existencia del manual de funciones y la descripción de los puestos de trabajo.

El 100% de los encuestados del área administrativa tiene conocimiento, frente 100% del área de ventas y de taller que no tiene conocimiento de esta información.

Es posible notar que a pesar de que existe un manual que ayude al desempeño y realización de las funciones en los puestos de trabajo independientemente del área en el que se encuentre, no todas las áreas y sus miembros tienen el conocimiento de esta, por lo tanto es lógico inferir que estos no han recibido la capacitación necesaria acerca de dicho documento.

5. ¿Cómo describe usted el tipo de capacitación que ha recibido por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. respecto de las funciones que debe desempeñar?

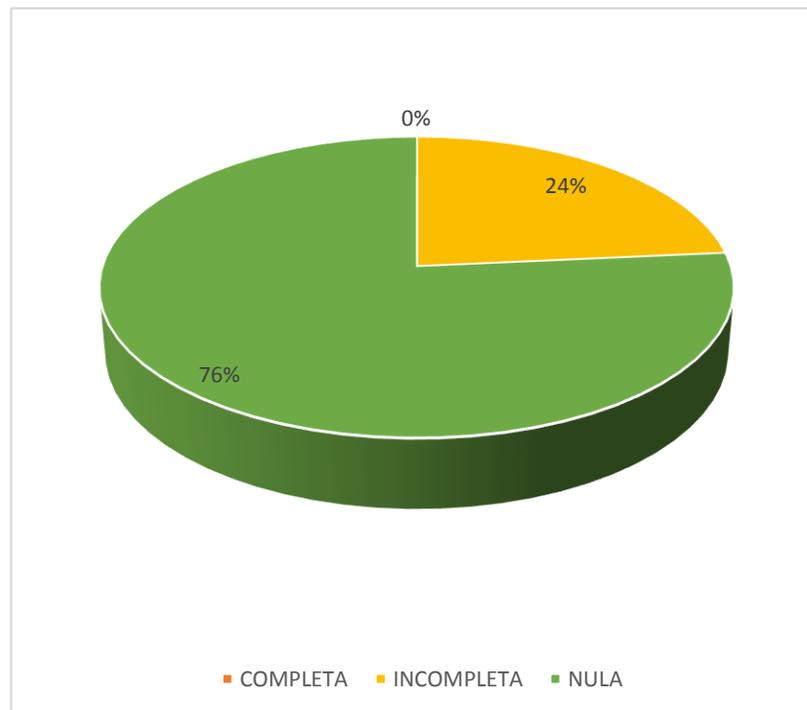
**Tabla 3.7 Tipo de capacitación recibida por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A.**

CALIFICACIÓN	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
COMPLETA	0	0%
INCOMPLETA	4	24%
NULA	13	76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

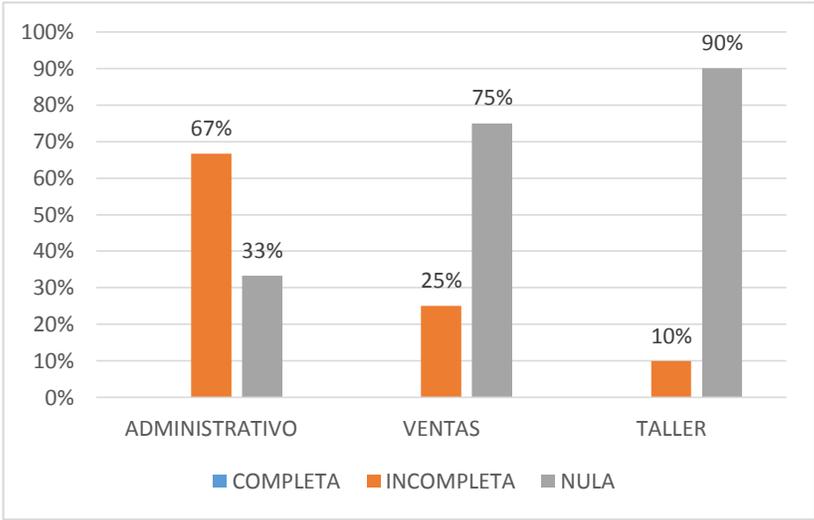
**Gráfico 3.11 Tipo de capacitación recibida por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A.**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.12 Tipo de capacitación recibida por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. por áreas de trabajo**



Fuente: Cuestionario  
 Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

Esta pregunta responde a dos objetivos claves, que son conocer si existe o no capacitación en las diferentes áreas de trabajo, en caso de existir conocer si estas fueron dadas de forma completa o si el personal considera que aún falta más por capacitar.

El 76% de la muestra encuestada respondió que NO ha recibido ningún tipo de capacitación, en tanto que el 24% restante afirma haber recibido capacitación pero de forma incompleta.

Si los resultados se plantean por departamentos, el 67% del área administrativa indica que ha recibido capacitación INCOMPLETA, frente al 33% que no ha recibido ningún tipo de capacitación. Para el área de ventas el 75% de los encuestados dice no haber recibido ningún tipo de capacitación en tanto que el 25% restante la ha recibido INCOMPLETA. Por último el área de taller informó mediante la encuesta que el 90% del área no ha recibido ningún tipo de capacitación, frente al 10% restante de forma INCOMPLETA.

6. ¿Recibe usted sugerencias u observaciones por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A., que le ayuden a mejorar el desempeño en sus funciones?

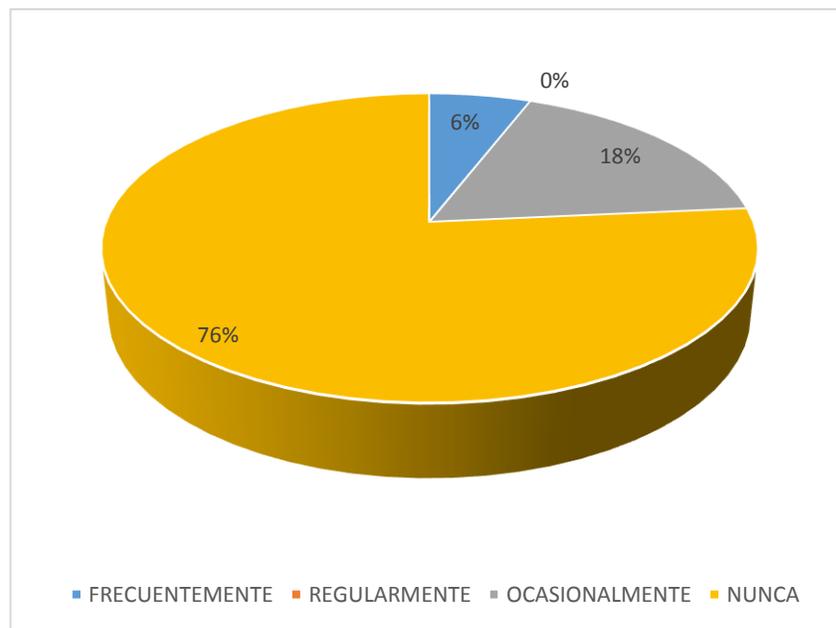
**Tabla 3.8 Entrega de sugerencias u observaciones al personal**

CALIFICACIÓN	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
FRECUENTEMENTE	1	6%
REGULARMENTE	0	0%
OCASIONALMENTE	3	18%
NUNCA	13	76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

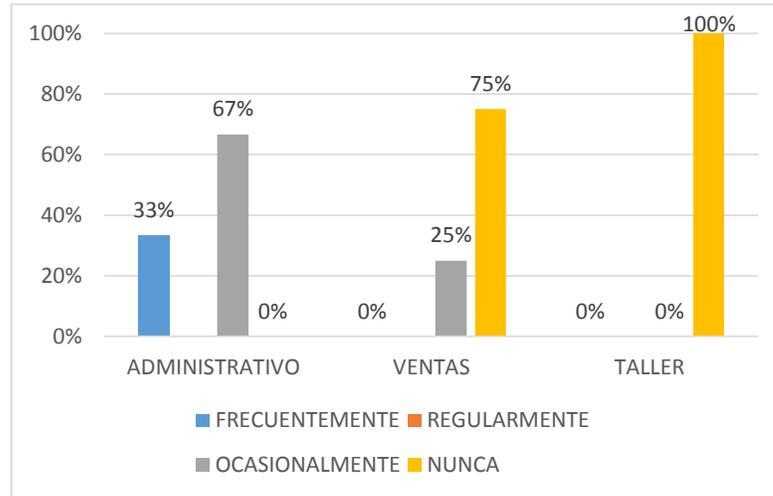
**Gráfico 3.13 Entrega de sugerencias u observaciones al personal**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.14 Entrega de sugerencias u observaciones al personal por áreas de trabajo**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

El objetivo central de esta pregunta es conocer si existe la comunicación adecuada entre el departamento de Recursos Humanos con las áreas de trabajo; si los miembros de dichas áreas reciben comentarios, sugerencias, observaciones sobre las actividades que realizan, de esta manera el personal conocerá en qué partes de su trabajo debe cambiar, eliminar, mejorar o mantener para el óptimo desempeño de la misma.

El 76% de los encuestados afirma que NUNCA ha recibido por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. crítica o comentario alguno acerca de las actividades que realiza; el 18% afirma que OCASIONALMENTE recibe sugerencias, mientras que el 6% restante de la muestra encuestada recibe FRECUENTEMENTE observaciones acerca del desempeño de sus puestos de trabajo.

Los resultados obtenidos por áreas de trabajo fueron los siguientes: para el área administrativa el 67% ha recibido algún tipo de sugerencia de forma OCASIONAL y el 33% del área restante la recibe FRECUENTEMENTE; el 75% del área de ventas afirma NUNCA haberla recibido, mientras que el 25% del área las confirma pero de forma OCASIONAL; el área de taller coincidió en un 100% NUNCA haber

recibido algún tipo de sugerencia, comentario u observación por parte del departamento de Recursos Humanos.

El porcentaje de personas que NUNCA han recibido algún tipo de información acerca del desempeño en su área de trabajo, es un punto importante en el que debe trabajar el departamento de Recursos Humanos, ya que el personal debe tener pleno conocimiento de cómo está realizando sus labores y no es favorecedor únicamente para la empresa sino también para el crecimiento en los conocimientos de los colaboradores.

7. Considera usted que el proceso de remuneraciones e indemnizaciones que realiza el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. es:

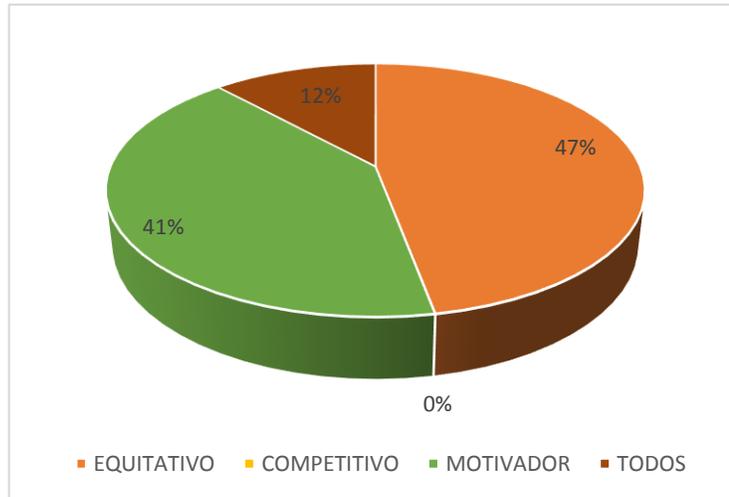
**Tabla 3.9 Calificación al proceso de remuneraciones**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>EQUITATIVO</b>	8	47%
<b>COMPETITIVO</b>	0	0%
<b>MOTIVADOR</b>	7	41%
<b>TODOS</b>	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario

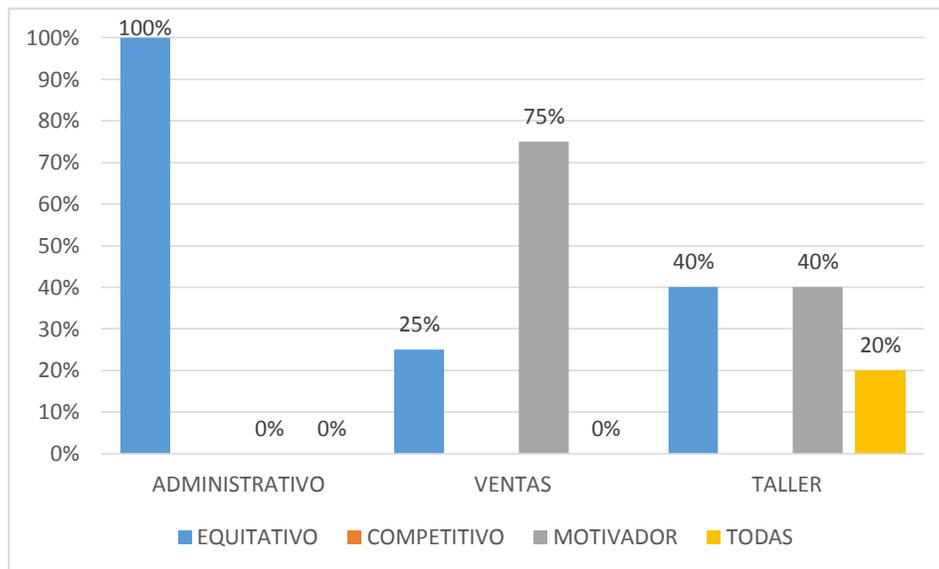
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.15 Calificación al proceso de remuneraciones**



Fuente: Cuestionario  
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.16 Calificación al proceso de remuneraciones por áreas de trabajo**



Fuente: Cuestionario  
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

A través de esta pregunta se buscó conocer el nivel de satisfacción que tiene el personal respecto de los sueldos, remuneraciones e incentivos económicos que perciben, y los resultados fueron los siguientes: el 47% de los encuestados considera que estos son EQUITATIVOS, el 41% piensa que son MOTIVADORES

Y el 18% restante cree que son EQUITATIVOS, COMPETITIVOS y MOTIVADOR.

El análisis por área de trabajo mostró que en el área administrativa el 100% de los encuestados coincidió que el procesos de remuneraciones y relacionados a este son EQUITATIVOS; para el área de ventas el 75% piensa que es motivador, frente al 25% del área que afirma es equitativo; el área de taller mostró un 40% EQUITATIVO, 40% MOTIVADOR y 20% EQUITATIVO, COMPETITIVO y MOTIVADOR.

Según la investigación teórica realizada en este proyecto, las remuneraciones deben ser internamente equitativas, externamente competitivas y motivadoras; este es el enfoque al que debe apuntar el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. para lograr una estabilidad económica dentro de su personal.

8. El nivel de seguridad en las áreas de trabajo considera usted que son:

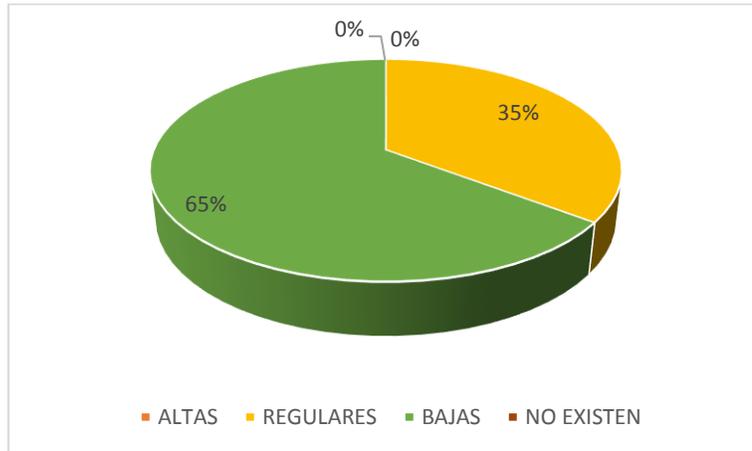
**Tabla 3.10 Nivel de seguridad en las áreas de trabajo**

CALIFICACIÓN	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
ALTAS	0	0%
REGULARES	6	35%
BAJAS	11	65%
NO EXISTEN	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario

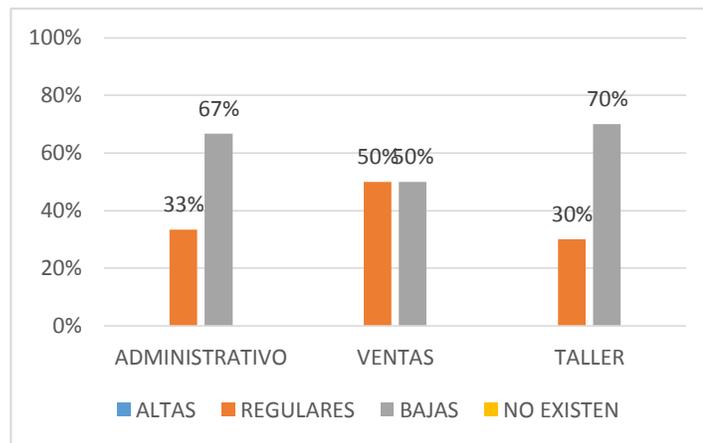
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.17 Nivel de seguridad en las áreas de trabajo**



Fuente: Cuestionario  
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.18 Nivel de seguridad según las áreas de trabajo**



Fuente: Cuestionario  
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

Por medio de esta pregunta se pretende conocer el nivel de seguridad que siente el personal en sus áreas de trabajo y a nivel general en la organización, los resultados se presentaron de la siguiente manera: el 65% de los encuestados consideran que las condiciones en las que se encuentran laborando tienen un nivel BAJO de seguridad, el 35% afirma que se encuentran en un nivel REGULAR.

En el área administrativa, el 67% lo califica de BAJO y el 33% lo califica de REGULAR; para el área de ventas 50% REGULAR, 50% BAJO; en el área de taller el 70% considera que se encuentra laborando en un ambiente de BAJO nivel de seguridad y el 30% restante cree estar en un nivel REGULAR.

El departamento de Recursos Humanos debe velar por la seguridad en los ambientes de trabajo, no únicamente por el bienestar de los colaboradores sino también por el bienestar empresarial.

9. Respecto al medioambiente de trabajo; ¿Cuáles considera usted que son los estándares de higiene y salud que proporciona el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. a la organización?

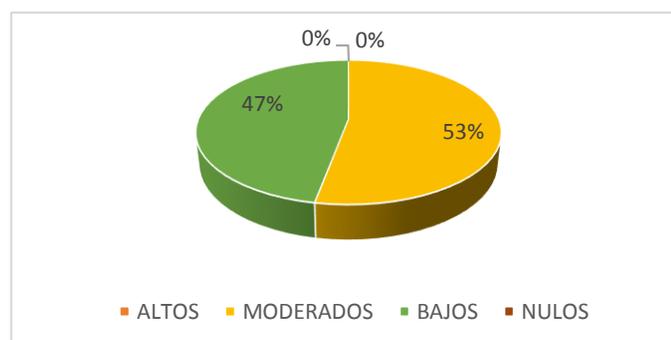
**Tabla 3.11 Estándares de higiene y salud en KINGTYRE S.A.**

CALIFICACIÓN	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
ALTOS	0	0%
MODERADOS	9	53%
BAJOS	8	47%
NULOS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

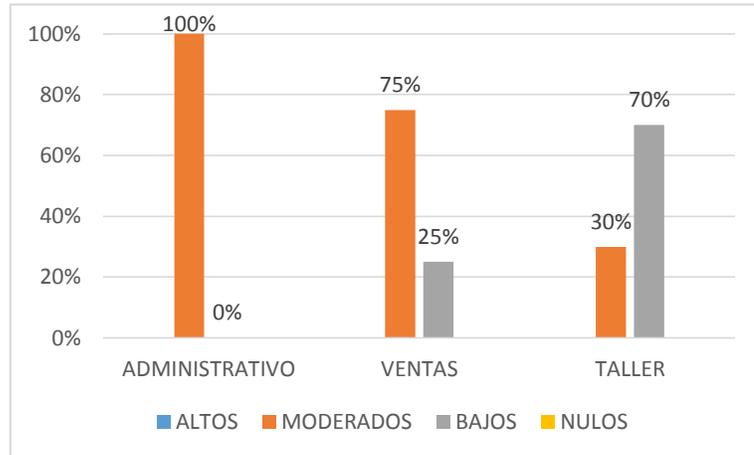
**Gráfico 3.19 Estándares de higiene y salud en KINGTYRE S.A.**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.20 Estándares de higiene y salud en KINGTYRE S.A. por áreas de trabajo**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

Si los resultados se analizan de manera global, es posible notar que el 53% de los encuestados consideran que los estándares de higiene y salud del medioambiente de trabajo son MODERADOS, en tanto que el 47% piensa que dichos estándares son POCOS o BAJOS; debido al esquema de negocio de KINGTYRE S.A. quien integra la parte comercial y operativa es importante que el análisis se realice según el punto de vista por áreas de trabajo.

Los estándares de higiene y salud en el área administrativa fueron considerados en un 100% MODERADOS, el mismo calificativo con un 75% en el área de ventas y el 25% restante lo calificaron de BAJO y, para el área de taller el 70% de los encuestados siente que su área de trabajo tiene BAJOS estándares de higiene y salud frente a un 30% que lo califica de MODERADO.

Aunque el resultado global haya dado como resultado estándares MODERADOS, es muy importante tener en cuenta que el área de taller es aquel que tiene por su forma de negocio mayores probabilidades de que ocurran accidentes o enfermedades de trabajo, y en el cual los resultados fueron en un 70% considerados como estándares BAJOS por lo que el departamento de Recursos

Humanos de KINGTYRE S.A. deberá proveer a los miembros de las áreas instrucciones, capacitaciones para mejorar el desempeño de estas deficiencias.

10. ¿Cree usted que las capacitaciones en las diferentes áreas de trabajo son necesarias para el incremento de la productividad en las mismas?

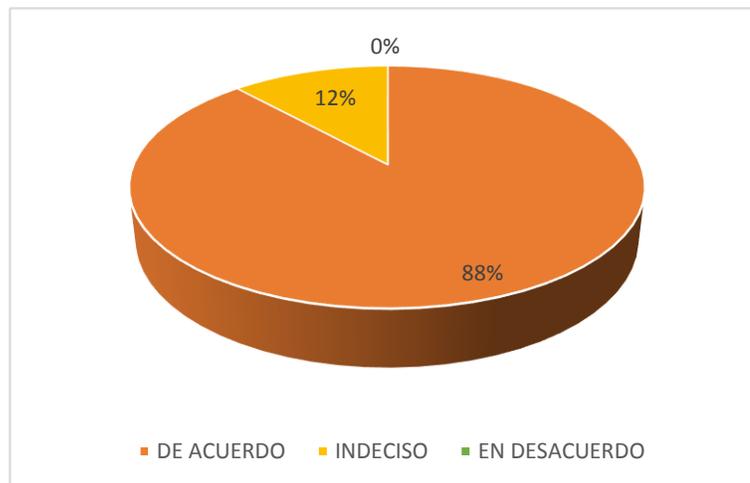
**Tabla 3.12 Incidencia de las capacitaciones en la productividad**

CALIFICACIÓN	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
DE ACUERDO	15	88%
INDECISO	2	12%
EN DESACUERDO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

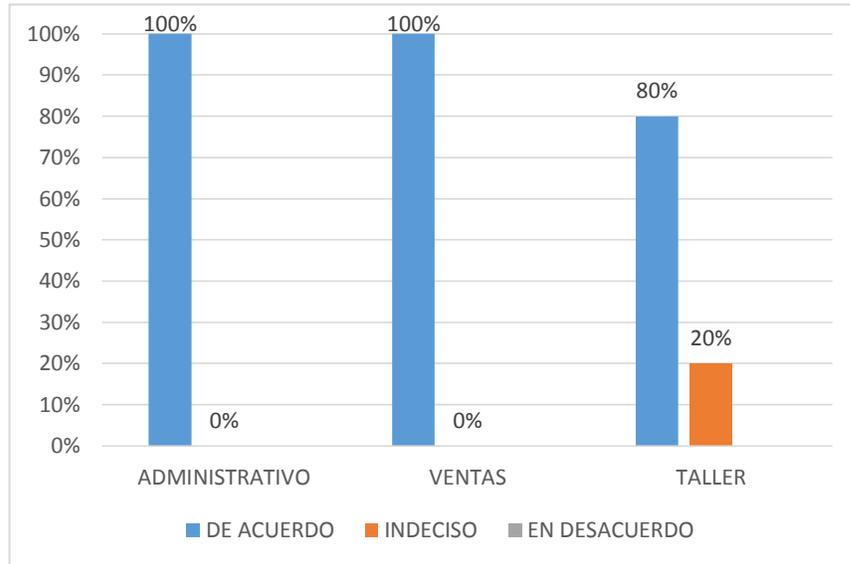
**Gráfico 3.21 Incidencia de las capacitaciones en la productividad**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.22 Incidencia de las capacitaciones en la productividad según áreas de trabajo**



Fuente: Cuestionario  
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

En relación a esta interrogante el 88% de los encuestados cree que las capacitaciones son influyentes en la productividad de las áreas de trabajo, mientras que un 12% no lo considera de esa manera.

Para el área administrativa y de ventas el 100% de los encuestados de cada una está DE ACUERDO en que las áreas para ser más productivas debes ser capacitadas; en el área de taller hubo una diferencia de 80% DE ACUERDO contra un 20% INDECISO.

El personal de KINGTYRE S.A. considera de mucha importancia las capacitaciones que se brinden para tener un mejor rendimiento en sus puestos de trabajo; según los resultados de la observación directa, el departamento de Recursos Humanos dentro del tiempo en la investigación de campo NO proporcionó ni tampoco organizó las mencionadas capacitaciones.

11. El departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ¿Con qué frecuencia realiza correcciones y mejorías en las áreas de trabajo?

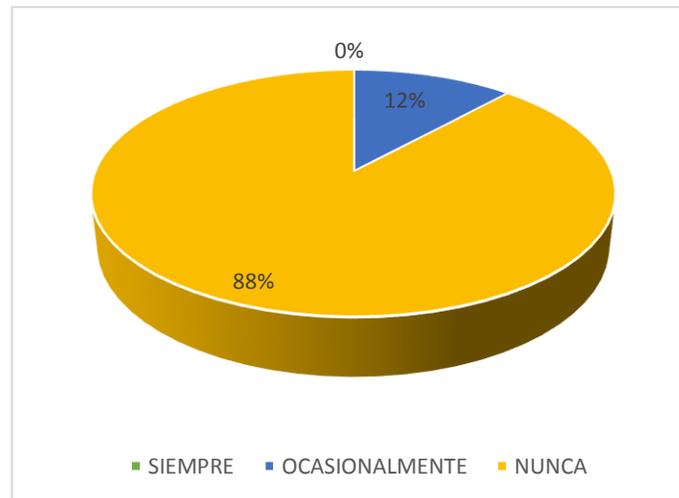
**Tabla 3.13 Frecuencia de correcciones y mejoras que realiza el departamento de Recursos Humanos**

CALIFICACIÓN	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	0	0%
OCASIONALMENTE	2	12%
NUNCA	15	88%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

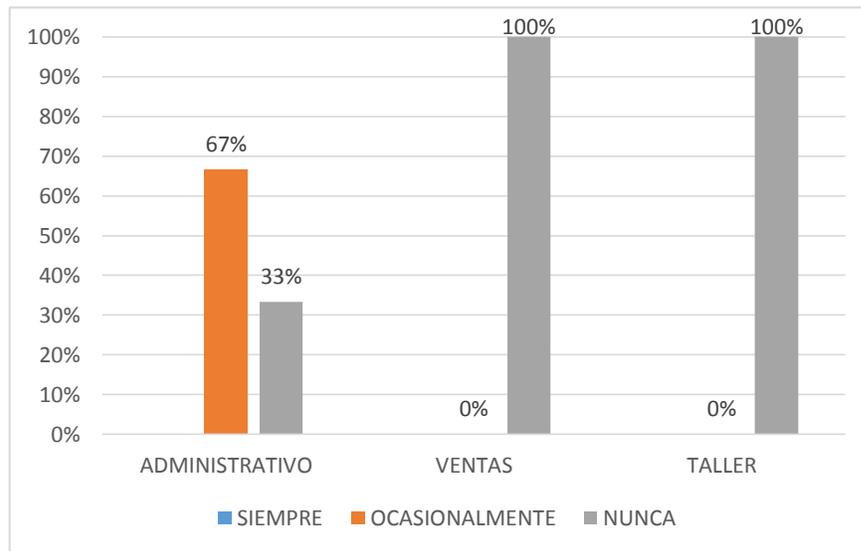
**Gráfico 3.23 Frecuencia de correcciones y mejoras que realiza el departamento de Recursos Humanos**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.24 Frecuencia de correcciones y mejoras que realiza el departamento de Recursos Humanos según áreas de trabajo**



Fuente: Cuestionario  
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

Para el 88% de los encuestados el departamento de Recursos Humanos no corrige los comportamientos o actividades mal realizadas por los miembros de la empresa, mientras que un 12% afirma que el departamento OCASIONALMENTE lo hace.

El 67% área administrativa encuestada es quien afirma que el departamento de Recursos Humanos OCASIONALMENTE corrige y mejora las actividades que el área no está desempeñando correctamente, pero el 100% tanto del área de ventas como de taller afirman NUNCA haber recibido dichas correcciones o mejoras.

Es importante que el departamento de Recursos Humanos retroalimente al personal sobre la forma en la que realizan las actividades correspondientes a su área, de lo contrario es muy probable que el producto o servicio final que se entregue al cliente o usuario no sea realizado de la manera correcta provocando insatisfacciones.

12. ¿Considera usted que la sugerencia en la elaboración e implementación de un manual de procesos dirigido al departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. es necesario para mejorar la eficiencia en su desempeño?

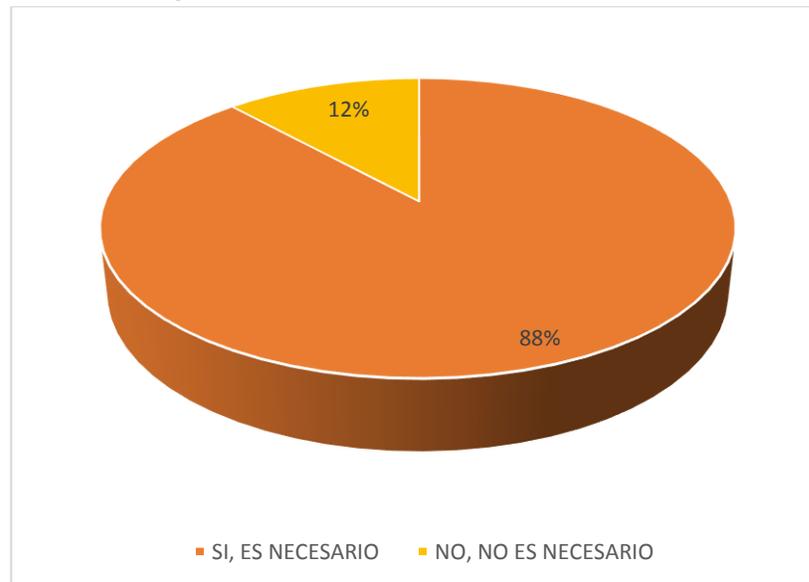
**Tabla 3.14 Aceptación de un manual de procesos dirigido al departamento de Recursos Humanos**

CALIFICACIÓN	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
SI, ES NECESARIO	15	88%
NO, NO ES NECESARIO	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

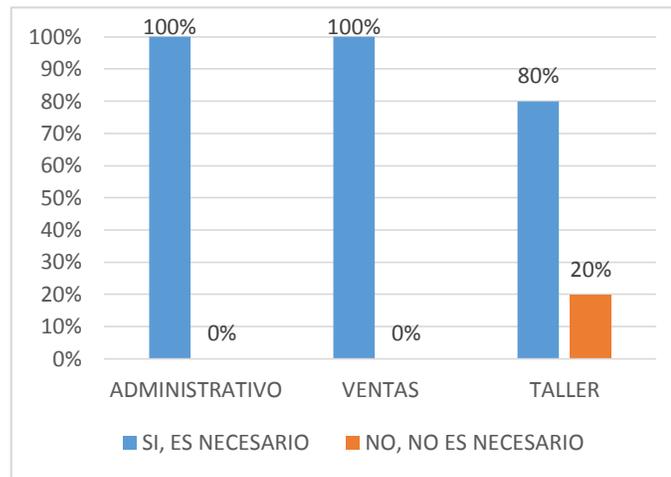
**Gráfico 3.25 Aceptación de un manual de procesos dirigido al departamento de Recursos Humanos**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Gráfico 3.26 Aceptación de un manual de procesos dirigido al departamento de Recursos Humanos según áreas de trabajo**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

Mediante la encuesta se determinó que el 88% de la muestra encuestada cree que **SÍ ES NECESARIO** que el departamento de Recursos Humanos cuente con un manual de procesos que le permita conocer de manera más amplia los procesos que debe realizar, para quién, para qué y por qué se deben realizar; un 12% piensa que **NO ES NECESARIO**.

El área administrativa y área de ventas coincidió en un 100% cada la aprobación del manual de procesos, mientras que el área de taller dividió los resultados con un 80% de acuerdo con el manual de procesos y un 20% que cree no es necesario.

### **Resultados de entrevista**

La entrevista se realizó al área directiva de KINGTYRE S.A., conformada por 2 Accionistas y la Gerente General, como experto del tema se entrevistó también al Jefe de Recursos Humanos de la empresa MILATEX S.A. La entrevista se realizó en 2 sesiones, la primera en conjunto con los directivos, y la segunda únicamente con el experto en Recursos Humanos.

1. ¿Qué procesos realizados por el departamento de Recursos Humanos considera usted es de mayor importancia y por qué?

Los directivos consideran que uno de los procesos de mayor importancia para ellos es el proceso de desarrollo organizacional, el cual está enfocado en coordinar el trabajo de varias personas; para la directiva es muy importante que el personal se encuentre ubicado correctamente en los puestos de trabajo, es decir que, sus capacidades, habilidades, experiencia y objetivos personales tengan relación con el trabajo a realizar.

Para el experto en Recursos Humanos, todo comienza con el reclutamiento de personal, este proceso lo considera de mayor importancia porque de éste depende el personal que va a laborar en la empresa, lo considera un proceso crucial para la futura productividad de la organización; tener el personal con las aptitudes y actitudes correcta para los puestos de trabajo disponibles.

El tener el personal idóneo y calificado en la organización generará los mejores niveles de productividad, acompañado de los métodos de trabajo que tenga la organización.

2. Dentro del proceso de selección de personal, dejando a un lado los conocimientos, ¿qué otros factores considera deben ser tomados en cuenta al momento de elegir nuevo personal?

La disponibilidad de tiempo para el trabajo es un determinante en la opinión de la directiva, ya que debido a la estructura y horarios de trabajo que tiene KINGTYRE S.A. es necesario que el personal cuente con tiempo suficiente para laborar adicional a los horarios normales.

En tanto que el experto en Recursos Humanos considera que la ética laboral es uno de los factores importantes a tomar en cuenta al momento de elegir personal; indica que las personas pueden tener el conocimiento, así como el tiempo suficiente para laborar pero, son muy pocas las personas que tienen ética con

sus puestos de trabajo, que realizan las actividades o tareas de forma correcta, transparente y justa.

3. ¿Con cuánta periodicidad debe realizarse la evaluación del desempeño en los puestos de trabajo?

Tanto los directivos como el experto en Recursos Humanos concuerdan que cada mes deberían realizarse evaluaciones en el desempeño de los puestos de trabajo; ambos consideran que mientras más rápido son detectados los errores o malas prácticas es más fácil realizar correcciones, cambios y ajustes en las actividades mal realizadas.

4. ¿La ética laboral es una actividad que debe realizarse y evaluarse así como las actividades operativas?

Nuevamente de acuerdo, los directivos y el experto de Recursos Humanos opinan que la ética no debe ser un factor que quede a consideración únicamente del operario, sino que este debería ser evaluado por el departamento de Talento Humano, de esta manera el colaborador no sólo realiza sus actividades de manera automática sino que las realiza desde el punto de vista ético, mejorando así la calidad de servicio o producto.

5. ¿Qué opina usted sobre la constante capacitación a equipos de trabajo?

Tanto para los directivos como para el experto en talento humano es muy importantes pero enfocados de diferente manera; ya que la directiva se concentra más en capacitaciones referentes a los puestos de trabajo, a la parte tecnológica y formas de trabajo que ayuden a incrementar la productividad; en tanto que el experto de recursos humanos la considera importante pero de la misma manera cree que los colaboradores deben capacitarse en temas menos objetivos como el lenguaje con el que se comunica el personal con los clientes, entre otros que no están muy relacionados con las actividades normales del trabajo.

6. ¿El departamento de Recursos Humanos debe realizar manuales de seguridad e higiene del trabajo? O ¿una capacitación preventiva es suficiente al momento de presentarse catástrofes en la organización?

La capacitación preventiva ante posibles catástrofes es necesario que se imparta en la organización, pero mucho más importante es que la organización dentro de sus instalaciones cuente con los instrumentos y herramientas necesarias para prevenir cualquier tipo de accidentes y enfermedades futuras, es como lo afirma el experto en recursos humanos y en el cual la directiva de KINGTYRE S.A. concuerda.

7. ¿Considera usted que el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. debe implementar manuales de sus procesos?

Sí, fue la respuesta tanto de la directiva como del experto en recursos humanos; los directivos han identificado que existen falencias tanto en el desarrollo organizacional como en las capacitaciones que se dan al personal de KINGTYRE S.A.

8. ¿Qué beneficios brindará la implementación de un manual de procesos para el departamento de Recursos Humanos?

Ambos coincidieron que al existir dicho manual, el departamento logrará desarrollar mejor sus labores, controlar de mejor manera los puestos de trabajo y orientar a los colaboradores a la mejora productiva de los mismos.

### **3.8 Análisis e interpretación de resultados**

Al concluir el levantamiento y análisis de información necesaria para emitir un criterio acerca de la organización y los procesos que realiza su departamento de Recursos Humanos, fue posible interpretar que dicho departamento tiene altas falencias en cuanto a capacitación, seguridad, higiene y salud de sus colaboradores, así como el control de las operaciones que realizan los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Estas falencias no sólo dan como resultado la improductividad o incapacidad del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. para realizar sus operaciones, sino también se ve reflejada y afectada en todas las áreas de la organización; quienes tienen relación directa con el departamento mencionado.

Fue posible notar mediante la observación directa en las áreas de trabajo que, el área de taller es uno de los más propensos a sufrir accidentes laborales o enfermedades futuras y en las que el departamento encargado no ha implementado los instrumentos o herramientas necesarias para evitar este tipo de incidentes; mediante la encuesta se logró afirmar lo observado, ya que el área de taller no se siente protegido de alguna manera en la organización.

Es importante, que el departamento de Recursos Humanos capacite a los miembros de los diferentes puestos de trabajo sobre las actividades que debe realizar, vigilar, controlar y auditar todas aquellas actividades realizadas, emitir criterios, comentarios y sugerencias para la realización de las mismas, es decir, debe existir una retroalimentación de parte del departamento, de esta manera los colaboradores conocerán si se encuentran laborando de manera correcta o corregir de manera inmediata las falencias.

También debe existir capacitaciones que no necesariamente las debe realizar el departamento de Recursos Humanos pero si debe organizarlas, por ejemplo, en el área de ventas nuevas técnicas de ventas, en el área administrativa actualización de leyes contables o laborales y en el área de taller capacitaciones propias de las actividades de mecánica que se realizan; estas capacitaciones pueden lograrse con la ayuda de los propios proveedores de la empresa, a quienes también les interesa la prosperidad del negocio.

Debido a estas falencias es sumamente necesario que el departamento de Recursos Humanos de la empresa posea un manual de sus procesos, de esta manera desempeñará de mejor manera sus actividades, es importante que la directiva apruebe capacitaciones para este departamento.

## **4 Capítulo IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 Descripción del proyecto**

Este proyecto de titulación tiene como objetivo desarrollar un manual de procesos organizacionales y administrativos dirigido al departamento de recursos humanos de KINGTYRE S.A., logrando mediante este mejorar el desempeño de sus procesos.

El manual apoyará no solamente al departamento de recursos humanos sino también a todas las áreas de la organización, debido que sus procesos están ligados directamente con el desempeño de las áreas de trabajo o de los puestos de trabajo.

Un manual de procesos dirigido al departamento de recursos humanos puede ayudar a los demás puestos de trabajo o a las diferentes áreas de trabajo. Recursos humanos se refiere a todo el personal que labora en la empresa independientemente de su cargo. Por lo tanto, si el departamento de Recursos Humanos obtiene una mejoraría en sus procesos, se reflejarán dichos resultados en los demás departamentos de la organización.

Este documento guiará al departamento de KINGTYRE S.A. en el desarrollo de sus procesos; tales como el de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría, identificando mediante la investigación de campo aquellos procesos con los que cuenta, los que se deben corregir, los que se deben eliminar y aquellos que se deberán crear, con el objetivo de mejorar el desempeño de sus operaciones.

El no contar con manuales de procesos en el departamento de recursos humanos de KINGTYRE S.A. afirma la improductividad que tendrán los diferentes puestos de trabajo de la organización.

## **4.2 Justificación del proyecto**

El levantamiento de información para la presente investigación, dio como resultado una falta de capacitación por parte del departamento de recursos humanos hacia los demás departamentos de la organización, una despreocupación en cuanto a la seguridad, higiene y salud de las áreas de trabajo consideradas por su estructura de mayor riesgo, así como una inconformidad y desmotivación por parte de los colaboradores hacia los puestos de trabajo a los que han sido asignados, entre otros.

El impacto que genera la elaboración del manual de procesos es positiva debido que ayudará a mejorar las falencias mencionadas en el párrafo superior, es decir, que mediante el proceso de desarrollo el departamento de recursos humanos de KINGTYRE S.A. ayudará a los demás departamentos a crecer en conocimientos técnicos propios de sus actividades laborales, a proporcionar medioambientes de trabajo seguros para sus colaboradores, así como también que KINGTYRE S.A. se encuentre integrada por personas que no solo cumplan con un perfil de puesto sino también que se encuentren alineadas con sus aspiraciones laborales y personales, etc.

Aunque el manual de procesos está dirigido al departamento de recursos humanos de KINGTYRE S.A. es muy importante que los demás miembros de la organización colaboren en su implementación, ya que como es mencionado en párrafos anteriores, su ejecución tendrá efectos en las demás áreas de trabajo. Por consiguiente todos los departamentos de la organización deberán ser capacitados.

Los resultados se verán reflejados no solo internamente en la organización, el usuario final o los clientes lo podrán notar en la agilidad de los trabajos, en la calidad de servicio que recibe, entre otros.

### **4.3 Favorecidos de la investigación**

Se refiere a los beneficiarios de este proyecto investigativo; existen dos tipos, aquellos que se benefician directamente y aquellos que se benefician indirectamente.

#### **Beneficiarios directos:**

Quienes se benefician de forma directa con el presente proyecto de investigación son todos los colaboradores de la compañía KINGTYRE S.A.; ya sean del área directiva, administrativa, ventas o taller. Aunque dentro del título del proyecto menciona que se encuentra dirigido hacia el área de recursos humanos, esta afecta a todos los departamentos y puestos de trabajo en las que el recurso humano de la organización desempeña sus funciones.

#### **Beneficiarios indirectos:**

Aunque el manual de procesos será aplicado dentro de la organización, los clientes o usuarios de la organización se beneficiarán por el resultado obtenido de su implementación; entre los beneficios se pueden encontrar:

- Agilidad y menos tiempo en los servicios requeridos
- Abanico amplio servicios
- Calidad en el servicio de venta y postventa
- Seguridad y confianza

### **4.4 Propuesta para los procesos organizacionales y administrativos de KINGTYRE S.A.**

A continuación se redactará la propuesta para la empresa KINGTYRE S.A. abarcando procesos organizacionales y administrativos que corresponden al área de recursos humanos; el objetivo primordial de este trabajo es lograr una mejora en sus procedimientos como departamento.

## **Procesos:**

- ✓ Integración
- ✓ Organización
- ✓ Retención
- ✓ Desarrollo
- ✓ Auditoría y control

## **Propuesta en el proceso de integración**

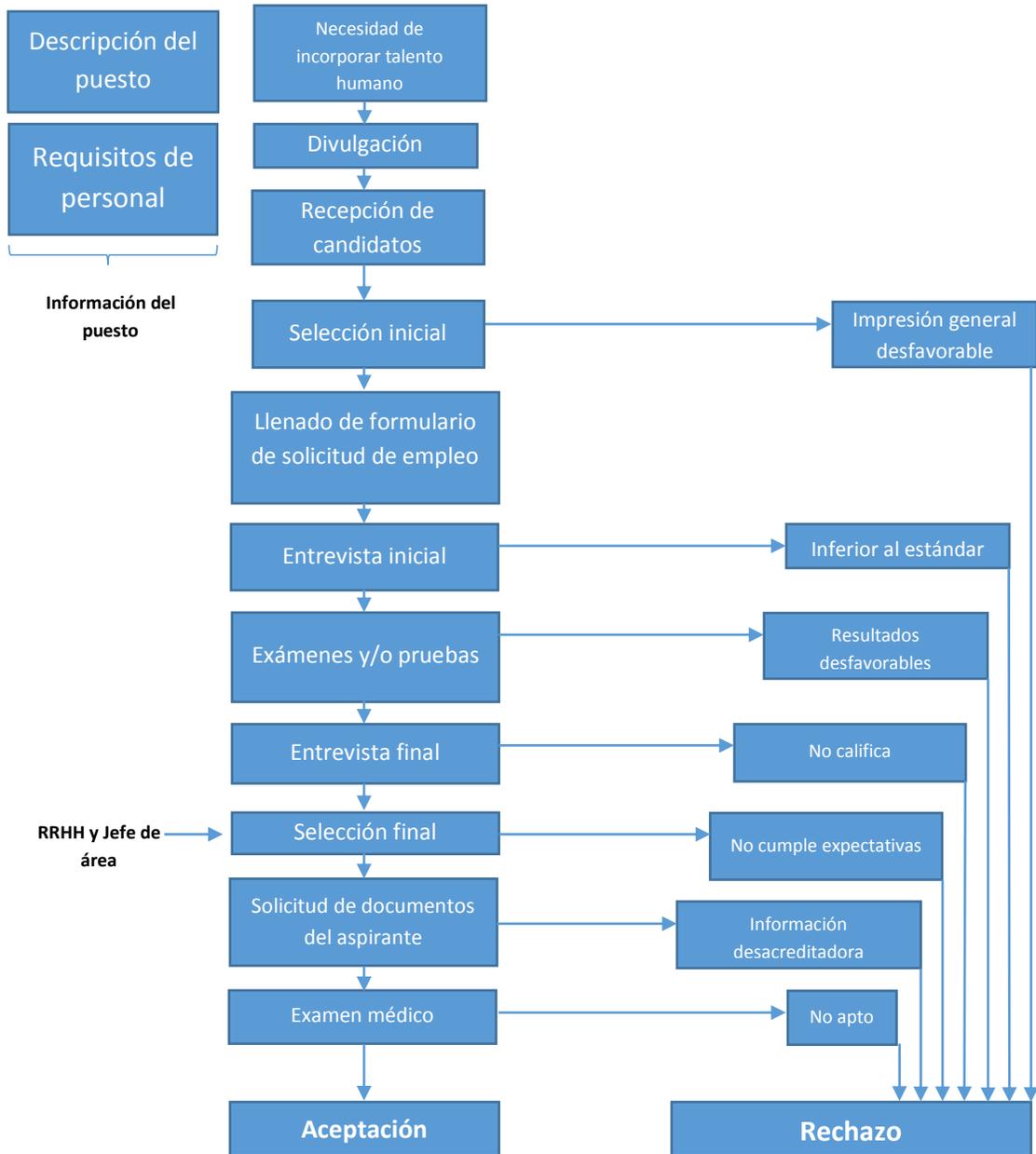
Este proceso está conformado por las etapas de reclutamiento, preselección y selección de personal y para los cuales se debe identificar en primera instancia:

- Si es necesaria la incorporación de un nuevo colaborador.
- El lugar o puesto de trabajo que va a ocupar el nuevo colaborador.
- El perfil en cuanto a conocimientos que debe poseer el nuevo colaborador.

Para comenzar con el proceso de integración es necesario que el departamento de recursos humanos conozca los tres puntos básicos mencionados en el párrafo superior. Es importante que dentro de este proceso, en sus diferentes fases, el departamento de recursos humanos de KINGTYRE S.A. logre reunir las características tanto técnicas como personales en los candidatos.

Aunque el nivel de conocimientos de los aspirantes sean los deseados, es muy importante identificar cuáles son las aspiraciones laborales y personales del candidato; si este cuenta con el nivel de conocimientos suficientes para la vacante previamente identificada, pero se concluye mediante las pruebas realizadas que el puesto de trabajo o cargo no son parte de sus aspiraciones es necesario que el departamento de recursos humanos descarte al aspirante como posible candidato, debido que, al no encontrarse fusionados tanto los conocimientos con las aspiraciones pueden existir desmotivaciones, ineficiencias e improductividad en las funciones.

**Gráfico 4.1 Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos**



Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

## **Mejoramiento en el proceso de organización**

### **Descripción y análisis de los puestos de trabajo**

Es importante que la compañía, en especial el área de Recursos Humanos, conozca cada puesto de trabajo que la empresa tiene, asimismo debe conocer en detalle cómo se encuentran conformados dichos puestos.

En cuanto a la descripción de puestos, su estructura es muy simple, en ella se detalla:

- Título del puesto
- Departamento al que pertenece el puesto
- Jefe encargado
- Fecha de elaboración
- Fecha de revisión
- Detalle general de las actividades que realiza el puesto

Para el análisis del puesto se sugiere considerar los siguientes factores:

- a) Requisitos intelectuales: en los cuales se detallan los estudios indispensables, experiencia y aptitudes requeridas.
- b) Requisitos físicos: esfuerzo físico, concentración visual, habilidades y destrezas, estado físico de la persona
- c) Responsabilidades: Personal encargado, materiales, herramientas o equipos de trabajo, dinero, documentos.
- d) Condiciones de trabajo: el ambiente en el que trabaja y si se encuentra en riesgo al realizar las actividades.

Es importante que por cada puesto de trabajo el formato de descripción y análisis sea llenado, dependiendo del área al que se observe tendrán diferentes detalles; por ejemplo, las condiciones de trabajo en el área de ventas o administrativo son totalmente diferentes del área de taller, debido a la naturaleza de su trabajo. Este

**Tabla 4.1 Formato para la descripción y análisis de los puestos de trabajo**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
--

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>JEFE ENCARGADO:</b>	

<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	
<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>	

**CONTENIDO DEL PUESTO**

--

<b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b>
----------------------------

**REQUISITOS INTELECTUALES:**

--

**REQUISITOS FÍSICOS:**

--

**RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS:**

--

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

--

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

## **Evaluar el desempeño en los puestos de trabajo**

Las evaluaciones de desempeño de los puestos de trabajo deberán estar a cargo del departamento de recursos humanos de la empresa, acompañados con la opinión y criterios que los Jefes departamentales le otorguen.

Habiendo diferentes métodos para evaluar el desempeño de los puestos de trabajo, el departamento de recursos humanos de KINGTYRE S.A. utilizará el método de evaluación de escalas gráficas. Luego de elegir la metodología, el departamento de recursos humanos deberá realizar los formatos en donde se registren los puntos evaluados con sus resultados para su posterior análisis.

Los puntos a evaluar serán:

- Relaciones con otras personas
- Juicio
- Habilidad para aprender
- Atención al cliente o consumidor
- Negociación/solución de problemas
- Calidad de trabajo
- Trabajo con la diversidad
- Actitud y desenvolvimiento en el trabajo
- Independencia
- Puntualidad

Esta política beneficiará a todas las áreas de la organización, desde los rangos bajos hasta los más altos; los colaboradores de mandos operativos conocen cuales son las expectativas de los mandos superiores inmediatos, lo que provoca que el empleado quiera realizar sus funciones de una forma correcta. Los beneficios de los mandos medios son conocer el nivel de productividad que está teniendo por parte de su grupo o equipo de trabajo, lo cual le ayudará a mejorar las falencias que tiene en su área responsable.

**Tabla 4.2 Formato para la evaluación de desempeño de los puestos de trabajo de KINGTYRE S.A.**

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>				
Nombre del colaborador:		Fecha:		
Departamento:				
Puesto:				
	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
<b>DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN</b>				
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS:</b> Volúmenes de venta mensuales de productos y mano de obra en el tecnicentro	Superan las metas de venta propuestas <input type="checkbox"/>	Llegan a las metas de venta establecidas <input type="checkbox"/>	No siempre llegan a las metas de venta establecidas <input type="checkbox"/>	Nunca llegan a las metas de venta propuestas <input type="checkbox"/>
<b>Aptitudes:</b> dedicación, esmero y orden en el puesto de trabajo.	Siempre con buena predisposición <input type="checkbox"/>	Normalmente ordenado y esmeroso <input type="checkbox"/>	Pocas veces es dedicado en el trabajo <input type="checkbox"/>	Nunca tiene buena voluntad <input type="checkbox"/>
<b>Conocimiento del trabajo:</b> Grado de conocimiento y seguridad	Tiene confianza y conocimiento o amplio <input type="checkbox"/>	Conocimientos básicos <input type="checkbox"/>	Sabe parte del trabajo <input type="checkbox"/>	No sabe nada del trabajo <input type="checkbox"/>
<b>Cooperación:</b> ayuda a su equipo, buena disposición con sus jefes	Siempre presto para brindar ayuda <input type="checkbox"/>	Ayuda siempre que lo pidan <input type="checkbox"/>	Colabora siempre que esté desocupado <input type="checkbox"/>	Nunca colabora con nadie <input type="checkbox"/>
<b>CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b>				
<b>Capacidad de resolver conflictos:</b> disposición de resolverlos ajenos o propios	Siempre dispuesto a resolver problemas <input type="checkbox"/>	Resuelve problemas cuando puede <input type="checkbox"/>	Pide ayuda para resolver conflictos <input type="checkbox"/>	Esquiva los problemas <input type="checkbox"/>
<b>Creatividad:</b> elabora ideas para mejorar en su puesto	Constantemente proporciona ideas <input type="checkbox"/>	De vez en cuando proporciona ideas al grupo <input type="checkbox"/>	Tiene pocas ideas propias <input type="checkbox"/>	Nunca sugiere <input type="checkbox"/>

Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

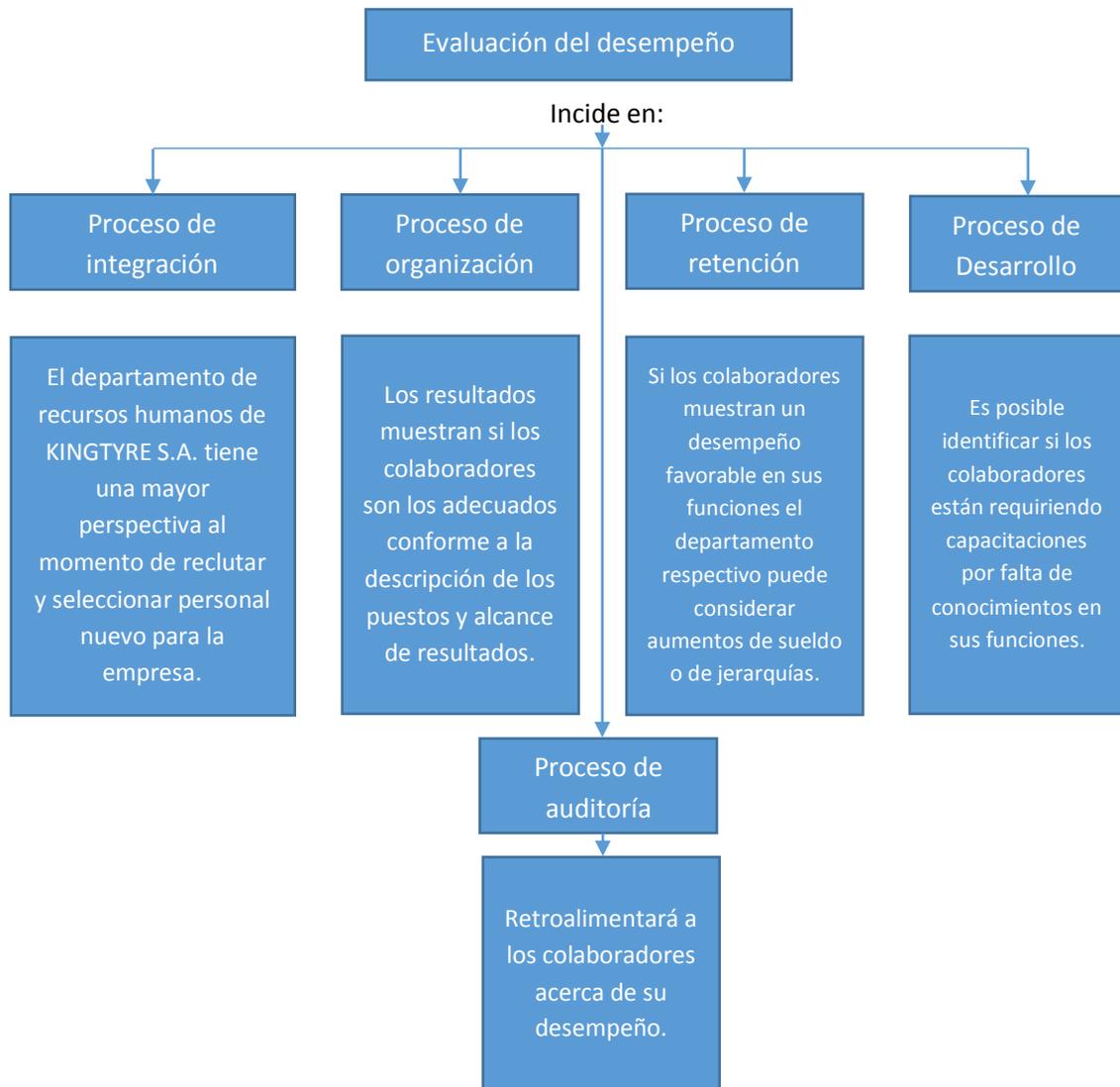
La evaluación del desempeño se realiza por dos propósitos principales:

1. Para conocer el servicio que estamos brindando hacia nuestro mercado, mediante los colaboradores de la organización y,

- Para mejorar los ingresos económicos de los colaboradores, así como para promoverlos a puestos superiores con el fin de mejorar su calidad de vida económica, personal y profesional.

Evaluar el desempeño del personal ayuda a todos los procesos del departamento de recursos humanos, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 4.2 Incidencia de la evaluación del desempeño en los procesos del área de recursos humanos**



Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

## **Mejoramiento en el proceso de retención**

Parte de este proceso se refiere a los tipos de remuneraciones que perciben los colaboradores de la organización; debido que la empresa cuenta con 3 tipos diferentes de áreas de trabajo es muy importante que el departamento de recursos humanos conozca cómo se siente el personal respecto de los beneficios económicos que percibe.

Indicado en párrafos anteriores, las remuneraciones deben ser:

- Internamente equitativas: es decir que los colaboradores deberán tener un sueldo justo, acorde con sus responsabilidades y funciones.
- Externamente competitivas: los sueldos de otras empresas con cargos similares deben estar a la par con los que proporciona KINGTYRE S.A. de esta manera se logrará mantener al personal motivado y con cierto espíritu de competitividad.
- Motivadores: una buena forma de motivar al personal y que la compañía obtenga beneficios de esta, es mediante el cumplimiento de metas.

Para cumplir con estas especificaciones, es necesario que el área encargada tenga una política salarial para administrar de mejor manera los sueldos y salarios de la organización, creando normas, políticas y procedimientos en la búsqueda de mantener y establecer estructuras de salarios justos y equitativos acorde con los salarios de los demás puestos de trabajo en la empresa, encontrando un equilibrio entre ellos; así como una relación con los mismos puestos de trabajo pero de otras empresas, buscando el equilibrio externo.

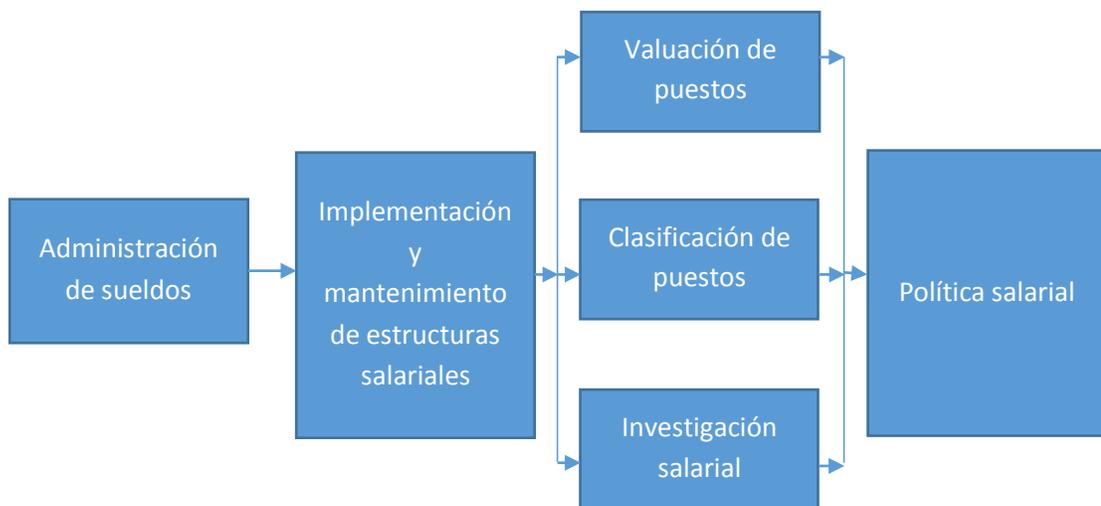
Para llevar a cabo una buena administración de sueldos y salarios el primer paso a seguir es la valuación de los puestos de trabajo, esto se logra mediante la comparación del contenido de cada uno de ellos, con el propósito de determinar la posición relativa que ocupa un determinado puesto en la organización en comparación con otro, el resultado permitirá establecer el valor remunerativo de cada uno.

Luego de la valuación respectiva, se deberá realizar la clasificación de los puestos de trabajo con el objetivo de establecer jerarquías, posiciones, términos de salarios, prestaciones y/o privilegios etc. De la misma manera se logrará formar equipos de trabajo.

Para complementar el proceso, es importante que la organización realice investigaciones salariales; la forma más rápida de realizarla es mediante información cruzada con empresas que contengan los mismos puestos de trabajo dentro de su estructura, otra forma de conocer el mercado de las remuneraciones es mediante las estructuras salariales, que en Ecuador las otorga el Ministerio del Trabajo.

Cada uno de estos pasos permitirá establecer un conjunto de principios y directrices que tendrá la organización como política salarial. Se sugiere el siguiente sistema para la compañía KINGTYRE S.A.:

**Gráfico 4.3 Sistema de administración de sueldos para la compañía KINGTYRE S.A.**



Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

### **Medio ambiente laboral**

En la investigación de campo se determinó que de todas las áreas de trabajo, los miembros del área de taller de KINGTYRE S.A. contaban con bajos estándares

de seguridad, higiene y salud que prevenga accidentes de trabajo y que por su forma y tipo de trabajo lo necesitan más, seguidos del área administrativa y por último el área de ventas.

El departamento de recursos humanos debe trabajar en conjunto con el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil y solicitar una inspección de las instalaciones; también debe solicitar al Ministerio de Trabajo un inspector de Seguridad, higiene y salud de los trabajadores para que determine mediante el REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO los equipos que por cada área de trabajo deben adquirir para el cumplimiento de dicho reglamento.

El Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil indicará el correcto arreglo de instalaciones de redes o eléctricas en cualquiera de las áreas, es importante que KINGTYRE S.A. contrate los servicios de personas o empresas especializadas en este tipo de trabajos, ya que el Cuerpo de Bomberos únicamente emite un reporte de los cambios que deben ser realizados. También de encargará de indicar los equipos de prevención de incendios así como el lugar donde deberán estar ubicados, de la misma manera la señalética que debe existir en toda la organización como medida preventiva de accidentes tanto para los trabajadores como para clientes, usuarios, proveedores o visitantes que por algún motivo se encuentren dentro de las instalaciones.

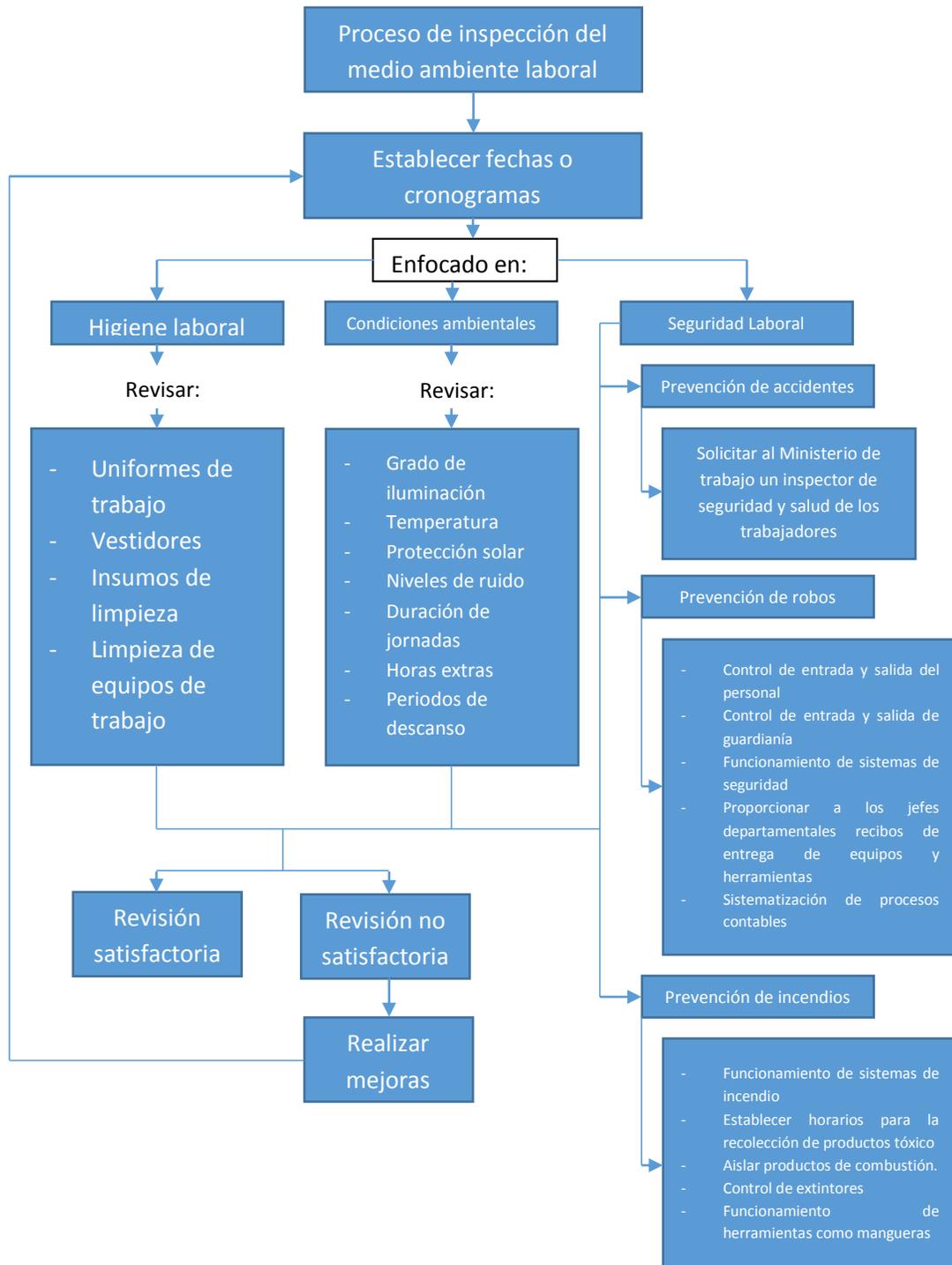
Para los tipos de equipos de protección como guantes, gafas, audífonos y demás, se deben adquirir los que indican y exige el REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO, el Jefe de área deberá ser el responsable de que su equipo de trabajo haga uso de los equipos de trabajo entregados.

El departamento de recursos humanos realizará una lista de los equipos preventivos entregados, el cual deberá ser firmado por todos aquellos colaboradores que lo recibieron, dejando constancia de la entrega. Así como impartir capacitación del uso de dichos instrumentos, realizar simulacros de

incendio o de catástrofes para enseñar a los colaboradores de la organización la forma de actuar en estos casos.

Existen factores que pasan desapercibidos en el medio ambiente laboral; a continuación se propone a KINGTYRE S.A. un modelo que abarque todos los factores para tener un mejor ambiente de trabajo, tanto para los usuarios internos como externos.

**Gráfico 4.4 Modelo de proceso de inspección para el mejoramiento del medio ambiente laboral**



Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

## **Propuesta para el proceso de desarrollo y capacitación**

### **Organizar las capacitaciones para los puestos o área de trabajo**

Con el objetivo de mejorar la productividad en todas las áreas de trabajo es necesario que sus miembros se encuentren actualizados en cuanto a conocimientos, tecnologías y procedimientos referentes a sus puestos de trabajo.

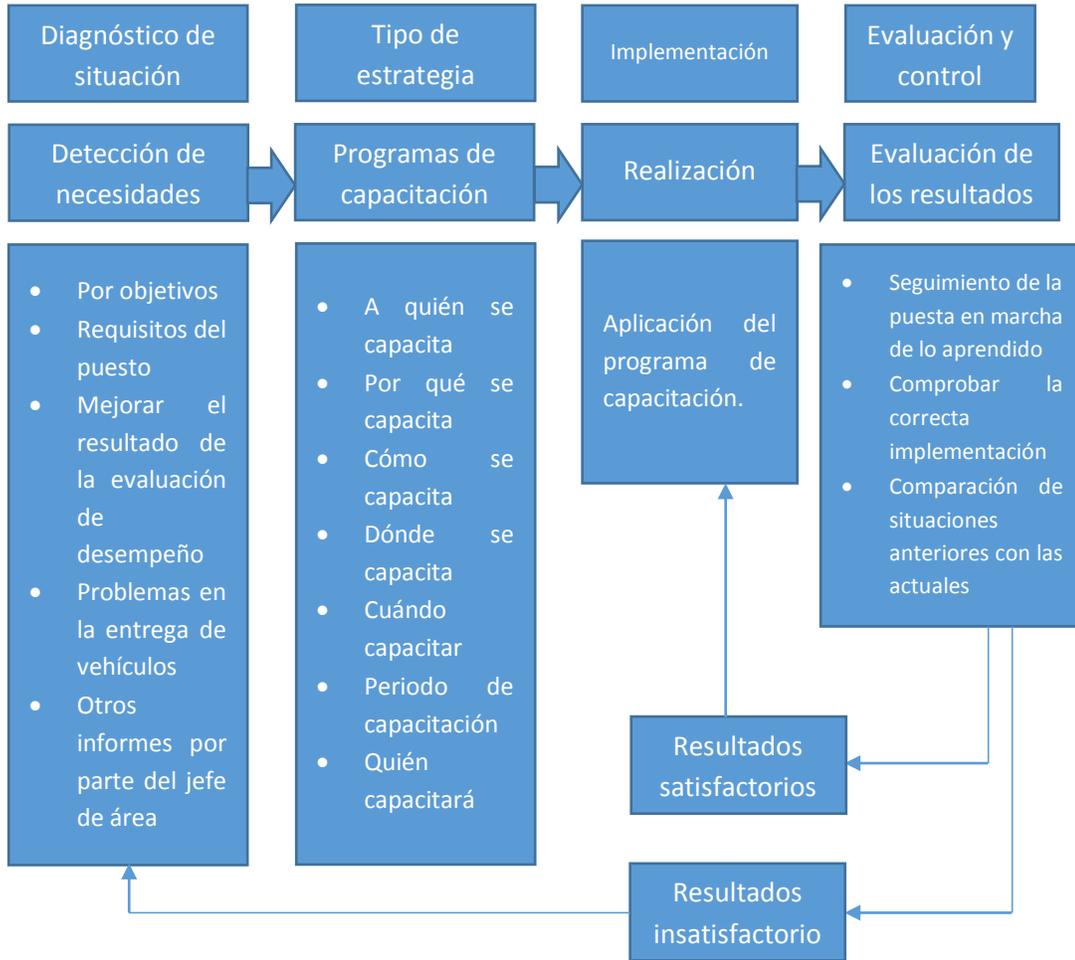
Esta política permitirá que el departamento de recursos humanos, en colaboración con los jefes de área encargados, gestione de manera trimestral según sea conveniente, la organización de las capacitaciones, abarcando diferentes temas, según el área de trabajo que se quiera reforzar.

Habiendo diferentes temas de capacitación, el departamento de recursos humanos de KINGTYRE S.A. buscará los medios en las cuales dichas capacitaciones se lleven a cabo. Primero identificando los temas que se abordarán y que previamente se ha notado que existen falencias en los puestos o áreas de trabajo, luego se procederá a elegir las organizaciones o personas que la impartirán, ya que para cada una de las áreas son diferentes temas.

Es necesario que los jefes de área sean los responsables de que las capacitaciones sean puestas en práctica en la organización.

Cuando se incorpore nuevo personal a la institución, aunque debe tener los conocimientos para desempeñar las funciones del cargo, es necesaria también la capacitación para que el nuevo colaborador conozca cómo se encuentra organizada la empresa y la forma correcta en la que debe realizar ciertas actividades; esta capacitación debe ser realizada por el jefe de área o por la persona que este asigne. De esta manera se impondrá la disciplina que buscamos en los puestos de trabajo.

**Gráfico 4.5 Proceso de capacitación para KINGTYRE S.A.**



Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

## 4.5 Propuesta para el proceso de auditoría y sistemas de información

### Evaluación y control de políticas establecidas

Para conocer si en efecto, KINGTYRE S.A. va mejorando sus niveles de productividad y competitividad en el mercado de servicios automotrices, es necesario que se realicen evaluaciones periódicas que controlen el cumplimiento de las normas establecidas para cada procedimiento.

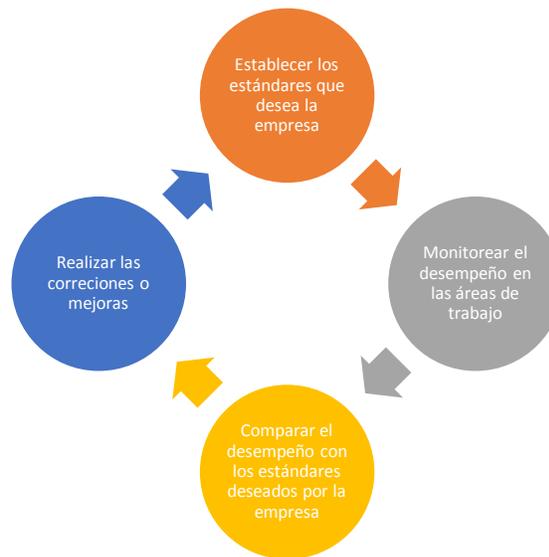
Por lo menos cada trimestre del año, el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. deberá realizar seguimientos a las políticas implementadas en la organización, es decir, realizar reuniones de trabajo con los jefes de área para conocer el estado en el que se encuentran dichas políticas como la de seguridad, higiene y salud de los trabajadores, la puesta en práctica de las capacitaciones impartidas, la evolución del desempeño de las funciones.

Esta política de vigilancia no debe excluir al departamento de recursos humanos, es necesario que también se realicen controles y seguimientos dentro de este departamento, con el objetivo de identificar las falencias que puedan existir, de esta manera se realizarán sus respectivas correcciones y continuamente las diferentes áreas de trabajo mejorarán sus niveles de productividad y servicios a los usuarios según sea el caso.

Es importante que el encargado del área de recursos humanos, luego de su evaluación y control, concluya mediante reporte documentado si el plan de acción generó los resultados esperados o por el contrario fracasó; si los resultados fueron positivos deberá existir una constancia en la ejecución de dichas políticas pero, si los resultados fueron negativos es necesario que el evaluador identifique en qué parte del proceso no se están llevando las políticas de manera correcta y una vez identificadas se deberán realizar las respectivas correcciones y mejoras para su buen funcionamiento.

El proceso de control es muy simple en cuanto a su estructura o elaboración. A continuación se propone mediante gráfico dicho proceso:

**Gráfico 4.6 Proceso de control para KINGTYRE S.A.**



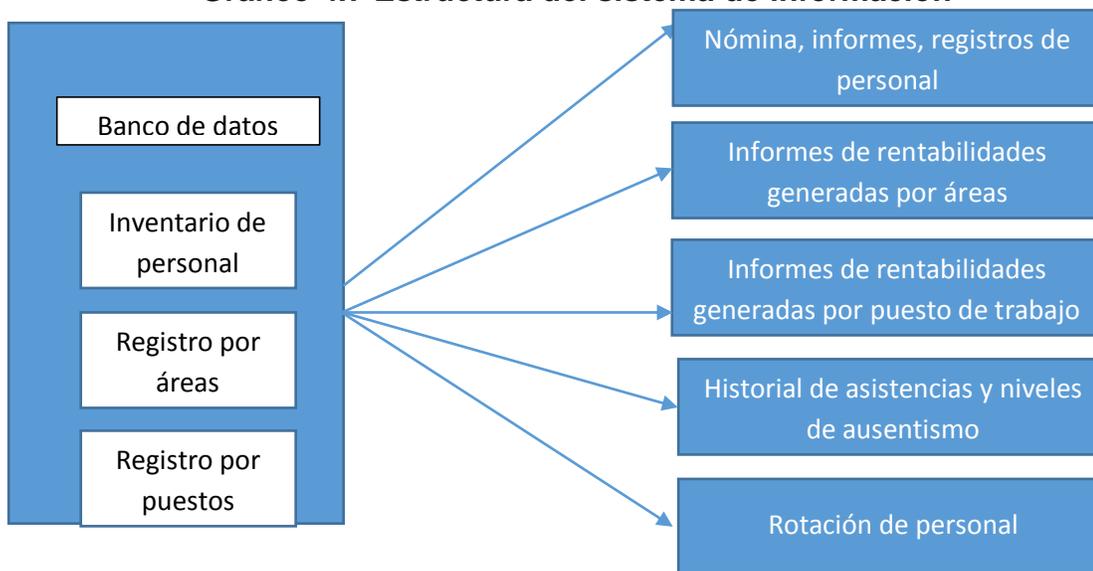
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

### **Sistema de información de Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. debe contar con una base de datos completa, con información tanto de los colaboradores de la organización, como de los diferentes puestos de trabajo de la organización; los resultados obtenidos por cada área y persona, historial de las evaluaciones de desempeño, historial de la evolución económica o jerárquica que hayan tenido los colaboradores, información básica del personal y todos aquellos documentos que soporten tomas de decisiones relevantes en los puestos de trabajo.

A continuación se propone mediante gráfico el proceso de sistema de información:

**Gráfico 4.7 Estructura del sistema de información**



Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

## 4.6 Inversión

Como todo proyecto investigativo, para su realización es importante el factor económico o la inversión por parte de la empresa, por esto se realizó una investigación en el mercado acerca de los instrumentos que se necesitan para que este proyecto se cumpla correctamente. A continuación se mostrarán las tablas correspondientes:

**Tabla 4.3 Inversión de Seguridad, Higiene y Salud en las instalaciones de KINGTYRE S.A.**

DETALLE	VALOR
Señalética	\$300.00
Extintores clase B	\$150.00
Arreglo de Cableado	\$200.00
Arreglo de instalaciones Eléctricas	\$800.00
Refuerzo de edificación	\$200.00
Cambio de techado	\$500.00

Cerramiento	\$100.00
Área de desechos tóxicos	\$400.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,650.00</b>

Fuente: Ing. Daniel Claro Rojas  
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Tabla 4.4 Inversión de Seguridad, Higiene y Salud para los colaboradores de KINGTYRE S.A.**

CANTIDAD	DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
14	Uniformes con material reflectivo	\$20.00	\$280.00
12	Botas industriales	\$28.00	\$336.00
02	Escaleras industriales	\$30.00	\$60.00
15	Gafas industriales	\$15.00	\$225.00
15	Guantes de nitrilo	\$15.00	\$225.00
15	Audífonos industriales	\$20.00	\$300.00
14	Cinturones de fuerza	\$18.00	\$252.00
15	Mascarillas	\$7.00	\$105.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1,783.00</b>

Fuente: Comercial Mega Kywi  
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Tabla 4.5 Capacitaciones para el área administrativa de KINGTYRE S.A.**

NÚMERO DE PARTICIPANTES	ÁREA DE TRABAJO	PERIODO	VALOR ANUAL
3	Administrativa	Trimestral	\$2,400.00
4	Ventas	Trimestral	\$3,200.00
10	Taller	Trimestral	\$6,000.00
Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil			\$600.00
<b>Inversión anual en capacitaciones</b>			<b>\$12,200.00</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil  
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

**Tabla 4.6 Total de inversión en KINGTYRE S.A.**

<b>TIPO DE INVERSIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Medio ambiente de trabajo	\$4,433.00
Capacitaciones	\$12,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$16,633.00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Andrea Cabrera Lara

La tabla 4.6 nos muestra que la inversión total será de \$16,633.00 anuales; las adecuaciones para tener un medio ambiente laboral seguro en KINGTYRE S.A. podrán llevarse a cabo periódicamente conforme el presupuesto de la empresa, en cuanto a las capacitaciones, representan el mayor rubro de inversión pero se realizarán de manera trimestral y únicamente para fortalecer temas relevantes e importantes para los puestos de trabajo.

Las estrategias mencionadas en párrafos anteriores, permitirán a KINGTYRE S.A. mejorar su competitividad y tener niveles de productividad aceptables, bajo las mejores condiciones de trabajo.

## Conclusiones

Una vez realizada la investigación de campo se logró identificar los procesos en los cuales existen falencias o que no son realizados correctamente por parte del departamento de recursos humanos de KINGTYRE S.A. lo que no permitía que la organización alcanzara los niveles de productividad y competitividad óptimos, por tal motivo fue necesaria la elaboración de 4 estrategias básicas para mejorar dichas falencias.

Dentro de los procesos claves se encuentran:

- El proceso de integración en el cual como medida estratégica es importante que el departamento de recursos humanos evalúe la necesidad de incorporar un nuevo elemento humano de trabajo enfocándose en sus conocimientos, habilidades, experiencias y sobre todo en el lineamiento de sus aspiraciones laborales con sus aspiraciones personales de esta manera KINGTYRE S.A. logrará obtener personal no solo con capacidad sino también con automotivación;
- En el proceso de organización es importante el diseño y descripción de los puestos de trabajo así como la evaluación que dichos puestos tengan por parte del jefe de área esto contribuirá a alcanzar los niveles de productividad que busca KINGTYRE S.A.;
- Para el proceso de retención enfocados en la seguridad, higiene y salud de los colaboradores es necesario que la compañía se reúna con los organismos correspondientes y dentro del marco legal realizar los cambios necesarios en su estructura física y en sus formas de trabajo, precautelando el bienestar no solo del personal sino también de la organización y de sus usuarios;
- Dentro del proceso de desarrollo el cual abarca las capacitaciones, serán aquellas que KINGTYRE S.A. brinde a sus empleados a través de otras organizaciones encargadas y en el cual no está excluido el departamento de recursos humanos, de la misma manera existe la capacitación que

brinde el departamento de recursos humanos hacia el jefe de área para que este a su vez lo transmita a su equipo de trabajo.

- Por último el proceso de auditoría en el cual el departamento de recursos humanos debe vigilar el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en KINGTYRE S.A. así como la ética en los puestos de trabajo.

## Recomendaciones

- Es recomendable tener círculos más cerrados para el reclutamiento de personal; cuando la compañía da a conocer una vacante puede ser difundido a través de medios más explícitos acorde al perfil del puesto, las revistas especializadas pueden ser un buen canal para encontrar personal interesado.
- En la preselección de personal realizar las pruebas a través de exposición de casos prácticos en donde el aspirante pueda describir su proceder ante la situación planteada, de esta manera conoceremos qué tan interesado puede estar el aspirante y su capacidad de resolver situaciones.
- Otro tipo de prueba recomendable es la práctica directa de las actividades, elegir una actividad a realizar la cual tardará un máximo de 15 minutos.
- Establecer cuadros que permitan cuantificar el desempeño de las funciones por cada puesto o área de trabajo, de tal manera que todos los colaboradores conozcan las metas que deben alcanzar y por las cuales serán medidos como productivos o improductivos.
- Realizar simulacros dos veces al año por cualquier tipo de catástrofes incluso de accidentes laborales, de esta manera los trabajadores conocerán la forma en la que deben proceder en eventos de tal magnitud.
- Coordinar capacitaciones con los proveedores de la empresa, instruyendo al personal acerca de sus productos, los beneficios, las descripciones técnicas y toda aquella información importante que el cliente desconoce y que es valiosa para el cuidado de su automóvil.
- Una forma de incentivar la ética laboral es la elección del colaborador del mes, reconocido públicamente, de esta manera se promueve a la buena atención, buena disposición y manera correcta de proceder.
- Es recomendable no descuidar la retroalimentación periódica que debe existir por parte de los jefes de áreas, ya que ellos son quienes indicarán cómo se están desarrollando las actividades de la organización.



## Bibliografía

- Agulló Tomás, E., Agulló Tomás, S., Alvarado Estramiana, J. L., Blanch Ribas, J., Durán Heras, M. Á., Garrido Luque, A., & Rodríguez Suárez, J. (2006). *Sociopsicología del trabajo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Andreu Alabarta, E., & Martínez-Vilanova Martínez, R. (2011). *Cómo Gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando* (Segunda ed.). Madrid: ESIC.
- Ángel Vega, J. L. (2009). *Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa* (Primera ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Argibay González, M., & Ideaspropias Editorial. (2004). *Seguridad y Salud Laboral. Manual de prevención de riesgos para el empleado administrativo de entidades financieras*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Cegarra Sánchez, J. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.:
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw Hill.
- Curós Vilá, M. P., Díaz Cuevas, C., Rodríguez-Serrano, J., Teba Nuez, R., & Tejero Lorenzo, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- De la Cuesta González, M., & Muñoz Torres, M. J. (2010). *Derechos humanos y relaciones laborales*. La Coruña: Netbiblo S.L.
- de Oliveira Baumbach, M., do Prado Filho, J. F., & Fonseca, A. (2013). Environmental management in small mining enterprises: comparative analysis of three Brazilian cases through the lenses of ISO 14001. *Escola de Minas*, 66(1), 112.
- De Pablos Heredero, C., López-Hermoso Agius, J. J., Martín-Romo Romero, S., Medina Salgado, S., Montero Navarro, A., & Nájera Sánchez, J. J. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Editorial Vértice. (2008). *Análisis de mercado*. Madrid: Editorial Vértice.
- Fernández Alarcón, V. (2006). *Desarrollo de sistemas de información*. Barcelona: Editorial de la Universidad Politécnica de Catalunya S.L.

- Franklin Fincowski, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Gan, F., & Jaume, T. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- González García, M. J. (2006). *Gestión de conflictos laborales*. Málaga: Innovación y Cualificación S.L.
- H. Congreso Nacional. (16 de diciembre 2015). *Registro Oficial Suplemento 167*. Quito.
- Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, xxx(2), 3. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Huamán Pulgar-Vidal, L., & Rios Ramos, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2011). Gestión del Talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista científica pensamiento y gestión*, 107.
- Kohler, H.-D., & Martín Artiles, A. (2007). *Manual de Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales* (Segunda ed.). Madrid: Delta.
- Martínez Herrera, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial* (Primera ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Merino Sanz, M. J., Pintado Blanco, T., Sánchez Herrera, J., & Grande Estaban, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Ministerio del Trabajo. (19 de mayo 2015). *Registro Oficial Suplemento N°503*. Quito.
- Montes Alonso, M. J., & González Rodríguez, P. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del candidato indicado*. Madrid: IdeasPropias Editorial S.L.
- Normas I.S.O. (2008). *Normas I.S.O 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad*. Obtenido de <http://ped.sinaloa.gob.mx/Documentos/SAF/0%20Norma%20ISO%209001-2008%20Requisitos.pdf>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Séptima ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Reyes Pérez, U. (2014). *Gestión de recursos laborables, formativos y análisis de puestos de trabajo para la inserción sociolaboral de personas con discapacidad*. La Rioja: EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN.
- Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C., & López Barra, S. (2013). *Recursos Humano y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 147.
- Sánchez Estella, O., Herrero Domingo, R., & Hortiguela Valdeande, M. Á. (2013). *Organización empresarial y de recursos humanos*. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Silicio Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* (Cuarta ed.). México D.F.: Limusa S.A.
- Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana S.A.

## Anexos

### Anexo 1: Preguntas guía para la observación directa

FECHA:		
AREA DE TRABAJO:		
#	PREGUNTAS	OBSERVACIONES
1	¿Se encuentran identificadas las áreas de trabajo así como definidos los puestos de trabajo?	
2	¿El colaborador conoce las actividades que debe realizar diariamente así como sus responsabilidades?	
3	¿Las capacitaciones son contantes en las áreas o puestos de trabajo?	
4	¿Conoce el colaborador el desempeño que ha logrado al terminar los procesos?	
5	¿Las responsabilidades de las áreas de trabajo recaen en los mandos operativos o en los jefes departamentales?	
6	¿Cómo es la comunicación entre las áreas de trabajo, existe retroalimentación por parte del área operativa?	
7	¿Constantemente se auditan las áreas de trabajo?	
8	¿El medioambiente laboral refleja seguridad e higiene?	
Observaciones adicionales:		

## Anexo 2: Preguntas de la encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, VENTAS Y OPERATIVO DE LA EMPRESA KINGTYRE S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

FECHA:

AREA DE TRABAJO:  Administrativo  Ventas  Taller

**1 ¿Cómo calificaría usted la organización y dirección que brinda el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. a las diferentes áreas de trabajo?**

- Excelente
- Regular
- Insuficiente
- Mala

**2 Califique el nivel de conocimientos del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ante los requerimientos del personal:**

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

**3 ¿Con qué frecuencia aplica usted sus conocimientos técnicos y otros, habilidades y experiencia en su lugar de trabajo?**

- Frecuentemente
- Regularmente
- Ocasionalmente
- Nunca

**4 ¿Conoce usted si existe un manual de las funciones para su área de trabajo, donde se describan las funciones y su forma de desempeñarlas?**

- Sí
- NO

**5** ¿Cómo describe usted el tipo de capacitación que ha recibido por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. respecto de las funciones que debe desempeñar?

- Completa
- Incompleta
- Nula

**6** ¿Recibe usted sugerencias u observaciones positivas por parte del departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A., que le ayuden a mejorar el desempeño en sus funciones?

- Frecuentemente
- Regularmente
- Ocasionalmente
- Nunca

**7** Considera usted que el proceso de remuneraciones e indemnizaciones que realiza el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. es:

- Equitativo
- Competitivo
- Motivador
- Todas las opciones

**8** El nivel de seguridad en las áreas de trabajo considera usted que son:

- Altas
- Regulares
- Bajas
- No existe

**9** Respecto al medioambiente de trabajo; ¿Cuáles considera usted que son los estándares de higiene y salud que proporciona el departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. a la organización?

- Altos
- Moderados
- Bajos
- Nulos

**10 Cree usted que las capacitaciones en las diferentes áreas de trabajo son necesarias para el incremento de la productividad en las mismas?**

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

**11 El departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. ¿Con qué frecuencia realiza correcciones y mejorías en las áreas de trabajo?**

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

**12 Considera usted que la sugerencia en la elaboración e implementación de un manual de procesos dirigido al departamento de Recursos Humanos de KINGTYRE S.A. es necesario para mejorar la eficiencia en su desempeño?**

Sí, es necesario

No, no lo necesita

### Anexo 3: Preguntas para la entrevista

1. ¿Qué procesos realizados por el departamento de Recursos Humanos considera usted que es de mayor importancia y por qué?
2. Dentro del proceso de selección de personal, dejando de lado los conocimientos técnicos, ¿Qué otros factores considera deben ser tomados en cuenta al momento de elegir nuevo personal?
3. ¿Con cuánta periodicidad deben realizarse las evaluaciones de desempeño en los puestos de trabajo?
4. ¿La ética laboral es una actividad que debe realizarse y evaluarse así como las actividades operativas?
5. ¿Qué opina usted sobre la constante capacitación a equipos de trabajo?
6. ¿El departamento de Recursos Humanos debe realizar manuales de seguridad e higiene del trabajo? O ¿una capacitación preventiva es suficiente al momento de presentarse catástrofes en la organización?
7. ¿Considera usted que el departamento de Recursos Humanos debe implementar manuales de sus procesos?
8. ¿Qué beneficios brinda la implementación de un manual de procesos dirigido al departamento de Recursos Humanos?

# Anexo 4: Informe del sistema URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. At the top, the document title is "Andrés Cabrer Lina.docx (D1514225)". Below this, the submission details are shown: "Submitted 2015-09-22 19:09 (40500)", "Submitted by andrea-cabrer@normal.com", and "Receiver pedrom\_rillo@cg@analisysurkund.com". A message indicates that the document consists of text present in 9 sources. A "List of sources" table is visible, listing the following items:

Rank	Path/Filename
1	http://repositorio.uca.edu.ec/bitstream/123456789/13551/2/USG-PRE...
2	http://repositorio.uca.edu.ec/bitstream/123456789/13726/1/USG-PRE...
3	TESIS JACQUELINE CARMALIA A.pdf
4	Tesis completa lng lng.docx
5	TESIS KAREN LUZARDO 2014.docx
6	http://repositorio.uca.edu.ec/bitstream/123456789/13551/2/USG-PRE...
7	http://bibliotecadigital.unesi.edu.co/bitstream/digital/bitstream/10066/55...
8	http://www.silvestre.net/erick/programa-30-2014

A hand-drawn circle highlights the first two entries in the "List of sources" table. The browser's address bar shows the URL: "https://secure.arkund.com/view/15187594-334872-548555#q1bKvVjDQMcQER3IGo0tmoZmOzmoWOWkV65oY68V6gqm0LLA".

## Anexo 5: Carta de calificación por parte del Tutor asignado

Guayaquil 02 de septiembre de 2015.

Ingeniero

**Darío Vergara Pereira**

DIRECTOR CARRERA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero Pedro Moisés Murillo Martínez, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del Trabajo de Titulación de Andrea Paulina Cabrera Lara, por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cúpleme informar a usted, señor Director, que una vez que se han realizado las revisiones necesarias avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **DESARROLLO DE UN MODELO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVOS DEL TECNICENTRO KINGTYRE S.A. ORIENTADA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

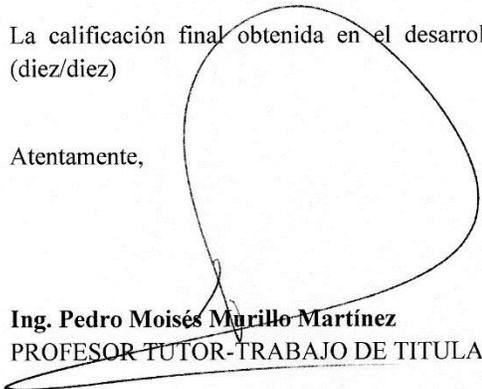
Así mismo se adjunta el informe del URKUND al documento general, así como un resumen con el porcentaje del (2%) obtenido en su revisión.

En consecuencia autorizo a la señorita Andrea Paulina Cabrera Lara para que entregue el trabajo en formato digital en **4 CD's** y **3 EMPASTADOS** del mismo contenido.

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a los miembros del H. Consejo Directivo por la confianza depositada y aprovecho la oportunidad para reiterar a cada uno de ellos mis sentimientos de alta estima.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: (10/10)  
(diez/diez)

Atentamente,



**Ing. Pedro Moisés Murillo Martínez**  
PROFESOR TUTOR-TRABAJO DE TITULACION

