



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS EN LA PLANTA DE PINTURA DE VEHÍCULOS
DE LA EMPRESA CIAUTO DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

MARCO VINICIO SINALUISA LOZANO

**Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo,
presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH,
como requisito parcial para la obtención del grado de:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS
PRODUCTIVOS**

Riobamba - Ecuador

Mayo 2023

© 2023, Marco Vinicio Sinaluisa Lozano

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, titulado MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA PLANTA DE PINTURA DE VEHÍCULOS DE LA EMPRESA CIAUTO DE LA CIUDAD DE AMBATO., de responsabilidad del Sr. Marco Vinicio Sinaluisa Lozano ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo **que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.**

Dr. Juan Mario Vargas Guambo Mgtr.

PRESIDENTE

Ing. Gloria Elizabeth Miño Cascante PhD.

DIRECTORA

Ing. Carlos José Santillán Mariño M.Sc.

MIEMBRO

Ing. Jorge Estuardo Freire Miranda M.Sc.(+)

MIEMBRO

Riobamba, mayo - 2023

DEDICATORIA

A mis padres quienes fueron el pilar fundamental en mi vida, formándome como persona de bien y apoyándome en mis decisiones. A mis hermanos que son mi inspiración y ejemplo a seguir, demostrándome su cariño y apoyo en todo momento.

Marco

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primera instancia a Dios por darme la vida para poder culminar con éxito una meta propuesta. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitir desarrollarme profesionalmente, a mi Directora de tesis Ing. Gloria Miño PhD. que me guio y apoyó para la elaboración de mi tesis. A mis padres que desde el cielo me dan fuerza y valor para seguir adelante, a mis hermanos y familiares por todo el apoyo incondicional que me han brindado.

Marco

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....xiv

ABSTRACT.....xv

CAPÍTULO I

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problema de investigación	1
1.2.	El planteamiento del problema	2
1.3.	La formulación del problema	3
1.4.	La sistematización del problema	3
1.5.	Justificación de la investigación	4
1.6.	Objetivos de la investigación	5
1.6.1.	<i>Objetivo general</i>	5
1.6.2.	<i>Objetivos específicos</i>	5
1.7.	Hipótesis	5

CAPÍTULO II

2.	MARCO DE REFERENCIAL	6
2.1.	Definición de competencias	6
2.2.	Gestión por competencias es un medio para tener éxito	6
2.3.	Clasificación de competencias	7
2.4.	Modelo de Iceberg	8
2.5.	Métodos para el desarrollo de competencias	8
2.5.1.	<i>Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo</i>	9
2.5.2.	<i>Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo</i>	9
2.5.3.	<i>Técnicas para el autodesarrollo</i>	9
2.6.	Medición de las competencias	10
2.7.	Diseño de los cargos y análisis de los puestos de trabajo	11
2.8.	Planeación estratégica del talento humano	12
2.9.	Macro procesos de la gestión del talento humano	12
2.9.1.	<i>Reclutamiento</i>	13
2.9.2.	<i>Selección de persona</i>	14
2.9.3.	<i>Entrevista inicial</i>	15

2.9.4.	<i>Exámenes psicométricos</i>	15
2.9.5.	<i>Examen de aptitudes</i>	15
2.9.6.	<i>La confidencialidad de la información</i>	16
2.9.7.	<i>Contratación</i>	17
2.9.8.	<i>Aplicación de personas</i>	17
2.9.9.	<i>Capacitación de personas</i>	17
2.9.10.	<i>Retención de personas</i>	18
2.9.11.	<i>Evaluación de personas</i>	19
2.10.	Modelo de Gestión del talento humano por competencias	20
2.11.	El sistema de producción de Toyota (TPS)	20
2.11.1.	<i>¿Qué es la empresa kan?</i>	21
2.12.	Método Delphi	22
2.12.1.	<i>Características del método Delphi</i>	23
2.12.2.	<i>El método Delphi consta de 5 fases:</i>	23

CAPÍTULO III

3.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	24
3.1.	Metodología a utilizar	24
3.2.	Técnicas e instrumentos a utilizar	24
3.3.	Herramientas a utilizar	24
3.4.	Emplazamiento de la empresa CIAUTO	25
3.5.	Misión CIAUTO	26
3.6.	Visión CIAUTO	26
3.7.	Organigrama Estructural de la Empresa CIAUTO	27
3.8.	Esquema de las instalaciones para el proceso productivo del vehículo M4	28
3.9.	Proceso de producción del automóvil M4	29
3.10.	Área de estudio	29
3.11.	<i>Proceso de electroforesis (ELPO)</i>	29
3.12.	Sellado y Primer	30
3.12.1.	<i>Proceso de Top Coat</i>	31
3.13.	Gestión del Talento Humano por competencias	32
3.14.	Procedimiento de la Gestión del Talento Humano por competencias	33
3.14.1.	<i>Propósito</i>	34
3.14.2.	<i>Responsabilidad y autoridad</i>	34
3.14.3.	<i>Interactúan en el presente los siguientes cargos:</i>	34
3.14.4.	<i>Controles</i>	34

3.14.5.	<i>Documentos y registros asociados</i>	35
3.14.6.	<i>Distribución de los documentos de la gestión de talento humano</i>	35
3.14.7.	<i>Identificación de los cambios</i>	35
3.15.	Análisis de la productividad antes de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias en el área de pintura de vehículos	35

CAPÍTULO IV

4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
4.1.	Documentos de gestión del talento humano	37
4.2.	Perfil de puesto	39
4.2.1.	<i>Perfil de puesto de electroforesis</i>	39
4.2.2.	<i>Perfil del puesto de sellado y primer</i>	42
4.2.3.	<i>Perfil de puesto de top coat</i>	45
4.3.	Reclutamiento	48
4.3.1.	<i>Procedimiento de reclutamiento</i>	49
4.3.2.	<i>Diagrama de Flujo proceso de Reclutamiento</i>	50
4.3.3.	<i>Formulario de Requisición de personal</i>	51
4.4.	Ponderación para evaluación de selección en el área de pintura	52
4.4.1.	<i>Puesto: Líder de la línea de pintura</i>	52
4.4.2.	<i>Puesto: electroforesis</i>	54
4.4.3.	<i>Puesto: sellado y primer</i>	55
4.4.4.	<i>Puesto: top coat</i>	56
4.5.	Solicitud de empleo para CIAUTO	58
4.6.	Selección	60
4.6.1.	<i>Procedimiento de selección</i>	61
4.6.2.	<i>Diagrama de flujo de Selección</i>	62
4.7.	Formato de nómina de postulantes	63
4.8.	Nómina de postulantes habilitados para presentación a la entrevista	64
4.9.	Modelo de entrevista	64
4.10.	Incentivos	66
4.10.1.	<i>Procedimiento de incentivos</i>	66
4.11.	Diagrama de Flujo etapa Incentivos	67
4.12.	Cumplimiento de metas	68
4.12.1.	<i>Nómina de trabajadores de Cumplimiento de metas</i>	69
4.13.	Inducción	69
4.13.1.	<i>Modelo de inducción CIAUTO</i>	70

CAPÍTULO V

5.	PROPUESTA.....	72
5.1.	Medición de competencias	72
<i>5.1.1</i>	<i>Procedimiento de medición de competencias.....</i>	<i>72</i>
<i>5.1.2.</i>	<i>Diagrama de flujo etapa medición de competencias.....</i>	<i>73</i>
<i>5.1.3.</i>	<i>Encuesta</i>	<i>74</i>
<i>5.1.4.</i>	<i>Tabulación de la primera encuesta</i>	<i>75</i>
<i>5.1.5.</i>	<i>Tabulación de la segunda encuesta.....</i>	<i>77</i>
<i>5.1.6.</i>	<i>Comparativa del antes y el después de la formación del trabajo.....</i>	<i>79</i>
<i>5.1.7.</i>	<i>Aplicación de la Medición de las competencias.....</i>	<i>80</i>
5.2.	Análisis de la productividad después de aplicar el modelo de gestión de talento humano por competencias en el área de pintura de vehículos CIAUTO Ambato.	80
5.3.	Comprobación de la hipótesis.....	81
5.4.	Frecuencia Observada.....	82
<i>5.4.1.</i>	<i>Frecuencia Esperada</i>	<i>82</i>
<i>5.4.2.</i>	<i>Nivel de Significancia</i>	<i>83</i>
<i>5.4.3.</i>	<i>Cálculo del Chi-cuadrado.....</i>	<i>83</i>
<i>5.4.4.</i>	<i>Cálculo del Chi – Cuadrado</i>	<i>83</i>
<i>5.4.5.</i>	<i>Regla de Decisión.....</i>	<i>84</i>
	CONCLUSIONES.....	85
	RECOMENDACIONES.....	87
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Identificación de los cambios en matrices	35
Tabla 2-3:	Índice de productividad	36
Tabla 1-4:	Calificación de actividades	39
Tabla 2-4:	Perfil de puesto de electroforesis	40
Tabla 3-4:	Perfil de puesto de sellado y primer	43
Tabla 4-4:	Perfil de puesto de top coat	46
Tabla 5-4:	Procedimiento de reclutamiento de personal área de pintura	49
Tabla 6-4:	Procedimiento de reclutamiento del personal en el área de pintura	51
Tabla 7-4:	Ponderación para la selección del líder de línea del área de pintura	53
Tabla 8-4:	Ponderación para evaluación en selección de electroforesis	54
Tabla 9-4:	Ponderación para evaluación en selección sellado y primer	55
Tabla 10-4:	Ponderación para evaluación en selección en top coat	57
Tabla 11-4:	Solicitud de empleo para CIAUTO	58
Tabla 12-4:	Procedimiento de selección en CIAUTO	61
Tabla 13-4:	Formato de nómina de postulantes	63
Tabla 14-4:	Formato para listado de postulantes habilitados para presentación a la entrevista	64
Tabla 15-4:	Formato modelo de entrevista	65
Tabla 16-4:	Procedimiento de selección en CIAUTO	66
Tabla 17-4:	Complimiento de metas	68
Tabla 18-4:	Formato de nómina de trabajadores de cumplimiento de metas	69
Tabla 19-4:	Modelo de inducción CIAUTO	70
Tabla 1-5:	Procedimiento de medición de competencia en CIAUTO	72
Tabla 2-5:	Tabulación al 15 de noviembre de 2016	76
Tabla 3-5:	Tabulación al 15 de Noviembre de 2016	76
Tabla 4-5:	Tabulación de Actitudes al 15 de Noviembre de 2016	76
Tabla 5-5:	Tabulación al 1 de Marzo de 2017	77
Tabla 6-5:	Tabulación al 1 de Marzo de 2017	78
Tabla 7-5:	Tabulación de Actitudes al 1 de Marzo de 2017	78
Tabla 8-5:	Comparativa del antes y el después de la formación del trabajo	79
Tabla 9-5:	Índice de productividad después	80
Tabla 10-5:	Frecuencia Observada	82
Tabla 11-5:	Frecuencia esperada	82
Tabla 12-5:	Frecuencias observadas-Frecuencias esperadas	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2:	Gestión por competencias es un medio para tener éxito	7
Figura 2-2:	Modelo iceberg	8
Figura 3-2:	Métodos para el desarrollo de competencias	9
Figura 4-2:	Desarrollo de competencias	10
Figura 5-2:	Cómo medir la eficacia de los planes para el desarrollo de competencias	11
Figura 6-2:	Macro proceso de organización y planificación del área de gestión humana	13
Figura 7-2:	Modelo estratégico de capacitación	18
Figura 8-2:	Pasos del proceso de administración del desempeño	19
Figura 9-2:	La pirámide de las 4P del modelo Toyota.....	21
Figura 1-3:	Localización de la empresa CIAUTO Google Earth.....	25
Figura 2-3:	Instalaciones de la empresa CIAUTO Ambato.....	25
Figura 3-3:	Producto de estudio.....	26
Figura 4-3:	Organigrama estructural de CIAUTO.....	27
Figura 5-3:	Esquema del proceso productivo en CIAUTO.....	28
Figura 6-3:	Esquema flujo de procesos de electroforesis	30
Figura 7-3:	Esquema flujo de procesos de sellado y primer	31
Figura 8-3:	Esquema flujo de procesos de top coat	32
Figura 9-3:	Gestión del Talento Humano por competencias	33
Figura 10-3:	Procedimiento de la Gestión del Talento Humano por competencias	33
Figura 1-4:	Gestión del talento Humano en la planta de pintura CIAUTO	38
Figura 2-4:	Diagrama de flujo de reclutamiento.....	51
Figura 3-4:	Diagrama de flujo de selección.....	62
Figura 4-4:	Diagrama de flujo de incentivos	67
Figura 1-5:	Diagrama de flujo de Medición de Competencias	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-5:	Actitudes al 15 de Noviembre de 2016	77
Gráfico 2-5:	Actitudes Después	78
Gráfico 3-5:	Comparativa	79
Gráfico 4-5:	Comprobación de hipótesis	84

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

ANEXO B: TABLA DEL CHI-CUADRADO

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación fue elaborar un modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa CIAUTO Ambato. Ltda., de la marca de vehículos Great Wall. Se inicia con la recopilación y análisis del marco teórico referente a la gestión del talento humano por competencias, coincidiendo entre autores que el factor humano es el eje fundamental de todo proceso productivo, luego se identifica los puestos de trabajo para realizar el diseño de cargos mediante el método Delphi, describiendo las actividades que desempeñará cada trabajador en su puesto, se desarrolla el procedimiento de la gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos, por los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento, monitoreo del personal, sustentados con documentos abalizados por la empresa, fortaleciendo el departamento de talento humano para alcanzar la eficiencia y eficacia, también se realiza la medición del desempeño en base a indicadores de gestión, al líder del área de pintura, a los puestos de electroforesis, top coat, sellado y primer, utilizando el método Likert que mide el grado de satisfacción del empleado con su puesto de trabajo, enfocado en sus actitudes, obteniendo como resultados un incremento de trabajadores satisfechos con su puesto de trabajo de 31,25% a 46,25%, con la aplicación del modelo de gestión de talento humano por competencias se incrementa la productividad de 4,68 vehículos a 7,4 vehículos por día. Para validar el estudio se realiza la comprobación de la hipótesis por el método de chi-cuadrado, tomando la hipótesis alternativa como la válida, es decir que la gestión del talento humano por competencias en el área de pintura de la empresa CIAUTO, permite el mejoramiento de sus procesos, procedimientos y aumenta la productividad.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN DE TALENTO HUMANO>, <PERFIL DE PUESTOS>, <EVALUACIÓN DE PERSONAL>, <DESEMPEÑO LABORAL>, <GESTIÓN POR COMPETENCIAS>.



28-03-2023

0015-DBRA-UPT-IPEC-2023

ABSTRACT

The objective of this degree work was to develop a human talent management model by competencies for the company CIAUTO Ambato. Ltda., of the Great Wall vehicle brand. It begins with the collection and analysis of the theoretical framework concerning the management of human talent by competencies, agreeing among authors that the human factor is the cornerstone of any production process, then identifying the jobs to perform the design of positions by the Delphi method, describing the activities to be performed by each worker in his position, the procedure of human talent management by competencies in the vehicle painting plant is developed, by the processes of admission, application, compensation, development, maintenance, monitoring of staff, supported with documents certified by the company, The human talent department is strengthened to achieve efficiency and effectiveness. Performance measurement is also carried out based on management indicators, to the leader of the painting area, to the electrophoresis, top coat, sealing, and primer positions, using the Likert method that measures the degree of satisfaction of the employee with his job, The results obtained were an increase in the number of workers satisfied with their jobs from 31.25% to 46.25%, and with the application of the human talent management model by competencies, productivity increased from 4.68 vehicles to 7.4 vehicles per day. To validate the study, the hypothesis is tested by the chi-square method, taking the alternative hypothesis as the valid one, that is to say, that the management of human talent by competencies in the painting area of the CIAUTO company, allows the improvement of its processes, procedures and increases productivity.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <HUMAN TALENT MANAGEMENT>, <POST PROFILE>, <PERSONNEL EVALUATION>, <WORK PERFORMANCE>, <COMPETENCY MANAGEMENT>

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

El reto que tienen las empresas en la actualidad es disponer de un modelo de Gestión de Talento Humano con una profunda orientación al trabajo productivo donde el desarrollo de las organizaciones sea más eficiente, haciendo las cosas bien desde la primera vez con el único propósito de elevar la productividad con niveles de calidad superiores o similares a los de países desarrollados y con un costo muy adecuado para el cliente final.

La gestión del talento humano por competencias se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Los atributos de carácter, actitudes, valores, el conocimiento de la actividad que realiza, cualquier característica personal que se pueda notar de un modo fiable y que se pueda demostrar entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente, o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. La idea de este proyecto de investigación es proponer en la empresa CIAUTO de la ciudad de Ambato un nuevo concepto de competencias del ser humano en el campo laboral, la importancia que tiene esto en la organización para ayudar a la obtención del objetivo de alta productividad, propuesto especialmente en la planta de pintura.

1.1. Problema de investigación

En las empresas de bienes y servicios actualmente su desarrollo se debe a la valoración que se da al talento humano, el éxito o el fracaso del índice de productividad depende en gran medida de las personas que laboran para crear ventaja competitiva de tal forma que los procesos sean llevados en forma técnica.

Las empresas automotrices ecuatorianas entre las que se tienen ensambladoras y productoras autopartistas han logrado reconocimiento por la calidad de sus productos; están calificadas con normas internacionales como QS 9000, ISO TS 16949:2002, ISO 14000, medio ambientales 18000 entre otras. En el Ecuador el sector automotor se compone de 5 ensambladoras y más de 50 empresas autopartistas. De acuerdo a la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE) existen ensambladoras como GM OBB del Ecuador, Aymesa S.A y Maresa Ensambladora y Ciauto, estas ensamblan vehículos como la Chevrolet D-Max, Kia Sportage, Chevrolet Sail, Kia Cerato, Great Wall, estos vehículos tienen un alto porcentaje de incorporación local, destacando la producción de autopartes ecuatorianas que se producen con estándares de

calidad internacionales, este desarrollo enfrenta retos a causa de la diversidad laboral, la globalización de los mercados y surge la necesidad de alcanzar la eficiencia, eficacia y efectividad en la administración del talento humano, en los campos de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de trabajadores calificados, la descripción y análisis del cargo, la orientación y la formación, el proceso de rendimiento de los empleados, compensaciones e incentivos, higiene y seguridad.

El presente trabajo de investigación propone un análisis de la gestión del talento humano por competencias vinculado al sistema Toyota Production System (TPS) en la planta de pintura de vehículos de la empresa CIAUTO de la ciudad de Ambato con lo que se pretende establecer pautas relativas a las competencias que debe poseer los trabajadores en el puesto de trabajo indicado, la misma que no dispone estudios específicos debido a la reciente inauguración de la planta mencionada.

1.2. El planteamiento del problema

El Ecuador atraviesa un proceso de reingeniería jurídica e institucional que busca redefinir la forma en la cual las instituciones públicas, privadas, la sociedad civil y el país en general; definen su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. Dentro de las innovaciones existentes, el marco constitucional vigente desde el 2008, de carácter garantista en lo que a derechos fundamentales respecta, ha exigido reconstituir la base institucional y jurídica sobre la cual se desarrolla la actividad estatal. Uno de los ámbitos que mayor transformación requiere, hace alusión al modelo de desarrollo del país en diversas áreas; puesto que, dentro de los postulados constitucionales, se ha establecido la necesidad de fortalecer el fomento del ser humano, pues éste debe ser el fin más no el objeto de la actividad económica y productiva del país.

Fortalecer las capacidades humanas de la sociedad, supone un modelo de desarrollo basado en el integral cumplimiento, fomento y protección de los derechos humanos individuales y colectivos. El mencionado modelo de desarrollo exige de forma paralela diseñar, gestionar e implementar políticas públicas, institucionales y sistémicas que lo consoliden, y que consagren al talento humano como principio y fin del desarrollo. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del talento humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre

como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

CIAUTO mediante una alianza comercial con China, a través de uno de los mayores fabricantes de vehículos asiáticos, ensambla en el centro del país la prestigiosa marca Great Wall, entregando al país un producto de alta calidad. Esta empresa ambateña ensambladora de vehículos comprometida con el Ecuador, a través de su inversión privada aporta al desarrollo del país con la generación de empleo y la construcción del buen vivir, cumpliendo con las cuatro éticas que el gobierno impulsa: ética con los empleados, con la naturaleza, con el estado y con los consumidores, principalmente tomando en cuenta que la empresa acaba de instalar una planta de pintura de vehículos, por lo tanto no existe al momento la gestión del talento humano para dicha planta, razón por la cual se realiza esta investigación.

1.3. La formulación del problema

¿Permite la gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos de la empresa CIAUTO de la ciudad de Ambato, mejorar la productividad?

1.4. La sistematización del problema

¿Es posible analizar el estudio del arte de la gestión de talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos donde sus procesos están definidos?

¿Podemos determinar la situación actual del talento humano en la planta de pintura de vehículos de la empresa CIAUTO?

¿La utilización de un adecuado proceso de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento, monitoreo del personal, permitirá mejorar el desempeño en la planta de pintura de CIAUTO?

¿Se puede gestionar el talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos de CIAUTO?

1.5. Justificación de la investigación

La investigación se desarrolla en la ciudad Ambato específicamente en la primera ensambladora de vehículos de la Sierra Centro y la cuarta registrada en el país, denominada Ciudad del Auto (CIAUTO). Sus instalaciones están ubicadas en el sector de Unamuncho, en el norte de esa ciudad. En este lugar se fabrican automóviles de los tipos Haval H5, H4, M4 y la camioneta Wingle con tecnología China.

La gestión de talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos de CIAUTO es importante debido a que sus procesos parten de métodos establecidos para ser aplicados y adaptados a esta planta desde China.

Es imprescindible disponer de una herramienta eficaz para que sea operativo definiendo nuevos roles, responsabilidades, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales que laboran en la empresa, sino también para que esta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos.

La Constitución vigente desde el año 2008 presenta una serie de derechos a los cuales todos los ciudadanos están sujetos; para éste trabajo investigativo se toma en consideración: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Para impulsar la economía, es imprescindible la generación de nuevas ideas de negocios que impulsen el crecimiento de las formas de producción, como las actividades del área automotriz. (Constitución de la República del Ecuador, 2008) “[...]. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad; sostenibilidad; productividad sistémica; valoración del trabajo; y eficiencia económica y social.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Las empresas por el aporte significativo en la sociedad son las que más requieren de las mejoras para que optimicen sus recursos y den como resultado un producto de excelente calidad por tanto es necesario conocer el entorno laboral, departamental, organizacional de la empresa para identificar sus potencialidades y poder realizar los cambios oportunos de forma ágil y dinámica en el talento humano de la empresa lo que conducen a mejorar las estrategias y planes como una diferenciación de otras del mismo tipo.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Proponer la implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos en la empresa CIAUTO de la ciudad de Ambato.

1.6.2. Objetivos específicos

- Realizar el estudio del arte de la Gestión del talento humano por competencias a fin de tener el direccionamiento de los parámetros a investigar.
- Determinar las características, métodos y procedimientos teóricos que se aplicarán para una correcta gestión del talento humano por competencias para aumentar la productividad de la planta de pintura CIAUTO.
- Plantear la Gestión del Talento Humano por competencias en la planta de pintura de vehículos de CIAUTO.
- Realizar la medición de desempeño en base a indicadores de gestión de sus puestos de trabajo.

1.7. Hipótesis

Ho. La gestión del talento humano por competencias en el área de pintura de la empresa CIAUTO, no permite el mejoramiento de sus procesos, procedimientos y disminuye la productividad.

Ha. La gestión del talento humano por competencias en el área de pintura de la empresa CIAUTO, permite el mejoramiento de sus procesos, procedimientos y aumenta la productividad.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIAL

El siguiente capítulo tiene por finalidad referenciar el modelo gestión del talento humano por competencias para mejorar la productividad de la empresa CIAUTO Ambato mediante la selección de conceptos, teorías, enunciados, métodos, técnicas, procedimientos que expliquen con secuencialidad el objeto de estudio.

2.1. Definición de competencias

Contar con personas que posean características adecuadas se ha convertido en el propósito de la gestión del talento humano para que cumpla con las responsabilidades, funciones en forma dinámica para la satisfacción de los clientes.

De acuerdo a la OIT define competencia “la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. De acuerdo a ISO 9000:2000 en la parte de vocabulario y términos competencia lo define “habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”. Por tanto, competencia es un conjunto de características propias de la persona (actitudes, capacidades, habilidades, destrezas), conocimientos que permiten realizar exitosamente cualquier actividad. En conclusión, la definición del término de competencia ha sido clave en la concepción del modelo, se basa en el reconocimiento de las capacidades personales, que implican contenidos ligados a la persona y que se definen así:

SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

2.2. Gestión por competencias es un medio para tener éxito

La Gestión por competencias” no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito, con comportamientos que permitirán alcanzar los resultados” (Alles Alicia, 2005, pp. 16)

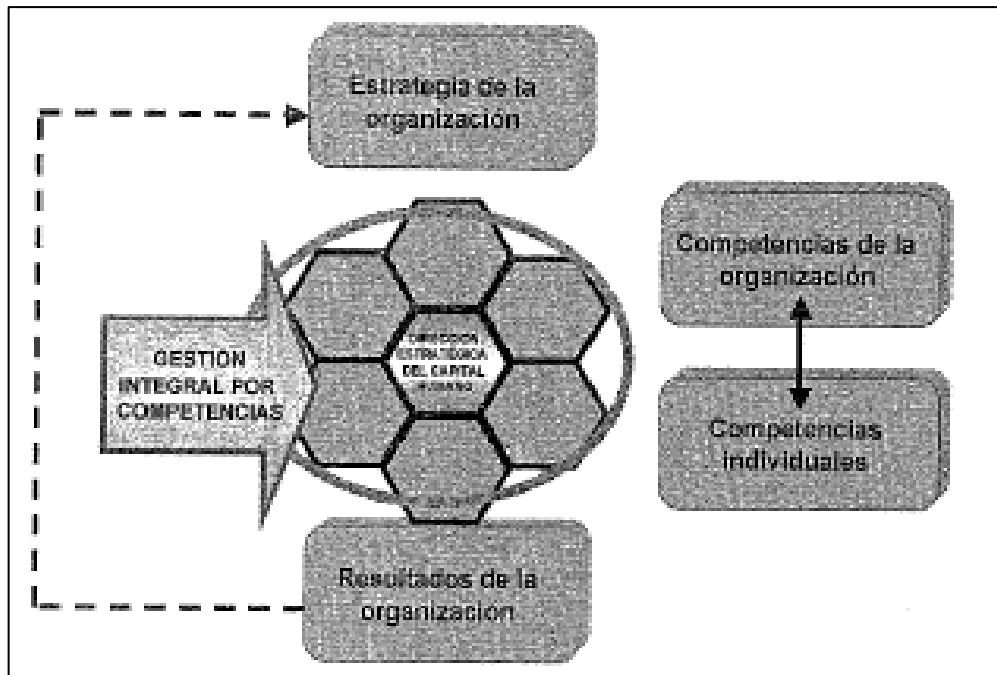


Figura 1-2: Gestión por competencias es un medio para tener éxito

Fuente: (Spencer, 2005)

2.3. Clasificación de competencias

De acuerdo a Spencer & Spencer (Alles, 2005, pp.79-83), clasifica a las competencias en cinco tipos principales.

Motivación: Es un proceso que estimula, direcciona en forma voluntaria los comportamientos para la realización de determinados objetivos, son procesos interiores y psicológicos que logra que la conducta del ser humano logre ciertas metas o propósito.

Características: Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan como se desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aún sin una supervisión cercana.

Concepto propio: El ser humano necesita tener la seguridad de que la vida tiene un valor. El que no haya esto, no siente valor como persona, se siente molesto con su propia identidad y vive con una inseguridad emocional. Es la forma en la que me veo, lo que siento que soy. Mi opinión de mí y el concepto de mí, valor o dignidad. Esta concepción refiere a que “Los valores de las personas con motivos o motivaciones íntimas que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo” (Alles, 2005, pp.80).

Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas, el conocimiento es una competencia compleja, debido a que el conocimiento y la habilidad no pueden medirse de la misma manera en sin número de evaluaciones el conocimiento mide la memoria, cuando lo que realmente importa es cómo se utiliza la información.

Habilidad: Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales incluyen pensamientos analíticos (procesamiento de información y datos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

2.4. Modelo de Iceberg

Spencer & Spencer, definen el modelo de Iceberg donde dividen las capacidades de una persona en dos grandes grupos. Uno corresponde a las capacidades fáciles de detectar y desarrollar: destrezas y conocimientos. El otro grupo corresponde a las más difíciles de detectar y desarrollar: el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad, las competencias. A partir de este supuesto, se observa, que tener en cuenta la formación académica en la contratación del personal no es suficiente, cuando subyacen capacidades claves que pueden influir positiva o negativamente en el desempeño laboral de la persona para alcanzar los logros requeridos por la organización.



Figura 2-2: Modelo iceberg

Fuente: (Spencer, 2005)

2.5. Métodos para el desarrollo de competencias

Si una empresa plantea modificar las competencias de un individuo o un grupo de individuos, se dispone de métodos agrupados de acuerdo en tres categorías dentro del trabajo, fuera del trabajo y técnicas de autodesarrollo (Alles, 2008, pp.148-154).



Figura 3-2: Métodos para el desarrollo de competencias

Fuente: (Alles M. A., 2008)

2.5.1. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

Está determinado por las acciones para el desarrollo de personas que se realiza junto con la tarea cotidiana, preferentemente dentro del trabajo que es el entrenamiento experto y el mentoring.

2.5.2. Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

Son actividades planteadas por la organización y se pueden realizar dentro de la empresa, como fuera de ella, que puede ser en el horario de trabajo como en otro momento.

2.5.3. Técnicas para el autodesarrollo

Se trata de actividades efectuadas fuera del ámbito de trabajo y no se relaciona con la vida laboral. Este tipo de actividades se denomina “dirigidos” ya que la empresa puede sugerir como las más convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, pero será el empleado quien tome la iniciativa.

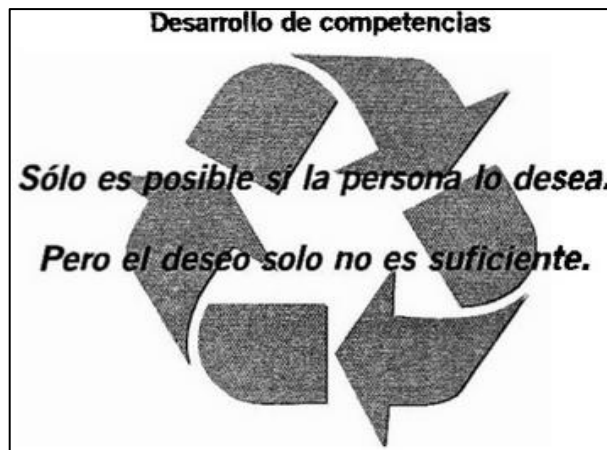


Figura 4-2: Desarrollo de competencias

Fuente: (Alles M. A., 2008)

Como se enfatiza en la figura 4 solo es posible si la persona lo desea, pero esto solo no alcanza, por tanto, la persona deberá participar de la decisión, comprometerse. Esto se observa en las empresas que invierten grandes cantidades en capacitación mientras que los trabajadores no tenían interés ni compromiso.

2.6. Medición de las competencias

En relación al desarrollo de las competencias se puede medir las competencias antes y después de la implementación de planes de desarrollo de tal forma comparar los resultados y sacar las conclusiones adecuadas. Una de las metodologías que propone Alles (2005, pp.157) es en primer lugar medir las competencias deseadas o requeridas para luego evaluar y medir al primer año, luego al segundo año, si las competencias se acercan al perfil requerido las competencias habrán sido eficaces.

En la figura 5 se ilustra la evolución del primer y segundo año en comparación con el requerido.

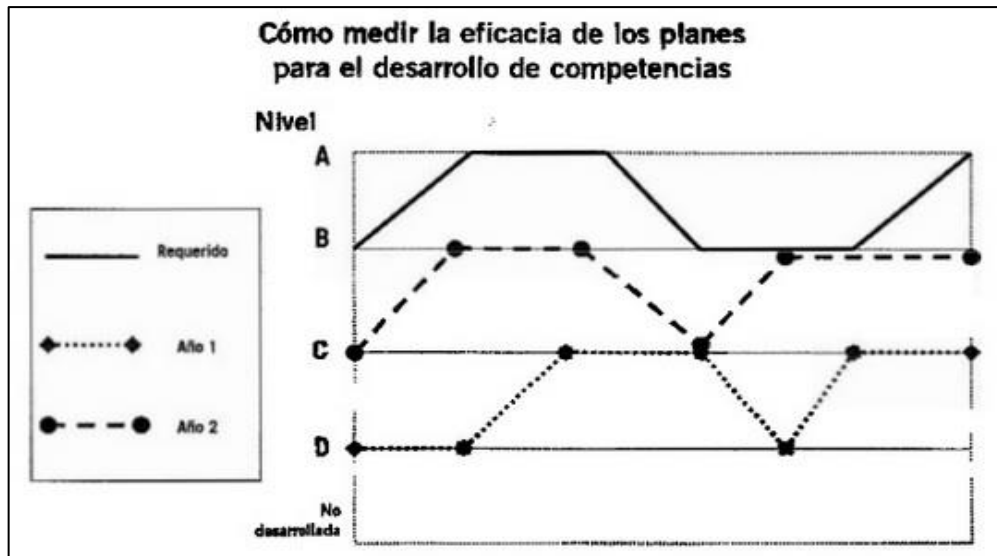


Figura 5-2: Cómo medir la eficacia de los planes para el desarrollo de competencias

Fuente: (Alles M. A., 2008, pág. 158)

Para la demostración del cambio de comportamientos se presenta la siguiente fórmula:

$$C_{Ap} = \frac{Ap(d)}{Ap(a)} \quad (1)$$

Dónde:

C_{Ap} = Cambio observable en aptitudes como consecuencia de la formación

$Ap(d)$ = Aptitudes demostradas después de la formación en el trabajo

$Ap(a)$ = Nivel de aptitud existente antes de la formación usando los mismos criterios de medición.

Para los cálculos se puede hacer recopilando información mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones.

2.7. Diseño de los cargos y análisis de los puestos de trabajo

El cargo es definido por Chiavenato (2005) como la descripción de las actividades desempeñadas por una persona, y el análisis y diseño de éstos, según lo definen Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2003), consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo. En la descripción o análisis de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un análisis exhaustivo.

El diseño, según Sherman, Bohlander y Snell (1999) y Rue y Byars (2000), especifica cómo se van a realizar las funciones, quién las va a realizar y dónde se van a llevar a cabo las labores que deben realizar un individuo o grupo en su puesto de trabajo.

2.8. Planeación estratégica del talento humano

Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2003) y Rodríguez (2002), lo definen como “la elaboración e implementación de programas que permitan identificar y definir el número y tipo de personas para lograr los objetivos”. (García, 2009) Plantea que:

...” este proceso incluye un análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, un análisis de vacantes actuales y esperadas, un análisis de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas, y planes para dotación y cambio. Del mismo modo, incluye la capacitación y desarrollo de personal que permita identificar las fortalezas y debilidades de las personas en busca de un objetivo, con la ayuda de un sistema de administración y gestión de información del recurso humano (Solarte, 2016). ”

(Alfaro, 2012) Plantea como Proceso de Planeación Estratégica el que comprende la definición o análisis de los objetivos organizacionales, el desarrollo de un pronóstico, planes y programas de acción, su ejecución y control. El pronóstico es el análisis del flujo de personal que entra en la organización, permanece en ella y posteriormente sale. Los planes y programas de acción definen los objetivos que proporcionan la dirección que debe seguir la programación y sirven de parámetros para comparar los resultados obtenidos.

2.9. Macro procesos de la gestión del talento humano

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano.

Por ello, es necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior.

La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes,

programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

Los procesos no pueden verse de manera aislada; deben identificarse de acuerdo con un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado.

Los procesos son actividades naturales que realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en busca de los objetivos de las organizaciones.

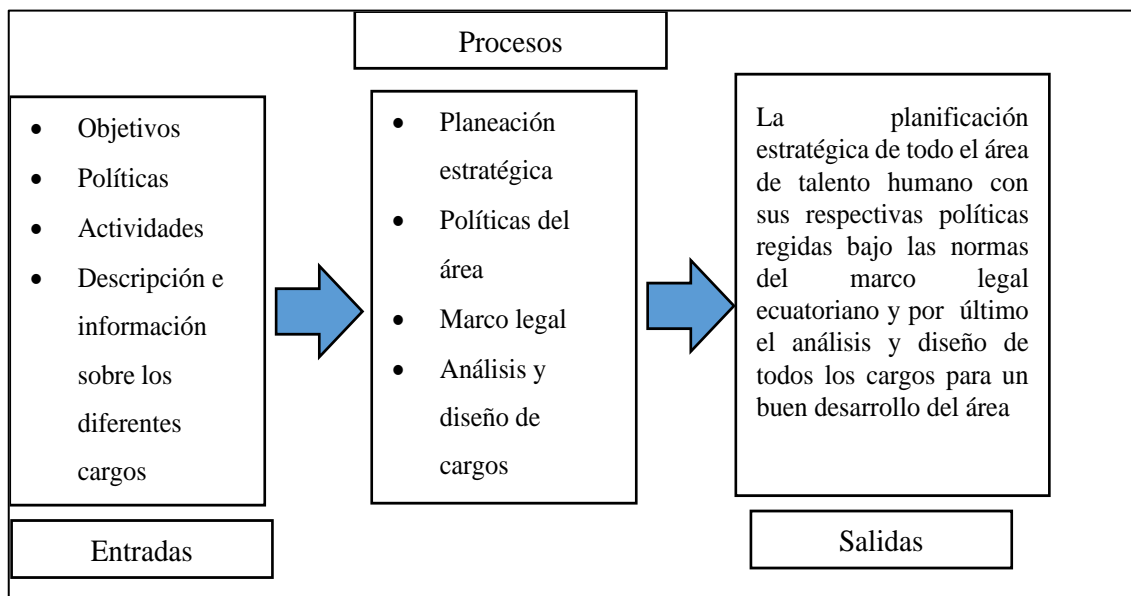


Figura 6-2: Macro proceso de organización y planificación del área de gestión humana

Fuente: (Solano, 2010)

2.9.1. Reclutamiento

El reclutamiento (Mondy, 2010, pp. 128) es un proceso “para atraer candidatos de forma oportuna y con cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar un puesto en la empresa “. Disponer trabajadores de mayor talento ha sido descrito como una actividad muy importante en el departamento de talento humano, “la capacidad de atraer y contratar a empleados eficaces es también un elemento clave para el éxito en la carrera directiva, los directivos podrían encargarse de reclutar o tener un papel clave en el proceso”. Si no atraen y contratan a las personas adecuadas, pueden dañar a la organización (GÓMEZ-MEJÍA, BALKIN DAVID, CARDY ROBERT, 2008, pp. 184).

Cuando se dice que los empleados son el activo más importante significa que en el proceso de selección se tienen las mejores personas debido a sus competencias individuales y se convierten en un indicador importante para la salud y longevidad de la empresa.

2.9.2. Selección de persona

(Mondy, 2010, pp. 158) La selección de personal es un subproceso importante en la gestión del talento humano. Una vez que se integra un grupo de solicitantes, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

El reclutamiento se centra en escoger, mediante distintas técnicas, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante. En tanto que la labor de selección consiste en elegir entre los candidatos que fueron reclutados, será la persona que tenga las mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

(Mondy, 2010, pp. 158) La selección es un proceso que determina, dentro del grupo de solicitantes, a los individuos que mejor se adaptan al puesto, de acuerdo a las especificaciones del puesto de trabajo y de la organización. La selección da comienzo cuando los candidatos solicitan un empleo, y finaliza con la determinación de contratación. La tarea de selección de personal, procura dar solución a dos problemas básicos: La adecuación de la gente al puesto y la eficiencia de la gente al puesto.

Por lo general el departamento de personal utiliza una secuencia de etapas, que se mencionan a continuación.

- Recepción de documentos
- Entrevista inicial.
- Presentación de solicitud.
- Pruebas
- Investigación de historia anterior.
- Selección preliminar en el departamento de empleo.
- Selección final por el supervisor.
- Examen físico
- Colocación.

2.9.3. Entrevista inicial

La entrevista inicial es realizada por el departamento de reclutamiento y de selección o por las personas que desempeñan esa función; su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente en lo relacionado con su preparación académica, su familia, la impresión que él tiene acerca de sus trabajos anteriores.

En ocasiones se aprovecha esta charla para indagar acerca de los valores y de los intereses de la persona con el fin de identificar si estos son congruentes con la cultura de la organización. Igualmente, se presentan al candidato las condiciones generales del puesto que se ofrece tales como horario, responsabilidades, personas que le reportarían de tal manera que cuente con los elementos para decidir si le interesa o no ingresar a colaborar con dicha organización.

Tradicionalmente se ha considerado que las entrevistas pueden ser abiertas, cerradas o mixtas, dependiendo del tipo de preguntas que se elaboren durante ellas. Las entrevistas cerradas son las que llevan a cabo mediante un guion preestablecido y en las que el entrevistador pregunta únicamente aquellas cuestiones que ya están consideradas en el esquema.

La entrevista abierta es aquella en la que el entrevistador sigue el curso del mismo de la conversación sin una guía prediseñada y va elaborando una tras otra las preguntas que piensa que le van a proporcionar la mayor cantidad de información requerida. La mixta obviamente es una combinación de ambas (Alfaro, 2012, pp. 83).

2.9.4. Exámenes psicométricos

Desde la Segunda Guerra Mundial, se popularizó el uso de los exámenes psicométricos para la selección de los reclutas, entre los instrumentos referentes para la medición de los valores de la persona son la escala de valores de Allport, Vernon y Lindsey o el test de Hartman, en la actualidad se utilizan la técnica de Cleaver y el modelo de Ned Herman (Alfaro, 2012, pp. 86).

2.9.5. Examen de aptitudes

De acuerdo (Alfaro, 2012, pp. 87) Los exámenes de aptitudes se realizan como complemento de la psicométricas. Estos pueden consistir en exámenes de destreza en el uso de un procesador de textos, en el manejo de vehículos de carga, en el manejo de un montacargas, en la realización de operaciones aritméticas básicas, etc. Estos exámenes tienen por objeto verificar si el candidato posee en verdad alguna aptitud específica que sea indispensable para el correcto desempeño del

puesto. En ocasiones, el olvido en la realización de tales pruebas puede tener repercusiones poco gratas para la compañía.

Entrevista especializada

(Alfaro, 2012, pp. 88) En la entrevista especializada se sigue el mismo esquema que la entrevista inicial, en cuanto a los pasos previos y posteriores a ella. Las variaciones consisten en el tipo de preguntas que se proponen a los aspirantes, el entrevistador debe encaminar sus preguntas con la intención de obtener información clara acerca de los conocimientos y habilidades específicas que posee el candidato, los momentos, la frecuencia y las circunstancias en las cuales los ha aplicado, así como la manera en que ha sorteado los obstáculos que se le ha presentado. También es importante conocer la manera como adquirió dichos conocimientos, desde cuándo los posee y los aplica, la manera concreta en que se mantiene actualizado al respecto.

Cuanto más especializado sea el puesto que se pretende ocupar, más tiempo será necesario para la entrevista especializada, así como también será necesario abordarla con mayor profundidad.

Indagar estas cuestiones es fundamental, así como también proporcionar al aspirante toda la información posible acerca del estilo de liderazgo, de cómo interactúa el equipo al cual se integraría y los valores específicos que requeriría mostrar en ese puesto (Alfaro, 2012, pp. 89).

2.9.6. *La confidencialidad de la información*

En cualquier caso, los profesionales de la selección de personal deben mantener un apego estricto a las normas de confidencialidad en todo momento. Los candidatos que acuden a una organización deseosos de aportar lo mejor de sí mismos, suelen confiar información importante acerca de su vida personal y laboral, su estado de salud, sus capacidades personales y profesionales, las experiencias, los logros y las dificultades que han enfrentado en empleos anteriores.

Cuando se filtran información relacionada con estos aspectos no es posible controlar las repercusiones que este hecho pueda tener en la vida de los aspirantes, por ello, siempre es preferible vivir plenamente el valor de la confidencialidad. Por otra parte también es posible que se observe la debida discreción respecto a la información que proporcionemos a los candidatos a un puesto, en especial a lo relativo a las causas que nos motivaron a no elegirlos para ocupar una vacante.

2.9.7. Contratación

El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado.

En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe un contrato (aunque sea verbal) en toda relación de trabajo en la que exista subordinación. En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados por las distintas autoridades, tanto laborales como fiscales.

2.9.8. Aplicación de personas

“Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño”
(Chiavenato I. , 2002)

Se encuentra en relación de los procesos que se emplean para establecer las funciones que las personas efectuarán dentro de la empresa, para comprobar su desempeño. De tal manera está inmerso en el diseño de los puestos de trabajo en la organización.

Como (Friedman, Hatch, & Walter, 2000), manifiestan que los objetivos de la aplicación de personas son:

- Aumentar los ingresos (tienen que ver con la promoción de puestos).
- Mejorar resultados (en función del aumento de beneficios).
- Reducir el ausentismo (compensando asistencias y penalizando ausencias).
- Motivar el trabajo en equipo (implantando incentivos por el trabajo en equipo).
- Estimular el desempeño individual (asignando objetivos individuales).

2.9.9. Capacitación de personas

Snell & Bohlander manifiesta que: la meta de la capacitación es contribuir con los objetivos generales de la empresa, estos programas deben ser desarrollados y orientados con los objetivos, metas de las organizaciones. Por desgracia algunas empresas fallan en establecer el vínculo entre los objetivos estratégicos y los programas de capacitación dando como resultado programas mal dirigidos, diseñados de manera deficiente y evaluada de forma inadecuada, para asegurar el

máximo efecto posible de un enfoque estratégico y sistémico que engloba en cuatro fases como se ilustra en la figura 7.

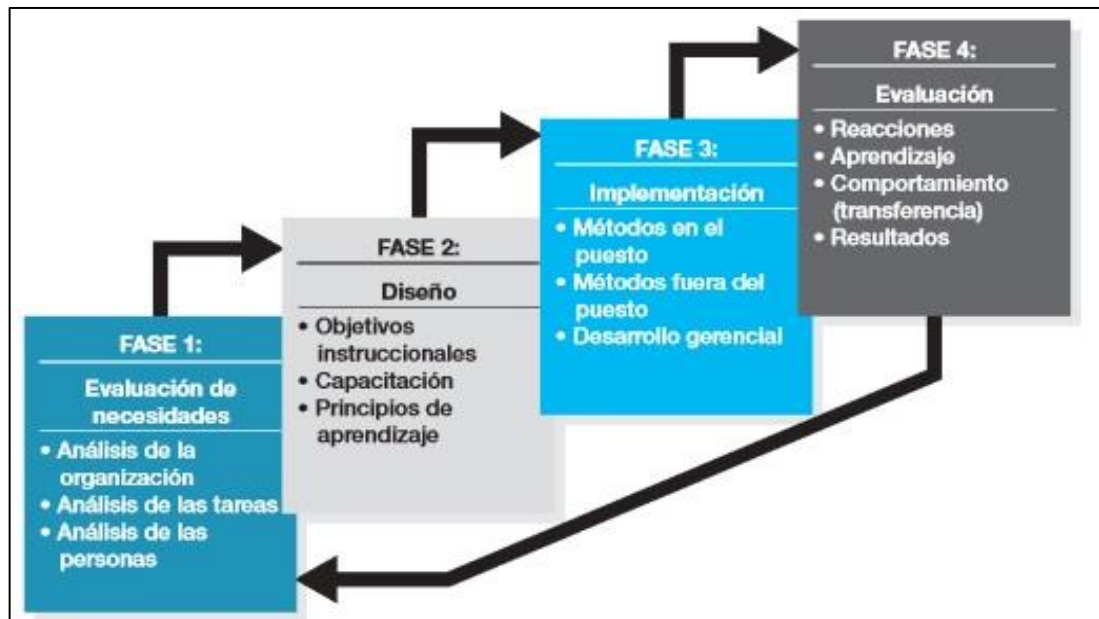


Figura 7-2: Modelo estratégico de capacitación

Fuente: (Snell, 2013)

Este modelo estratégico de capacitación consiste en cuatro fases, comenzando por la evaluación de necesidades, luego el diseño del plan de capacitación, la implementación y finalmente terminamos con la evaluación para ver los resultados.

2.9.10. Retención de personas

El talento escasea, de ahí que cuando se tiene es importante retenerlo. Ninguna organización desea la continuidad de un trabajador que no sienta la misma pertenencia a su trabajo y acude todos los días a ella exclusivamente para cobrar un salario (Baguer Alcalá, 2011, pp. 319).

Los trabajadores consideran muy importante:

- La conciliación del trabajo con la vida familiar
- Los programas de formación y capacitación
- La actitud y dedicación de los líderes hacia sus subordinados
- El trabajar en empresas que tengan un buen clima laboral
- La comunicación
- La salud laboral y la ausencia de estrés

2.9.11. Evaluación de personas

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella. (Snell, 2013, pp. 344) plantea que la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar al medir el desempeño, a partir del análisis de cargos; la medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca cómo comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos; y la administración es el punto clave para disponer del potencial humano de la organización.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión, de integración, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado y de motivación; además de que puede identificar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Esta evaluación puede ser anual, bianual, semestral en la que el Gerente evalúa el desempeño del trabajador en relación con los requerimientos de su puesto y utiliza esta información para mostrar a la persona lo que requiere o necesita ser mejorado ilustrado en la figura 8.

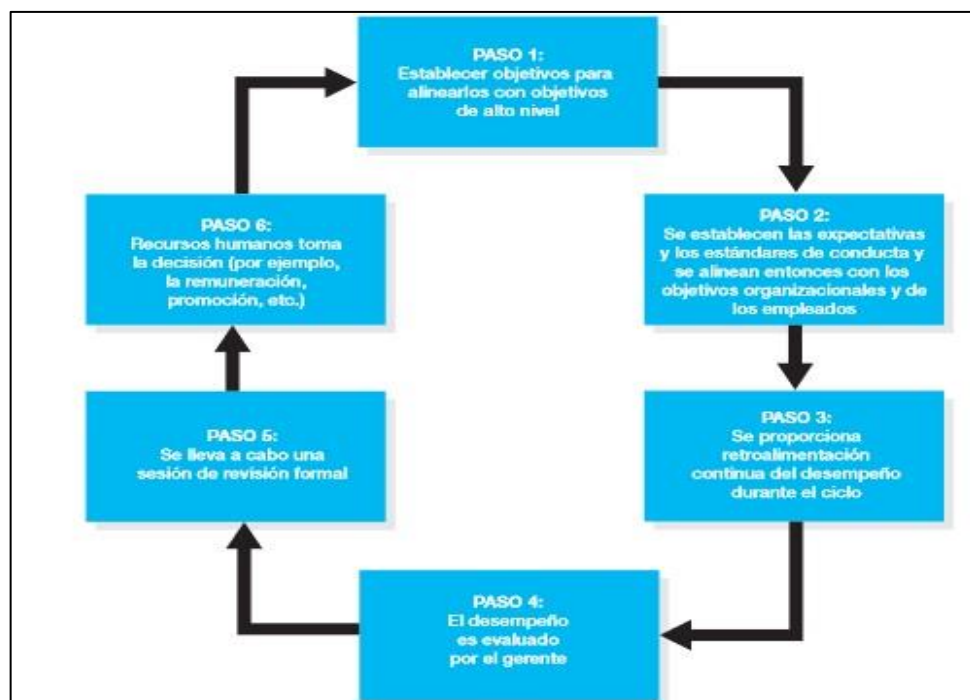


Figura 8-2: Pasos del proceso de administración del desempeño

Fuente: (Snell, 2013)

2.10. Modelo de Gestión del talento humano por competencias

(Chavenato, 2002) Define la Gestión del talento humano como: «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño».

(Eslava Arnao, Edgar 2004) Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Mientras que (Solano, 2010) indica que los modelos de Gestión establecen los requerimientos mínimos que al ser cubiertos, pueden conducir a: La satisfacción de los clientes, con la gestión de la calidad, al bienestar de las personas en el sitio de trabajo, con la gestión de la seguridad y salud, a reducir la contaminación, con la implementación de un sistema de gestión ambiental. Una vez construido servirá de base para construir el sistema de gestión que la organización requiere.

Contenido mínimo del modelo de gestión es el siguiente:

- Diagnóstico inicial
- Requisitos legales
- Establecimiento de aspectos significativos
- Establecimiento de áreas de trabajo
- Definición de responsables
- Instrucciones de trabajo
- Control de acciones correctivas
- Procedimientos y lineamientos.

2.11. El sistema de producción de Toyota (TPS)

Toyota Motor Corporation fue quien invento y sembró el sistema de producción el cual ha sido acogido por las empresas japonesas, teniendo como principal finalidad el de eliminar varias clases de despilfarro que reposan escondidas en el interior de la empresa a través de las actividades de mejora (Monden, 1996, pág. 21)

(Guajardo Garza, 2003, pág. 82) Menciona que el sistema TPS se constituye por sistemas que interactúan entre sí. Además, es conocido como el sistema justo a tiempo, en la que se presenta el pensamiento “cero inventarios en proceso”; en el que no solo se presenta un sistema, sino que es la unificación de varios en uno solo lo cual permite lograr una producción adecuada a los requerimientos de los clientes.

Considerando que (García Cerro, García Piqueres, Pérez Pérez, & Sánchez Ruiz, 2013, pág. 122) menciona que “Uno de los objetivos del Sistema de Producción Toyota es favorecer la sencillez en todos los ámbitos, incluso a la hora del hacer frente a los problemas”

El sistema de producción de Toyota es el acercamiento para lograr obtener una producción única. Concibiendo que es el fundamento del *kan production* que ha liderado las tendencias mundiales. Aun así, con el predominio del *kan*, al poner en práctica el *kan* se ha conseguido que sean superficiales. Una de los principales motivos es que las empresas toman mayor importancia a las herramientas como las 5S y el JIT, sin establecer que la organización de la misma debe estar involucrada en cada actividad de mejora continua de tal forma, el *kan* es un sistema complejo. (Liker, 2006, pág. 36)

2.11.1. ¿Qué es la empresa kan?

Para poder definir el kan diremos que es la aplicación del Sistema de producción de Toyota, en la totalidad de las áreas de la empresa, en la que esté presente una mentalidad enfocada a la realización de un flujo de producción por medio de procesos de valor agregado, donde la producción parta desde la demanda de los productos y realizando solo las operaciones indispensables.

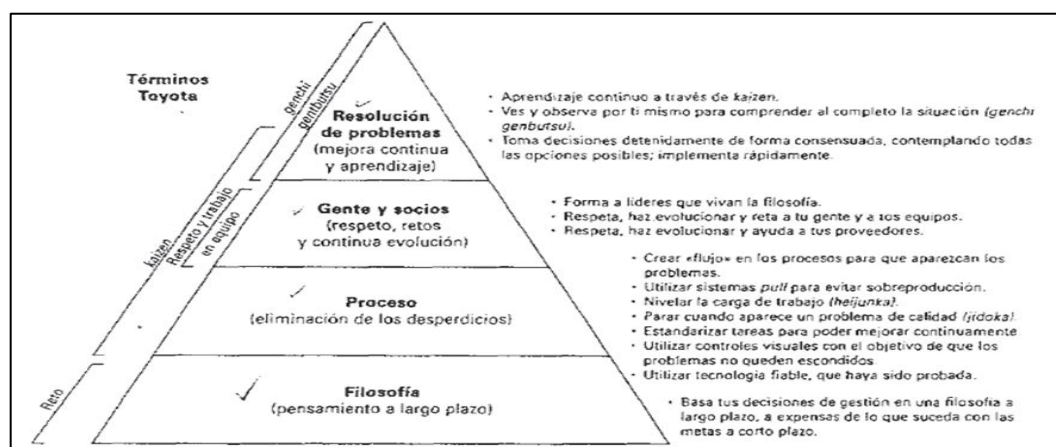


Figura 9-2: La pirámide de las 4P del modelo Toyota

Fuente: (Liker, 2006, pág. 36)

Como menciona (Liker, 2006, pág. 35) El modelo Toyota y el sistema de producción de Toyota (el método de fabricación de Toyota) son la doble hélice del ADN de Toyota; definió su estilo directivo y lo que hace única a esta compañía.

El modelo de Toyota puede ser aplicado en diferentes empresas con la finalidad de mejorar su actividad económica, comenzando desde las ventas pasando al desarrollo de productos, marketing, logística y dirección, con lo cual se abarque a toda la organización.

Además, el sistema de producción Toyota se lo puede identificar como flexible por la adaptabilidad que posee logrando producir una línea de productos sin el requerimiento de grandes volúmenes de producción, pero sin dejar a un lado la economía en escalas entregando un producto fiable y de calidad. (Suñe Torrents, Gil Vilda, & Arcusa Postils, 2004, pág. 28)

2.12. Método Delphi

El método Delphi se engloba dentro de los métodos de prospectiva, que estudian el futuro, en lo que se refiere a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y sus interacciones, su objetivo era la aplicación de la opinión de expertos a la selección de un sistema industrial norteamericano óptimo y la estimación del número de bombas requeridas para reducir la producción de municiones hasta un cierto monto.

Es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. (Linstone y Turoff, 1975), la capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos.

Dentro de los métodos de pronóstico, habitualmente se clasifica al método delphi dentro de los métodos cualitativos o subjetivos, la calidad de los resultados depende, sobre todo, del cuidado que se ponga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados, este método se emplea bajo las siguientes condiciones:

No existen datos históricos con los que trabajar, el impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos, las consideraciones éticas y morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en un proceso evolutivo, cuando el problema no se presta para el uso de una técnica analítica precisa, cuando se desea mantener la heterogeneidad de los participantes a fin de asegurar la validez de los resultados, cuando el tema en estudio requiere de la participación de individuos expertos en distintas áreas del conocimiento.

2.12.1. Características del método Delphi

Anonimato: Durante el Delphi ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate.

Iteración y realimentación controlada: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario, lo que permite disminuir el espacio intercuartil, ya que se consigue que los expertos vayan conociendo los diferentes puntos y puedan ir modificando su opinión.

Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es solo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

Heterogeneidad: Pueden participar expertos de determinadas ramas de actividad sobre las mismas bases.

2.12.2. El método Delphi consta de 5 fases:

- 1. Definición de objetivos:** En esta primera fase se plantea la formulación del problema y un objetivo general que estaría compuesto por el objetivo del estudio, el marco espacial de referencia y el horizonte temporal para el estudio.
- 2. Selección de expertos:** Esta fase presenta dos dimensiones:
Dimensión cualitativa: Se seleccionan en función del objetivo prefijado y atendiendo a criterios de experiencia, posición, responsabilidad, acceso a la información y disponibilidad.
Dimensión Cuantitativa: Elección del tamaño de la muestra en función de los recursos medios y tiempo disponible.
- 3. Formación del panel.** En el contacto con los expertos conviene informarles de: Objetivos del estudio, criterios de selección, calendario y tiempo máximo de duración, resultados esperados y usos potenciales, recompensa prevista (monetaria, informe final, otros)
- 4. Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios:** Los cuestionarios se elaboran de manera que faciliten la respuesta por parte de los encuestados.
- 5. Explotación de resultados:** En el segundo envío del cuestionario, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta, debiendo dar una nueva respuesta. Se extraen las razones de las diferencias y se realiza una evaluación de ellas. Si fuera necesario se realizaría una tercera oleada.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de la empresa CIAUTO Ambato responde a las interrogantes de la investigación de tal forma que la información registrada mediante procedimientos y técnicas estadísticas aumenta la posibilidad de que los resultados sean exactos.

3.1. Metodología a utilizar

La primera metodología a utilizar es la investigación de campo donde con un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de la empresa CIAUTO Ambato se adquiere información necesaria para la investigación, en la que se tiene contacto con las estaciones de trabajo electroforesis (ELPO), proceso de sellado y primer, proceso top coat.

De igual forma se utiliza el método DELPHI en forma sistemática se recopila un juicio emitido por un grupo de expertos como son, Gerente General, Coordinador de talento humano, Líder del área de soldadura, Líder de área de pintura, coordinador del área financiera y operarios.

3.2. Técnicas e instrumentos a utilizar

En el desarrollo de la investigación se recurre a las siguientes técnicas e instrumentos.

Cuestionario. - Se elabora una serie de preguntas para los operarios y el líder en el área de pintura.

Entrevista. - Se diseña una serie de preguntas con las que serán respondidas por el Gerente, Coordinador del área de pintura, Coordinadora de talento Humano.

3.3. Herramientas a utilizar

En la investigación se utiliza como herramientas, una cámara para tomar fotografías de todas las actividades realizadas en área pintura, como también la tabulación de datos utilizando software Excel.

3.4. Emplazamiento de la empresa CIAUTO

Provincia Tungurahua, Cantón Ambato

La infraestructura de la empresa está localizada en la ciudad de Ambato, sector de Unamuncho, Latitud: -1.1666667, Longitud: -78.6.

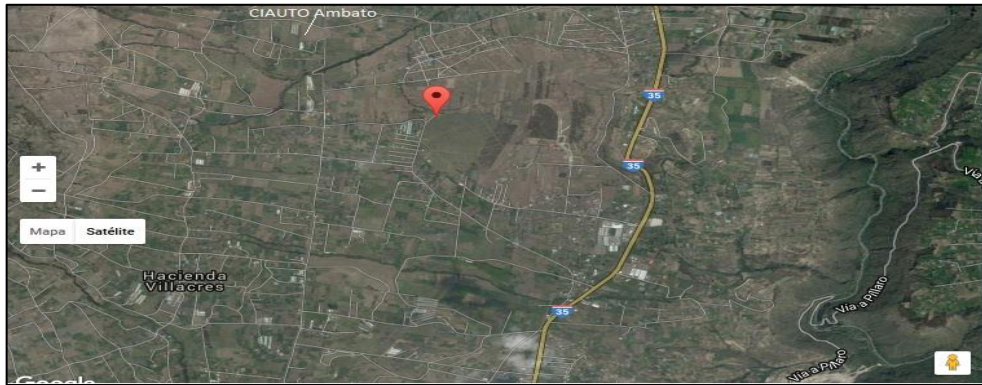


Figura 1-3: Localización de la empresa CIAUTO Google Earth

Fuente: Google Earth 2016

La empresa CIAUTO se lo puede apreciar en la figura 11, este es el sitio donde se producen modelos los de autos Haval H5, la camioneta Wingle y el utomóvil modelo M4



Figura 2-3: Instalaciones de la empresa CIAUTO Ambato

Fuente: CIAUTO 2016

Producto final después de la línea de pintura

La figura 3-3 se ilustra el producto final, un vehículo Great Wall, modelo M4 listo para enviar al mercado.



Figura 3-3: Producto de estudio

Fuente: CIAUTO 2016

3.5. Misión CIAUTO

La Empresa CIAUTO establecen la misión de la siguiente forma “Somos una empresa líder en el campo dedicada a ensamblar vehículos con exigentes controles de calidad que garantizan satisfacción de nuestro cliente, nuestra línea parte de CKD’s como también de automotores, el liderazgo conseguido se debe al desarrollo de la industria automotriz en la región de nuestro Ecuador y al compromiso incondicional de nuestra gente generando desarrollo y sostenibilidad en nuestra empresa.” (CIAUTO 2016).

3.6. Visión CIAUTO

CIAUTO plantea como visión “Nuestra cultura organizacional impulsa la búsqueda de la excelencia en un ambiente acogedor que facilita el desarrollo de nuestro equipo humano, manteniendo procesos de fabricación innovadores, confiables, seguros y competitivos que nos permiten ensamblar vehículos de calidad” (CIAUTO 2016).

Fomentar el desarrollo de la industria a través del crecimiento paulatino del número de unidades que ensamblamos y del tipo de partes locales que instalamos en nuestros vehículos, nos permite llevar a cabo una transferencia tecnológica que permitirá la generación de nuevas empresas vinculadas con nuestra organización.

3.7. Organigrama Estructural de la Empresa CIAUTO

La empresa CIAUTO tiene el siguiente organigrama estructural, detallando el área de estudio que se encuentra en la figura 4-3.

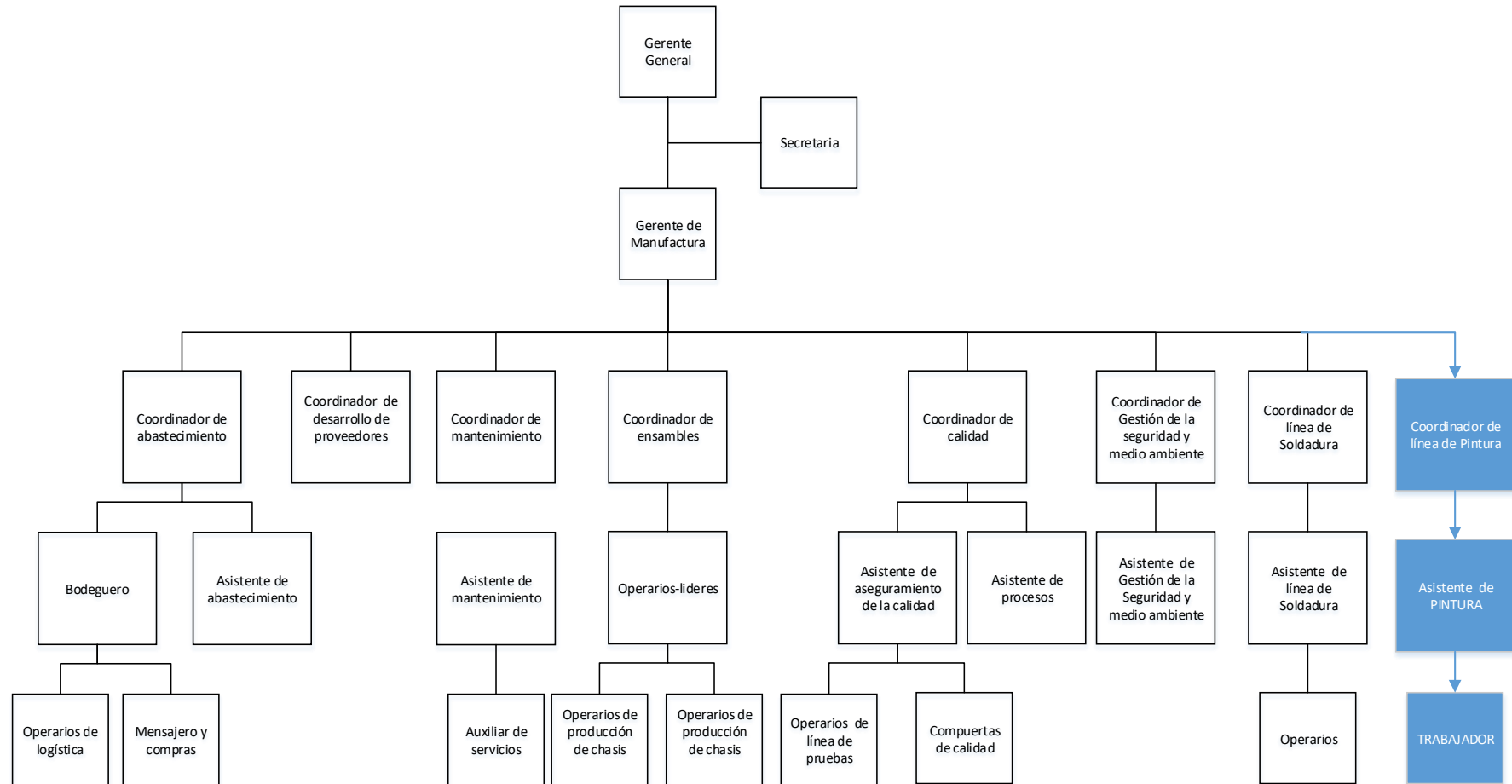


Figura 4-3: Organigrama estructural de CIAUTO

Fuente: CIAUTO 2016

3.8. Esquema de las instalaciones para el proceso productivo del vehículo M4

La figura 14 se ilustra el área de soldadura, ensamble y pintura, iniciando con los CKD's para el proceso de soldadura, luego a las estaciones de trabajo de pintura, finalmente el ensamble.

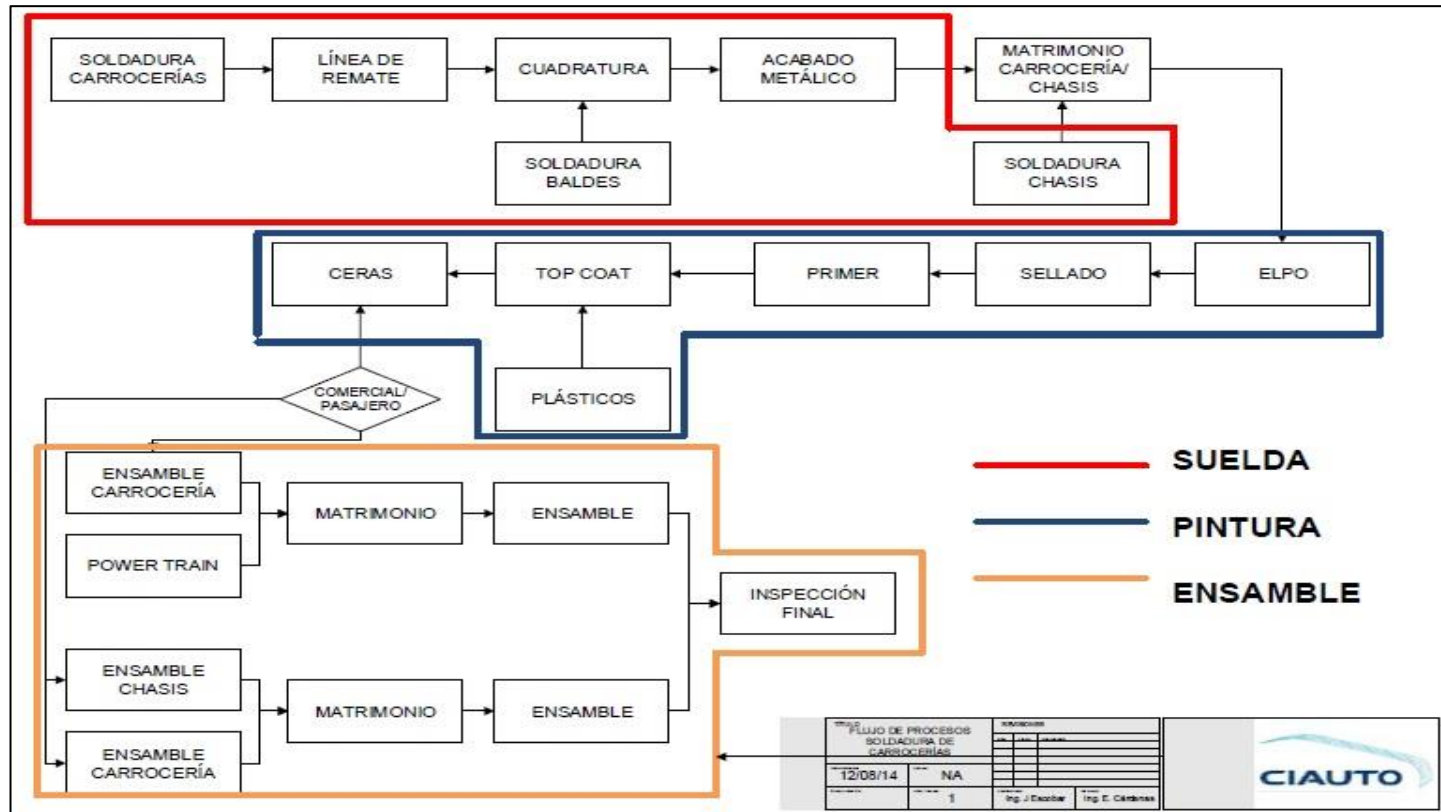


Figura 5-3: Esquema del proceso productivo en CIAUTO

Fuente: CIAUTO

3.9. Proceso de producción del automóvil M4

Para la producción del automóvil M4 inicia en el área de soldadura donde las partes metálicas de un vehículo denominados CKD's llegan por importación desde la China son desempacadas, clasificadas y colocadas en los siete JIG de trabajo. En estos puestos de trabajo se unen y sueldan las placas metálicas que conforman el compartimiento del motor, piso delantero y piso posterior, colocación de sellante, ajuste del soporte del airbag, colocación de la viga frontal, posicionamiento y colocación de la viga del techo, colocación del techo, acople de los parachoques delantero y posterior, ensamble de la cubierta del motor, conjunto de la puerta trasera, guarda faros y finalmente verificación total del vehículo, como siguiente actividad va a ser lijado, limpiado y pulido para eliminar imperfecciones y las ceras que evitan que las latas se oxiden.

Una vez que la carrocería está limpia, ésta pasa a la planta de Pintura. En esta planta la estructura metálica es bañada en diferentes piscinas para adquirir totalmente una pintura que evita que el metal se corroa. A continuación, se coloca pega epóxica en las hendiduras para sellarlas y tapones en los orificios más grandes que ya no sean necesarios. Después es pintada con un color de fondo que hace más fácil a la carrocería adquirir el color final y el barniz. Luego de cada aplicación de pintura es necesario secarla y esto se consigue al hacer pasar el automóvil a través de hornos.

3.10. Área de estudio

La investigación se realiza en el área de pintura de vehículos de la Empresa CIAUTO Ambato que tiene los siguientes procesos.

3.11. Proceso de electroforesis (ELPO)

El automóvil se traslada por intermedio de un riel al área de electroforesis, donde por electrodeposición catódica se da limpieza, de igual forma un tratamiento químico a la carrocería por el método combinado de aspersion e inmersión, tanto en el interior como al exterior. La carrocería se desplaza alrededor de 6 cubas: desengrase, activado, fosfatizado y pasivado, cada proceso tiene su cuba de enjuague, para dirigirse a las tres últimas cubas denominadas cataforesis que es la aplicación de pintura utilizando descargas eléctricas y finalizando en dos cubas de enjuague.

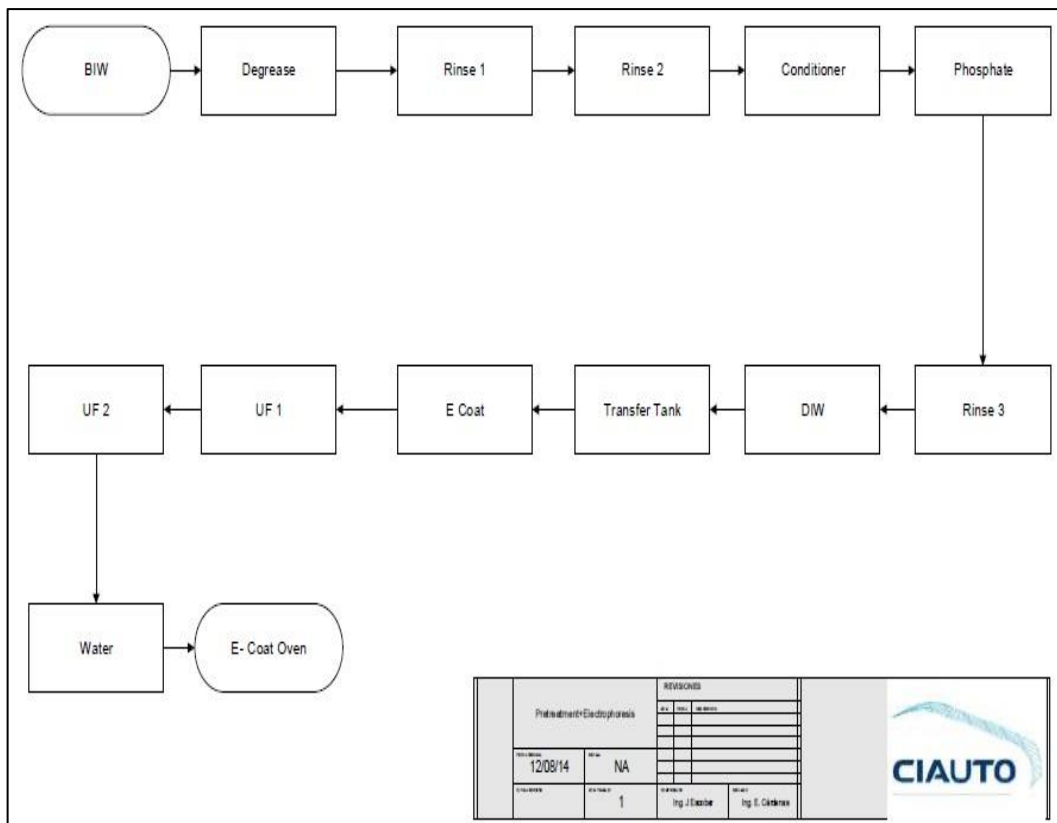


Figura 6-3: Esquema flujo de procesos de electroforesis

Fuente: CIAUTO

3.12. Sellado y Primer

En esta etapa a la carrocería se procede a dar fondo usando primer, que es la que brinda protección y uniformidad en el acabado antes de pintar, para luego proceder a secar en un horno accionado por radiación y convección.

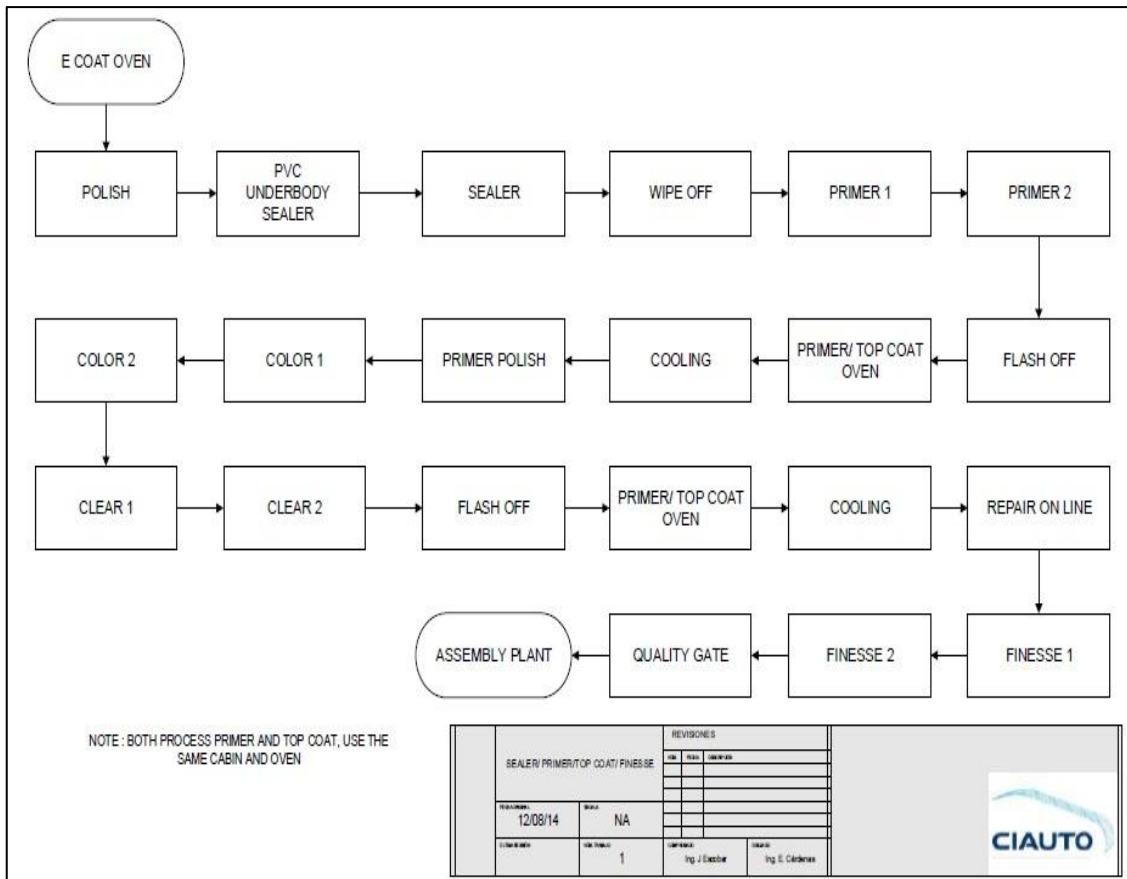


Figura 7-3: Esquema flujo de procesos de sellado y primer

Fuente: CIAUTO

3.12.1. Proceso de Top Coat

Es uno del tratamiento de protección anticorrosivo que recibe la carrocería; posterior al enjuague con agua desionizada, se crea una capa mediante electrodeposición, es el producto que se deposita sobre la carrocería por la acción de la corriente eléctrica.

En esta etapa a la carrocería ingresa a una cabina de lacado, donde se aplica el color definido con su respectivo brillo, para luego dirigirse a la cabina de control de calidad donde se revisa en forma meticulosa los defectos que se presenten.

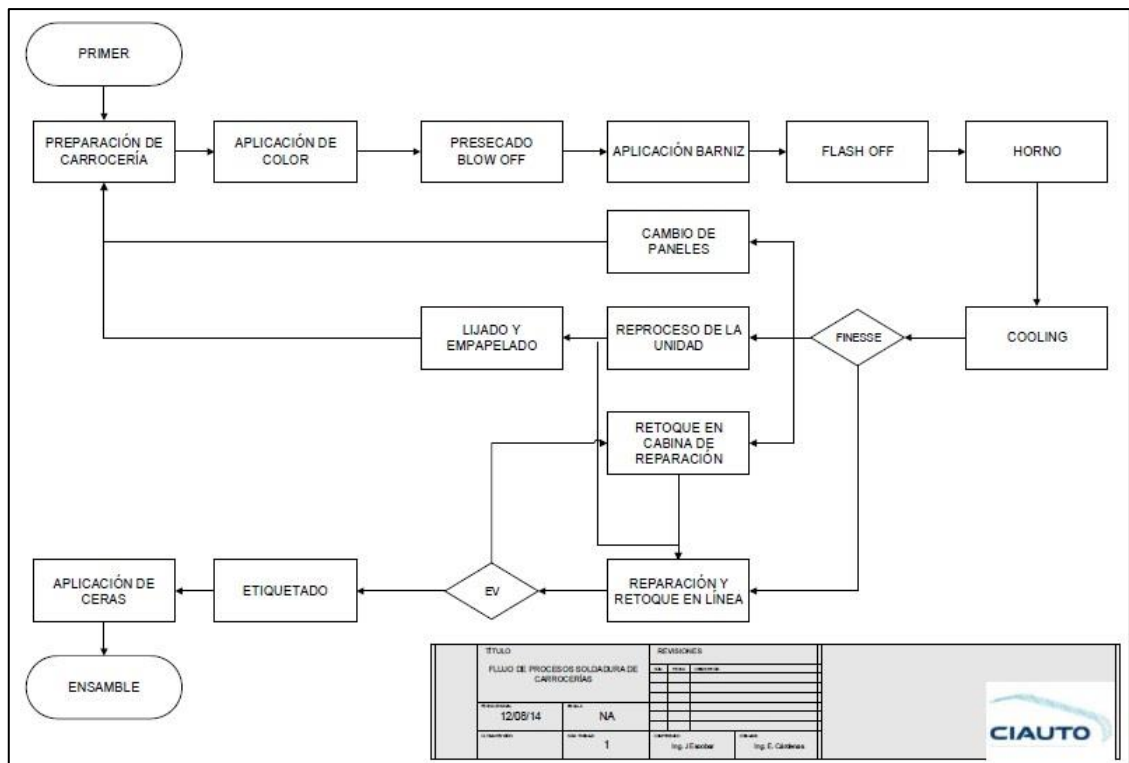


Figura 8-3: Esquema flujo de procesos de top coat

Fuente: CIAUTO

3.13. Gestión del Talento Humano por competencias

El enfoque de Gestión del Talento Humano por Competencias en el área de pintura de vehículos de CIAUTO Ambato, se fundamenta en la política del estado Ecuatoriano y se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de la empresa. Hay muchos enfoques conceptuales que, desde nuestra perspectiva, varían básicamente en la manera de nombrar y clasificar los diversos elementos de las competencias.

Con lo cual la empresa CIAUTO Ambato dispondrá de un modelo de Gestión de Talento humano por Competencias, lo cual constituye el mapa de ruta del comportamiento de sus trabajadores que llevará al cumplimiento del plan estratégico trazado.

Tomando en cuenta sus aptitudes y actitudes de cada trabajador, basados en el modelo de Iceberg que muestra los diferentes niveles de competencias.

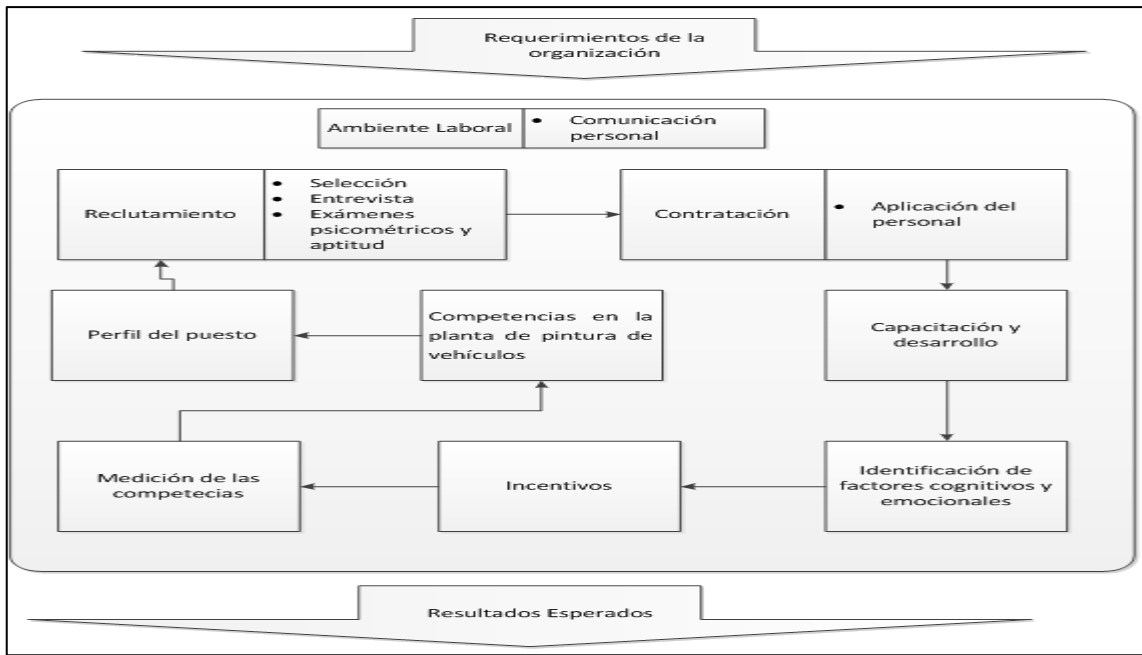


Figura 9-3: Gestión del Talento Humano por competencias

Fuente: CIAUTO

3.14. Procedimiento de la Gestión del Talento Humano por competencias

La Gestión del Talento Humano por competencias en la planta de pintura de la Empresa CIAUTO Ambato está constituida de los siguientes procesos: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento, monitoreo del personal.

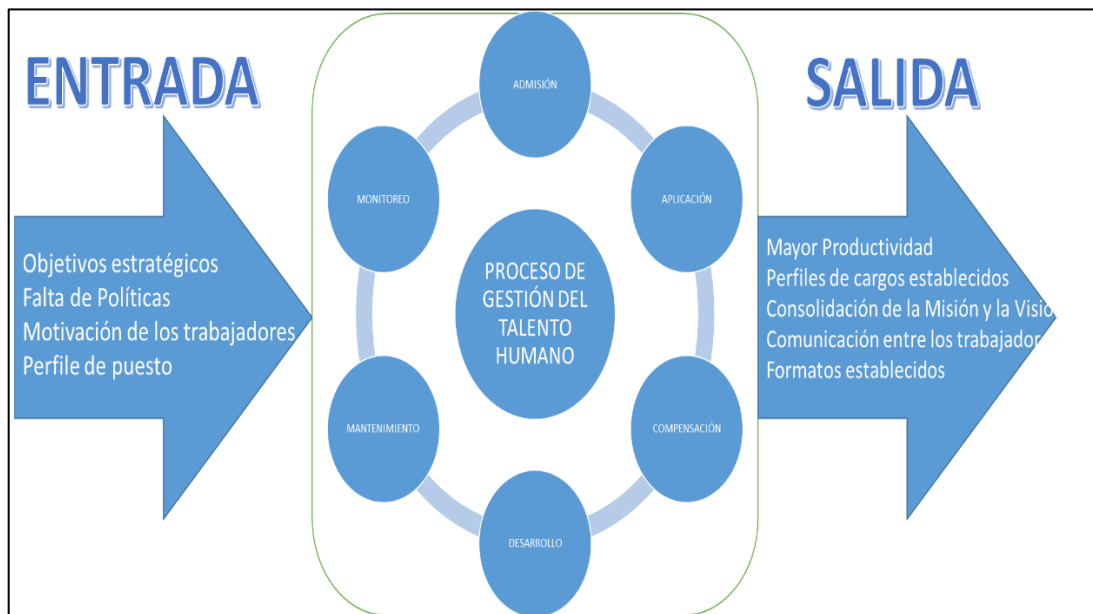


Figura 10-3: Procedimiento de la Gestión del Talento Humano por competencias

Fuente: CIAUTO

3.14.1. Propósito

Promover técnicas, procedimientos y estrategias que ayuden al desarrollo del equipo de trabajadores en la planta de pintura para garantizar una administración eficiente del talento humano por competencias.

3.14.2. Responsabilidad y autoridad

El responsable de la implementación, mantenimiento y mejora del presente es el Coordinador de Talento Humanos, también es responsable de desarrollar y coordinar las actividades de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, de la eficacia de las capacitaciones, al personal de la Organización.

3.14.3. Interactúan en el presente los siguientes cargos:

- **Líderes de Proceso y Direcciones:** Son los responsables de identificar las necesidades de personal y realizar los requerimientos del mismo, también son los responsables de entrevistar y tomar pruebas a los candidatos para seleccionar al más idóneo. Finalmente es el responsable de realizar la inducción en el puesto de trabajo, así como identificar las necesidades de entrenamiento, y de ser el caso realizar las capacitaciones o pedir si estas son externas.
- **Asistente de Gestión de la Seguridad y Medio Ambiente:** Es el responsable de coordinar los exámenes preocupacional del personal, así como de realizar la inducción en materia de Salud y Seguridad Ocupacional a todos los empleados.

3.14.4. Controles

Para el proceso de pintura se han establecido evaluaciones al personal las mismas que se realizan en los siguientes casos:

- Al término de los tres meses de prueba, para identificar falencias actitudinales y comportamentales.
- Cada 12 meses para realizar un seguimiento al desempeño con el objetivo de identificar mejoras y establecer acciones de entrenamiento y capacitación.
- Posterior a cada capacitación se evaluará el impacto de la misma.

3.14.5. Documentos y registros asociados

Los documentos que se analiza a continuación es la que dispone la Empresa con el cual se efectúa la selección, contratación, capacitación y evaluación del personal el cual va efectuar las actividades en las estaciones de trabajo, con lo cual se debe recalcar que la organización por su reciente creación no dispone de un departamento de Talento Humano para realizar los procesos, subprocesos de la Gestión de talento Humano

SOP-06-PL-01 Plan de Capacitación.

SOP-06-FR-01 Formato de Perfil del Cargo.

SOP-06-FR-02 Formato de Solicitud de Empleo y Entrevista.

SOP-06-FR-03 Formato de Requisitos de documentos para el File del Empleado.

SOP-06-FR-04 Formato de Inducción para el puesto de trabajo.

SOP-06-FR-05 Formato de Registro de Capacitación.

SOP-06-FR-06 Formato de Evaluación del Personal (3 meses).

SOP-06-FR-07 Formato de Evaluación del Personal (12 meses).

SOP-06-FR-08 Formato Evaluación de desempeño por capacitaciones

3.14.6. Distribución de los documentos de la gestión de talento humano

Este procedimiento es distribuido por email a todos los involucrados.

3.14.7. Identificación de los cambios

Tabla 1-3: Identificación de los cambios en matrices

# de Revisión	Detalle	Fecha de emisión	Fecha de vigencia
00	Emisión inicial del documento	15-10-2016	
01	Se incluye términos sobre evaluación de capacitaciones	20-12-2016	25-12-2017

Fuente: CIAUTO

3.15. Análisis de la productividad antes de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias en el área de pintura de vehículos.

Para poder lograr una gestión del talento humano altamente efectiva, es necesario medir los procesos productivos para afrontar con éxito las necesidades del mercado, tanto presentes como futuras, para ello evaluamos la productividad con objeto de que se disponga de elementos

objetivos y confiables con los cuales podrá determinar parámetros de desempeño en cada uno de los equipos o máquinas, puestos de trabajo u operaciones que intervienen en la producción de vehículos.

Tabla 2-3: Índice de productividad

Día	Producción (vehículos)	Tiempo (horas)	Índice de productividad
1	4	7,5	0,533
2	5	8	0,625
3	4	8	0,500
4	5	8	0,625
5	4	7	0,571
6	4	7,5	0,533
7	4	7,75	0,516
8	5	7,5	0,667
9	5	8	0,625
10	5	8	0,625
11	5	8	0,625
12	5	7,75	0,645
13	4	7,25	0,552
14	5	8,25	0,606
15	4	7,5	0,533
Promedio índice de productividad			0,585veh/h

Obtenemos el índice de productividad de 0,585 vehículos por hora, así determinamos que cada 1 hora con 42 minutos se produce un vehículo, por lo tanto, la productividad es de 4,68 vehículos por día considerando el día laborable de 8 horas.

Para la aplicación de la gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos de la planta CIAUTO Ambato, se requiere documentos y formatos establecidos que se presenta en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Uno de los elementos indispensables para el desarrollo empresarial de CIAUTO es el talento humano en todas sus unidades y áreas, por lo que en este capítulo se desarrolla los lineamientos de la gestión del talento humano en la planta de pintura con sus respectivas estaciones de trabajo.

4.1. Documentos de gestión del talento humano

Los procedimientos en la empresa CIAUTO en lo relativo a la gestión del talento humano lo hace el departamento de Talento Humano, en este caso se enfoca exclusivamente en el área de pintura utilizando los siguientes formularios que ayudarán al mejor desenvolvimiento en todos los subsistemas.

En detalle se analiza los documentos utilizados

- FP-01 Gestión del Talento Humano
- FP-02 Formato de Perfil del Cargo.
- FP-03 Formato de Requisitos de documentos para el File del Empleado.
- FP-04 Formato de Solicitud de Empleo y Entrevista.
- FP-05 Formato de Inducción para el puesto de trabajo.
- FP-06 Plan de Capacitación.
- FP-07 Formato de Registro de Capacitación.
- FP-08 Formato de Evaluación del Personal (3 meses).
- FP-09 Formato de Evaluación del Personal (12 meses).
- FP-10 Formato Evaluación de desempeño por capacitaciones

En la figura 21 se detalla la forma operativa de todos los subsistemas de la Gestión del talento Humano utilizado en CIAUTO que son los de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, retención e incentivos con sus respectivos responsables, el coordinador de Talento Humano, líder de proceso/ Dirección, asistente de seguridad y salud ocupacional.

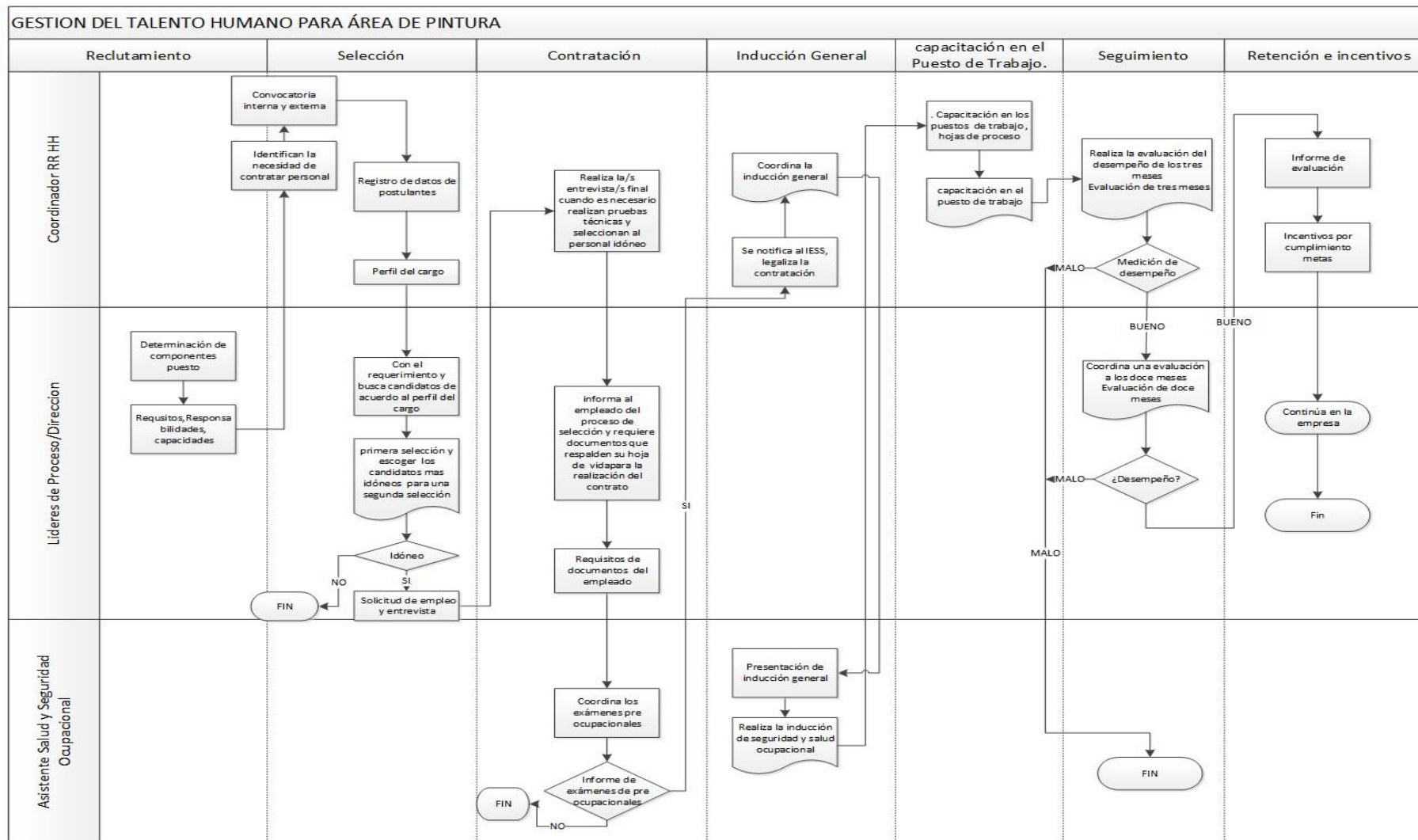


Figura 1-4: Gestión del talento Humano en la planta de pintura CIAUTO

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.2. Perfil de puesto

Para la identificación de los perfiles, se trabaja con el modelo de Iceberg en el cual se plantea los dos grandes grupos, para la primera parte que es reconocer las capacidades fáciles de detectar se plantea una encuesta estructurada no disfrazada con preguntas abiertas para conocer las actividades de cada cargo (Ver en el Anexo A) y para la segunda parte que son las capacidades difíciles de detectar con los exámenes de competencias y actitudes que presenta el trabajador hacia la empresa para la selección.

Tabla 1-4: Calificación de actividades

TABLA CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES			
	Frecuencia	Consecuencia del error	Dificultad relativa
5	Todos los días	Muy grave: Puede afectar a toda la organización	Muy difícil
4	Una vez por semana	Grave: afecta a todo un proceso o parte de la organización	Difícil
3	Una vez cada 15 días	Media: Afecta todo su trabajo y el de otros clientes o proveedores	Media
2	Mensual	Fácilmente controlable: afecta su propio trabajo	Fácil
1	Otras/Indefinida	Menores	Muy fácil


Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

Esta tabla nos permite dar calificaciones, de las actividades que se realiza en cada puesto de trabajo.

4.2.1. Perfil de puesto de electroforesis

Es para la recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas del empleado dentro del puesto de electroforesis, tales como: misión y actividades del puesto, conocimientos, instrucción, destrezas y requerimientos de selección y capacitación, como se presenta en la tabla 4.

Tabla 2-4: Perfil de puesto de electroforesis

 <p>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</p> <p>Referencia: SOP-06 Procedimiento de Gestión del Talento Humano.</p>	CÓDIGO:			
	REVISIÓN:		00	
	FECHA:			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Institución: Puesto: Electroforesis (ELPO) Nivel Académico: Tercer nivel Área: Área de Pintura	Código: Jefe Directo: N° de Ocupantes: 1 Fecha Vigencia: Rev:			
2. MISIÓN DEL PUESTO				
<i>Escriba a continuación una respuesta a la pregunta guía: ¿para qué sirve este puesto? Puede iniciar con verbos + complementos.</i>				
Dar una limpieza y tratamiento químico a la carrocería por medio de electrodeposición catódica utilizando el método combinado de aspersión e inmersión, tanto en la parte interna como la externa.				
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:				
<i>Transcriba todas las actividades que fueron asignadas o acordadas para este puesto. Puede iniciar con verbos + complementos.</i>				
Actividades del Puesto	F	C	D	Total
Realizar la actividad con el desengrasante químico. Agua industrial y butyglycol, aplicando mediante el uso de escobas y paños kiana.	5	4	4	13
Realizar la actividad con el desengrasante por aspersión con un compuesto químico disuelto en agua que permite retirar los residuos de la carrocería esta se encuentra a 53°C con una presión de 1 BAR (14.5PSI)	4	4	4	12
Realizar la actividad con el desengrasante por inmersión en el que la carrocería es inmersa en una cuba, que se encuentra llena de solución acuosa con desengrasantes, que permite retirar los residuos.	5	5	4	14
Lavar la carrocería en agua potable la carosiera	5	5	4	14
Prevenir el fosfatado mediante la activación de la superficie de las carrocerías para la correcta fosfatación posterior	4	4	4	12
Fosfatado de la carrocería mediante un tratamiento de conversión de la superficie metálica, con el cual el metal es atacado.	4	4	5	13
Limpiar el exceso de fosfato depositado en la carrocería.	5	4	5	14

Realizar el pasivado en la cual se refiere a la formación de una película relativamente inerte, sobre la superficie de un material.	5	4		5	14
Realizar la limpieza de las cubas después de los diferentes enjuagues que se den a la carrocería	3	4		4	11
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS					
<i>Transcriba las 5 actividades con mayor puntaje total y los conocimientos indispensables para cada actividad</i>					
Actividades Esenciales			Conocimientos		
Realizar el proceso con el desengrasante por inmersión en el que la carrocería es inmersa en una cuba, que se encuentra llena de solución acuosa con desengrasantes, que permite retirar los residuos.			Utilización de soluciones acuosas con desengrasantes y compuestos químicos.		
Prevenir el fosfatado mediante la activación de la superficie de las carrocerías para la correcta fosfatación posterior			Reconocimiento de formación de capas micro cristalinas de fosfato de zinc.		
Limpiar el exceso de fosfato depositado en la carrocería.			Identificación de saturaciones por exceso de fosfato en la carrocería y drenamiento.		
Realizar el pasivado en la cual se refiere a la formación de una película relativamente inerte, sobre la superficie de un material.			Conocimiento de la Norma Europea: EN 2515:1997 y de Norma Americana las principales son: ASTM A380 Norma de limpieza, descascarillado y pasivado de piezas, equipos y sistemas de acero inoxidable. ASTM A967 Especificación de tratamientos de pasivado químico de piezas de acero inoxidable.		
Prevenir el fosfatado mediante la activación de la superficie de las carrocerías para la correcta fosfatación posterior			Conocimiento de utilización de cubas que contengan sales de titanio.		
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
<i>Decidan, del espectro de carreras existentes a nivel nacional (por excepción internacional), la que más habilita para este puesto</i>					
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ títulos requeridos		Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.)		
Título profesional 4 años	Ing. Industrial, Ing. Químico o afines		Ingeniería		
6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
<i>Decidan los meses o años, los puestos y actividades que son requisito para trabajar en este puesto.</i>					
Dimensiones de Experiencia			Detalles		
Haber trabajado en la industria automotriz por lo menos 3 años			Actividades de pintura con el método ELPO		
Tener 2 años de experiencia en el área de pintura de vehículo			Trabajar con las Normas Europea y Americana		
7. DESTREZAS REQUERIDAS					
<i>Elijan (con tarjetas y/o la hoja "Técnicas") las 5 destrezas más importantes y su nivel de relevancia</i>					
Destrezas	Definición		Relevancia		

		Alta	Media	Baja
Capacidad de adaptabilidad	Es cuando una persona se asocia rápido con otro, o cuando se adapta rápido a un lugar o entorno en el que se desenvuelve	1		
Responsabilidad	Es un valor que se encuentra en la conciencia de cada individuo que consiente en reflexionar, administrar, orientar, analizar y valorar las consecuencias de sus actos.	1		
Rápido aprendizaje	Es capaz de aprender unos contenidos mucho más rápido que el promedio asimilando de mejor manera el conocimiento		1	
Soporte técnico en mantenimiento preventivo y correctivo.	Es corrige algún o algunos defectos identificados en los equipamientos o instalaciones se presenten, es la forma más básica de mantenimiento.		1	
Capacidad para trabajar en grupo	Es la acción individual dirigida, que al tratar de lograr objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo	1		

8. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Conocimiento / Destrezas	Requerimientos de Selección/Capacitación
Liste los Conocimientos	
Capacidad de adaptabilidad	Requisito de selección
Capacidad para trabajar en grupo	Requisito de selección
Capacidad de toma de decisiones	Requisito de selección
Conocimiento de la Norma Europea: EN 2515:1997 y de Norma Americanas las principales son: ASTM A380 Norma de limpieza, descascarillado y pasivado de piezas, equipos y sistemas de acero inoxidable. ASTM A967 Especificación de tratamientos de pasivado químico de piezas de acero inoxidable.	Requisito de selección
Reconocimiento de formación de capas micro cristalinas de fosfato de zinc.	Requisito de selección

GERENTE GENERAL

RESPONSABLE DE RRHH


FUNCIONARIO

4.2.2. Perfil del puesto de sellado y primer

Es para la recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas del empleado dentro del puesto de sellado y primer tales

como: misión y actividades del puesto, conocimientos, instrucción, destrezas y requerimientos de selección y capacitación, como se muestra en la tabla 3-4:

Tabla 3-4: Perfil de puesto de sellado y primer

 <p>CIAUTO Parque Industrial Autopartista</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			CÓDIGO:	
	Referencia: SOP-06 Procedimiento de Gestión del Talento Humano.			REVISIÓN:	00
				FECHA:	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Institución:			Código:		
Puesto: Sellado y primer			Jefe Directo:		
Nivel Académico: Tercer nivel			N° de Ocupantes: 1		
Área: Área de Pintura			Fecha Vigencia: Rev:		
2. MISIÓN DEL PUESTO					
<i>Escriba a continuación una respuesta a la pregunta guía: ¿para qué sirve este puesto? Puede iniciar con verbos + complementos.</i>					
Dar fondo usando primer, que es la que brinda protección y uniformidad en el acabado antes de pintar.					
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:					
<i>Transcriba TODAS las ACTIVIDADES que fueron asignadas o acordadas para este puesto. Puede iniciar con verbos + complementos.</i>					
Actividades del Puesto	F	C	D	Total	
En la carrocería se procede a dar fondo usando primer	5	5	5	15	
Brinda protección y uniformidad en el acabado antes de pintar	4	5	4	14	
Proceder a secar en un horno accionado por radiación y convección	4	4	5	14	
Utilizar una sola cabina de aplicación de pintura, el proceso de aplicación consistiría en la aplicación inicial de la capa de primer y su posterior curado en el horno.	5	5	4	14	
Sellado debajo de la carrocería	4	4	4	12	
Limpieza de las herramientas utilizadas en el proceso	4	4	5	14	

Identificar la calidad de las actividades realizadas	5	4	5	14
Enfriamiento de las máquinas y herramientas utilizadas.	5	4	4	14
Realizar las respectivas reparaciones en línea si lo ameritara la situación	3	3	4	10
5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
<i>Transcriba las 5 actividades con mayor puntaje total y los conocimientos indispensables para cada actividad</i>				
Actividades Esenciales	Conocimientos			
Proceder a secar en un horno accionado por radiación y convección	Conocimiento en utilización de hornos con longitud de 30 metros y temperaturas de 135 °C			
Sellado debajo de la carrocería	Conocimientos de productos asfálticos protege de corrosión y de aislación del ruido.			
En la carrocería se procede a dar fondo usando primer	Conocimiento en la utilización de primer para pintura en vehículos			
Enfriamiento de las máquinas y herramientas utilizadas.	Conocimiento en maquinaria y tiempos de enfriamiento de la misma			
Brinda protección y uniformidad en el acabado antes de pintar	Identificación de los estándares con los que se trabaja y los procedimientos que se implementan			
6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
<i>Decidan, del espectro de carreras existentes a nivel nacional (por excepción internacional), la que más habilita para este puesto</i>				
Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.)		
Tecnólogo (3 años)	Tecnólogo Industrial, Tecnólogo Automotriz o afines	Mecánica		
7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
<i>Decidan los meses o años, los puestos y actividades que son requisito para trabajar en este puesto.</i>				
Dimensiones de Experiencia	Detalles			
Haber trabajado en la industria automotriz por lo menos 2 años	Actividades de pintura en el área de sellado y primer			
Tener 1 año de experiencia en el área de pintura de vehículo	Trabajar con maquinaria y herramientas del área de pintura			
7. DESTREZAS REQUERIDAS				
<i>Elijan (con tarjetas y/o la hoja "Técnicas") las 5 destrezas más importantes y su nivel de relevancia</i>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

Capacidad de adaptabilidad	Es cuando una persona se asocia rápido con otro, o cuando se adapta rápido a un lugar o entorno en el que se desenvuelve	1		
Responsabilidad	Es un valor que se encuentra en la conciencia de cada individuo que consiente en reflexionar, administrar, orientar, analizar y valorar las consecuencias de sus actos.	1		
Rápido aprendizaje	Es capaz de aprender unos contenidos mucho más rápido que el promedio asimilando de mejor manera el conocimiento		1	
Proactivo	Que tiene iniciativa y capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras.		1	
Capacidad para trabajar en grupo	Es la acción individual dirigida, que al tratar de lograr objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo	1		

8. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Conocimiento / Destrezas	Requerimientos de Selección/Capacitación
Liste los Conocimientos	
Capacidad de adaptabilidad	Requisito de selección
Autoconocimiento	Requisito de selección
Pensamiento crítico	Requisito de selección
Manejo de maquinaria y tiempos de enfriamiento de la misma	Requisito de selección

GERENTE GENERAL


RESPONSABLE DE RRHH

FUNCIONARIO

4.2.3. Perfil de puesto de top coat

Es para la recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas del empleado dentro del puesto de top coat, tales como: misión y actividades del puesto, conocimientos, instrucción, destrezas y requerimientos de selección y capacitación, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 4-4: Perfil de puesto de top coat

 <p>CIAUTO Parque Industrial Antioqueño</p>	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		CÓDIGO:	
			REVISIÓN: 00	
	Referencia: SOP-06 Procedimiento de Gestión del Talento Humano.		FECHA:	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Institución: Puesto: Top Coat Nivel Académico: Tercer nivel Área: Área de Pintura		Código: Jefe Directo: N° de Ocupantes: 1 Fecha Vigencia: Rev:		
2. MISIÓN DEL PUESTO				
<i>Escriba a continuación una respuesta a la pregunta guía: ¿para qué sirve este puesto? Puede iniciar con verbos + complementos.</i>				
<p>Realizar una protección anticorrosivo a la carrocería para posteriormente ingresar al enjuague con agua desionizada con el fin de lograr una capa mediante electrodeposición.</p>				
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:				
<i>Transcriba todas las actividades que fueron asignadas o acordadas para este puesto. Puede iniciar con verbos + complementos.</i>				
Actividades del Puesto	F	C	D	Total
Tratamiento de protección anticorrosivo que recibe la carrocería	5	5	5	15
Aplicación del color de la pintura en la carrocería que cumple una doble función: por un lado, lo protege frente a la corrosión y, por otro, proporciona el aspecto estético final	4	5	4	14
Pre secado mediante BLOW OFF para la carrocería, con el objetivo de endurecer las capas formadas.	4	4	5	13
Aplicación de Barniz en la superficie para que al secarse forme una capa lustrosa capaz de resistir la acción del aire y de la humedad.	5	5	4	14
Proceder a secar en un horno accionado por radiación y convección	4	4	4	12

Retoque en cabina de reparación aplicando productos que, siendo compatibles y que cumplan las mismas funciones.	4	4	5	13
Limpiar la carrocería para dejarla libre del polvo del lijado con el objeto de conseguir una superficie uniforme, que garantice, la adherencia de las pinturas.	5	4	5	14
Realizar un suave lijado de las superficies, eliminando pequeños defectos, como partículas de suciedad, restos de productos, etc.	5	4	4	13
Aplicación de cera para dar brillo a la carrocería	3	3	4	10

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Transcriba las 5 actividades con mayor puntaje total y los conocimientos indispensables para cada actividad

Actividades Esenciales	Conocimientos
Pre secado mediante BLOW OFF para la carrocería, con el objetivo de endurecer las capas formadas.	Conocimiento en la utilización de BLOW OFF
Proceder a secar en un horno accionado por radiación y convección	Conocimiento en utilización de hornos con longitud de 30 metros y temperaturas de 135 °C
Aplicación de Barniz en la superficie para que al secarse forme una capa lustrosa capaz de resistir la acción del aire y de la humedad.	En aplicación de Barniz en carrocerías y afines
Realizar un suave lijado de las superficies, eliminando pequeños defectos, como partículas de suciedad, restos de productos, etc.	Conocimiento de lijado de todo tipo en diferentes superficies e identificación de diversas partículas
Retoque en cabina de reparación aplicando productos que sean compatibles y que cumplan las mismas funciones.	Conocimiento de las carrocerías y los materiales a utilizar para dar retoques si lo fuese necesario.

5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Decidan, del espectro de carreras existentes a nivel nacional (por excepción internacional), la que más habilita para este puesto

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio y/o los diplomas/ títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, sociología, etc.)
Título profesional 4 años	Ing. Industrial, Ing. Químico o afines	Ingeniería

6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Decidan los meses o años, los puestos y actividades que son requisito para trabajar en este puesto.

Dimensiones de Experiencia	Detalles
Haber trabajado en la industria automotriz mínimo 3 años	Actividades de pintura con el método ELPO
Tener 2 años de experiencia en el área de pintura de vehículos	Trabar con las Norma Europea y Norma Americanas

7. DESTREZAS REQUERIDAS				
<i>Elijan (con tarjetas y/o la hoja "Técnicas") las 5 destrezas más importantes y su nivel de relevancia</i>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Relaciones interpersonales	Es cuando una persona se asocia rápido con otro, o cuando se adapta rápido a un lugar o entorno en el que se desenvuelve	1		
Toma de decisiones	Es un valor que se encuentra en la conciencia de cada individuo que consiente en reflexionar, administrar, orientar, analizar y valorar las consecuencias de sus actos.	1		
Rápido aprendizaje	Es capaz de aprender unos contenidos mucho más rápido que el promedio asimilando de mejor manera el conocimiento		1	
Soporte técnico en mantenimiento preventivo y correctivo.	Es corrige algún o algunos defectos identificados en los equipamientos o instalaciones se presenten, es la forma más básica de mantenimiento.		1	
Pensamiento crítico	Es la acción individual dirigida, que al tratar de lograr objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo	1		
8. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN				
Conocimiento / Destrezas		Requerimientos de Selección/Capacitación		
Liste los Conocimientos				
Capacidad de adaptabilidad		Requisito de selección		
Capacidad para trabajar en grupo		Requisito de selección		
Toma de decisiones		Requisito de selección		
Conocimiento en utilización de hornos con longitud de 30 metros y temperaturas de 135 °C		Requisito de selección		

GERENTE GENERAL

RESPONSABLE DE RRHH

FUNCIONARIO

4.3. Reclutamiento

El fin del reclutamiento en CIAUTO es encontrar un personal idóneo que necesita la empresa a través de la aplicación de técnicas e instrumentos que ayuden a obtener la participación de

personas con características de tipo académica, social, familiar y laboral que necesita la empresa para llenar la vacante.

Este subsistema va permitir disponer de hojas de vida de los potenciales candidatos para su selección, que cumplen los parámetros del perfil descritos en el formato de perfil del cargo.


Las partes involucradas son las siguientes:

- Coordinador de Talento Humano
- Líder de procesos / Dirección
- Asistente Salud y Seguridad Ocupacional

4.3.1. Procedimiento de reclutamiento

En la tabla 7 se ilustra el procedimiento de gestión de talento humano en lo referente a reclutamiento del personal, considerando el responsable, el instrumento y las actividades que se debe seguir.

Tabla 5-4: Procedimiento de reclutamiento de personal área de pintura

 <table border="1" style="float: right; margin-left: auto;"> <tr> <td>CÓDIGO:</td> <td>FP: 01</td> </tr> <tr> <td>REVISIÓN:</td> <td>00</td> </tr> <tr> <td>FECHA:</td> <td>15/11/2016</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.</p>				CÓDIGO:	FP: 01	REVISIÓN:	00	FECHA:	15/11/2016
CÓDIGO:	FP: 01								
REVISIÓN:	00								
FECHA:	15/11/2016								
ADMISIÓN DE PERSONAS									
RECLUTAMIENTO									
ETAPA	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	INSTRUMENTO	RESPONSABLE						
1	El responsable de talento Humano y financiero envía una solicitud de requerimiento de personal en el área de pintura	Formulario de requisición de personal en el área de pintura	Líder del área de pintura						
2	Analizar la solicitud de requerimiento de personal para la aprobación financiera	Formulario de requisición de personal en el área pintura	Gerente General y analista financiero						
3	Verificación de la solicitud de requerimiento de personal con las proyecciones de mercado Si no existe presupuesto ir a etapa 4	Formulario de requisición de personal área de pintura	Responsable de Talento Humano						

	Si existe presupuesto continua el proceso		
4	Comunicar al responsable del área de pintura la no existencia de presupuesto, fin del proceso	Formulario de requisición de personal	Responsable de Talento Humano
5	Comunicar al responsable del área de pintura la existencia de presupuesto, continúa con el proceso	Formulario de requisición de personal	Responsable de Talento Humano
6	Solicitar la autorización de inicio de proceso al responsable financiero	Formulario de requisición de personal	Responsable de Talento Humano
7	Autorizar o rechazar la iniciación del proceso - Si inicia enviar documentación a Talento Humano para continuar proceso , ir etapa 9 - Si rechaza enviar documentación a talento Humano de finalización del proceso ir etapa 8	Formulario de requisición de personal	Responsable financiero
8	Comunicar al área de pintura el fin de proceso	Formulario de requisición de personal	Talento Humano
9	Enviar al área de pintura la revisión si es necesario la actualización del perfil del puesto	Manual de descripción de puestos. Formulario de requisición de personal	Talento Humano
10	Solicitar visto bueno del Gerente General, aprobando la convocatoria de reclutamiento de personal del área pintura	Formulario de requisición de personal Formulario de perfil de puestos de trabajo.	Talento Humano
11	Elaborar formato del perfil del puesto actualizado para iniciar el proceso	Formulario de publicación de convocatoria de acuerdo a los requerimientos	Talento Humano

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.3.2. Diagrama de Flujo proceso de Reclutamiento

A continuación, se identifica el procedimiento que se realiza para el reclutamiento del personal del área de pintura en el que se presenta que en función del perfil del puesto de trabajo se realizará las diferentes actividades.

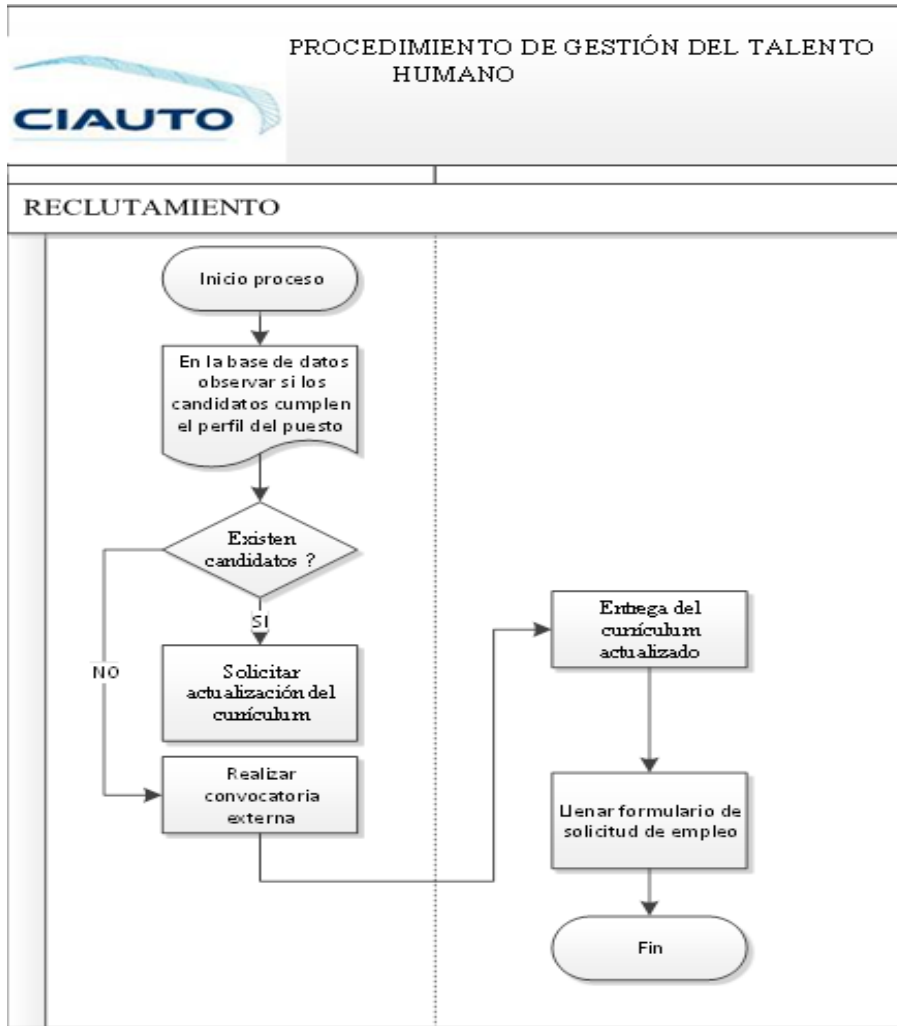


Figura 2-4: Diagrama de flujo de reclutamiento

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.3.3. *Formulario de Requisición de personal*

Se presenta un formulario de requisición del personal a fin de obtener una información del postulante y el cargo al que se presenta, esto se identifica en función de los requerimientos del puesto así también del perfil del mismo.

Tabla 6-4: Procedimiento de reclutamiento del personal en el área de pintura

REQUISICIÓN DE PERSONAL Coordinación Talento Humano		FECHA		
		Año	Mes	Día


Área	Pintura		Denominación del puesto		
CONTRATO			RAZÓN DE CONTRATO		
TIPO		DURACIÓN			
EVENTUAL			VACANTE		
PASANTE			CREACIÓN		
TIEMPO PARCIAL			VACACIONES		
TIEMPO COMPLETO			MATERNIDAD		
			RENUNCIA		
			LICENCIA		
NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS					
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO					
PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO					
SEXO	M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	AÑOS DE EXPERIENCIA		
EDAD			IDIOMA		
ESTADO CIVIL	S <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	UI <input type="checkbox"/>	JORNADA SEMANAL	
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	<input type="checkbox"/>		TURNOS	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
RANGO SALARIAL					
CONOCIMIENTOS ADICIONALES					
SOLICITADO POR	FECHA	AUTORIZADO POR	FECHA	TRÁMITE	FECHA

4.4. Ponderación para evaluación de selección en el área de pintura

4.4.1. Puesto: Líder de la línea de pintura

Se realiza una ponderación para evaluar la selección del personal en la planta de pintura en este caso del puesto: Líder de línea del área de pintura el cual está dividido desde la educación, experiencia, pruebas a desarrollar y entrevista con lo que se tendrá una calificación en porcentaje del postulante.

Tabla 7-4: Ponderación para la selección del líder de línea del área de pintura

<div style="text-align: right;">  </div> PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Puesto: Líder de línea del área de pintura				
1.- EDUCACIÓN		20%	100	
1.1.- Educación Formal				
Primaria				
Bachillerato				
Tercer Nivel	X			30
1.2.- Cuarto Nivel				
De acuerdo a requerimientos				
1.3.- Cursos de capacitación	X			30
Proceso de pintura				5
Computación				5
Servicio al cliente				5
Manejo de talento humano				5
SIG				10
1.4.- Calificación por educación adicional a la requerida				
1.4.1 Por cada año de instrucción formal adicional	10			40
1.4.2 Por cada curso de capacitación adicional	5			
2.- EXPERIENCIA		30%	100	
Mínimo 1 año				
Proceso de pintura				20
Manejo de grupos humanos				10
planes SIG				20
Recubrimientos superficiales				10
2.1.- calificación por experiencia adicional a la requerida				40
por cada año 10 puntos				
3.- PRUEBAS A DESARROLLAR		25%	100	
Manejo de paquetes informáticos				20
Evaluación psicológica				30
Seguridad e Higiene Industrial				30
Pruebas psicológicas				20
4.- ENTREVISTA		25%		
Apariencia personal			100	16
Control emocional				16
Facilidad de expresión				20


Coherencia ideas				16
Interés en la Empresa				16
Seguridad en sus metas				16
TOTAL				
Fecha				
Firma del responsable Talento Humano			Firma Analista	

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.4.2. Puesto: electroforesis

De igual forma se realiza una ponderación para evaluar la selección del personal en el área de pintura en este caso del puesto: electroforesis; y si realiza el mismo procedimiento anterior.

Tabla 8-4: Ponderación para evaluación en selección de electroforesis

				
PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Puesto: electroforesis				
1.- EDUCACIÓN		20%	100	
1.1.- Educación Formal				
Primaria				
Bachillerato				
Tercer Nivel	X			30
1.2.- Cuarto Nivel				
De acuerdo a requerimientos				
1.3.- Cursos de capacitación	X			30
Proceso de pintura				10
Manejo de productos químicos				5
Computación				5
SIG				10
1.4.- Calificación por educación adicional a la requerida				
1.4.1 Por cada año de instrucción formal adicional	10			40
1.4.2 Por cada curso de capacitación adicional	5			
2.- EXPERIENCIA		30%	100	
Mínimo 1 año				


Proceso de pintura				20
planes SIG				20
Recubrimientos superficiales				20
2.1.- calificación por experiencia adicional a la requerida				40
por cada año 10 puntos				
3.- PRUEBAS A DESARROLLAR		25%	100	
Manejo de paquetes informáticos				20
Evaluación psicológica				30
Seguridad e Higiene Industrial				30
Pruebas psicológicas				20
4.- ENTREVISTA		25%		
Apariencia personal			100	16
Control emocional				16
Facilidad de expresión				20
Coherencia ideas				16
Interés en la Empresa				16
Seguridad en sus metas				16
TOTAL				
Fecha				
Firma del responsable Talento Humano			Firma Analista	

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.4.3. Puesto: sellado y primer

De igual forma se realiza una ponderación para evaluar el puesto: sellado y primer; y se realiza el mismo procedimiento anterior.

Tabla 9-4: Ponderación para evaluación en selección sellado y primer

				
PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Puesto: sellado y primer				
1.- EDUCACIÓN		20%	100	
1.1.- Educación Formal				
Primaria				
Bachillerato	X			30


Tercer Nivel				
1.2.- Cuarto Nivel				
De acuerdo a requerimientos				
1.3.- Cursos de capacitación	X			30
Proceso de pintura				10
Computación				10
SIG				10
1.4.- Calificación por educación adicional a la requerida				
1.4.1 Por cada año de instrucción formal adicional	10			40
1.4.2 Por cada curso de capacitación adicional	5			
2.- EXPERIENCIA		30%	100	
Mínimo 1 año				
Proceso de pintura				20
planes SIG				20
Recubrimientos superficiales				20
2.1.- calificación por experiencia adicional a la requerida				40
por cada año 10 puntos				
3.- PRUEBAS A DESARROLLAR		25%	100	
Manejo de paquetes informáticos				20
Evaluación psicológica				30
Seguridad e Higiene Industrial				30
Pruebas psicológicas				20
4.- ENTREVISTA		25%		
Apariencia personal			100	16
Control emocional				16
Facilidad de expresión				20
Coherencia ideas				16
Interés en la Empresa				16
Seguridad en sus metas				16
TOTAL				
Fecha				
Firma del responsable Talento Humano				Firma Analista

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.4.4. Puesto: top coat

Así también se realiza una ponderación para evaluar la selección en área pintura en este caso del puesto: top coat; y se realiza el mismo procedimiento anterior.

Tabla 10-4: Ponderación para evaluación en selección en top coat


 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Puesto: top coat				
1.- EDUCACIÓN		20%	100	
1.1.- Educación Formal				
Primaria				
Bachillerato	X			30
Tercer Nivel				
1.2.- Cuarto Nivel				
De acuerdo a requerimientos				
1.3.- Cursos de capacitación	X			30
Proceso de pintura				10
Computación				10
SIG				10
1.4.- Calificación por educación adicional a la requerida				
1.4.1 Por cada año de instrucción formal adicional	10			40
1.4.2 Por cada curso de capacitación adicional	5			
2.- EXPERIENCIA		30%	100	
Mínimo 1 año				
Proceso de pintura				20
planes SIG				20
2.1.- calificación por experiencia adicional a la requerida				40
por cada año 10 puntos				
3.- PRUEBAS A DESARROLLAR		25%	100	
Manejo de paquetes informáticos				20
Evaluación psicológica				30
Seguridad e Higiene Industrial				30
Pruebas psicológicas				20
4.- ENTREVISTA		25%		
Apariencia personal			100	16
Control emocional				16
Facilidad de expresión				20
Coherencia ideas				16
Interés en la Empresa				16
Seguridad en sus metas				16
TOTAL				
Fecha				
Firma del responsable Talento Humano			Firma Analista	

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.5. Solicitud de empleo para CIAUTO

Se presenta la solicitud de empleo la cual se realiza para identificar los postulantes para el puesto al que desean ingresar.

Tabla 11-4: Solicitud de empleo para CIAUTO

	SOLICITUD DE EMPLEO		Código:	SOP-06-FR-02	
	SOP-06-PR-01 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		Revisión:	00	
			Fecha de emisión:	15/01/2017	
Nota: Toda la información aquí proporcionada será tratada con confidencial					
Puesto que solicita		Sueldo Mensual Deseado		Fecha:	
DATOS PERSONALES					
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)	
				Edad	
				Años	
Ciudad		Domicilio		Parroquia	
				Teléfono	
				Celular	
Provincia		Lugar de Nacimiento		Nacionalidad	
				Sexo	
				<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	
Vive con		Fecha de Nacimiento		Correo Electrónico	
<input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo					
Personas que dependen de Usted		Estado civil			
<input type="radio"/> Hijos <input type="radio"/> Cónyuge <input type="radio"/> Padres <input type="radio"/> Otros		<input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otros (Explique)			
DOCUMENTACION					
Cedula de Ciudadanía		Carnet del Conadis		Tipo de Discapacidad	
				Porcentaje de Discapacidad	
¿Tiene licencia de manejar?		Tipo de Licencia		Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el país	
<input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si					
ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES					
¿Cómo considera su estado de salud actual?		¿Padece alguna enfermedad crónica?			
<input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo		<input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)			
¿Practica usted algún deporte?		¿Por qué escogiste esta profesión?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?	
¿Cuál es su meta en la vida?					
DATOS FAMILIARES					
NOMBRE		VIVE	MUERTO	DOMICILIO	OCUPACION
Padre					
Madre					
Esposa (o)					
Nombres y edades de los hijos					
ESTUDIOS ACADMICOS					
NOMBRE	DIRECCION	FECHA DE	AÑOS	TITULO RECIBIDO	
		DE	A		
Primaria					
Secundaria					
Universidad					
Profesional					
Comercio u Otras					
Estudios que está efectuando en la actualidad:					
Institución	Horario	Curso o Carrera		Grado	

CONOCIMIENTOS GENERALES	
Que otros Idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)	Actividades que domina
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	Software que maneja

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES				
CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	ANTERIOR	ANTERIOR	ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios	de a	de a	de a	de a
Nombre de la compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Puesto desempeñado	Inicial Final			
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar información de usted	Comentarios de sus jefes			
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No				

REFERENCIAS PERSONALES				
NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES
¿Cómo supo de este empleo? <input type="radio"/> Anuncio <input type="radio"/> Otro medio (¿Cuál?)
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Quién?
¿Ha estado afiliado? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, Nombre de la compañía
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿A cuál?
¿Tiene seguro de Vida? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, Nombre de la compañía
¿Puede viajar? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No, ¿Por qué?
¿Está dispuesto a cambiar su lugar de residencia? <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No, ¿Por qué?
Fecha en que podrá presentarse a trabajar

DATOS ECONÓMICOS	
¿Tiene usted otros ingresos? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Cuáles?	Importe mensual \$
¿Su conyugue trabaja? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Dónde?	Percepción mensual \$
¿Vive en casa propia? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Valor aproximado \$
¿Paga renta? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Renta mensual \$
¿Tiene automóvil propio? Marca	Modelo
¿Tiene deudas? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si, ¿Con quién?	Importe \$
¿Cuánto abona mensualmente? \$	
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$	


Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

4.6.1. Procedimiento de selección

Para la selección del personal se deben realizar los siguientes procedimientos.

Tabla 12-4: Procedimiento de selección en CIAUTO

 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.			
ADMISIÓN DE PERSONAS			
SELECCIÓN			FECHA: 15/01/2017
ETAPA	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
1	Receptar los documentos de los candidatos para la selección	Sobre cerrado	Talento Humano
2	Documento con lista de candidatos que participan en el proceso	Nómina de participantes	Talento Humano
3	Elaborar una guía entre los integrantes de la comisión de selección sobre las cuales se evaluará el currículum	Tabla de evaluación de currículum	Talento Humano Líder de área de pintura
4	Efectuar la evaluación de las carpetas recibidas	Tabla de Ponderación para evaluación en selección en área pintura Ficha de perfil de cargo	Talento Humano
5	Registro en una base de datos la evaluación de los participantes	Tabla de Ponderación para evaluación en selección en área pintura Ficha de perfil de cargo	Talento Humano
6	Divulgación de los resultados en función de los mayores puntajes	Lista de postulantes	Talento Humano
7	Preparación de cronograma de entrevistas personales	Lista de habilitados	Talento Humano
8	Ejecución de las entrevistas personales	Prueba de conocimiento Técnica de simulación Prueba psicométrica Prueba de personalidad	Talento Humano Líder del área de pintura
9	Realización del examen médico	Lista de exámenes requeridos por CIAUTO	Médico ocupacional
10	Elaborar lista de puntaje de entrevistas jerarquizando los resultados desde valores superiores	Tabla de calificación de entrevista	Talento Humano

		Lista de puntaje de postulantes	
11	Verificación de referencias de las personas habilitadas	Currículum Llamadas telefónicas	Talento Humano
12	Proceso de negociación salarial si es necesario	Escala salarial vigente en el Ecuador	Talento Humano Delegado financiero

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.6.2. Diagrama de flujo de Selección

En la figura 22 podemos observar las diferentes etapas de la selección y los departamentos en los que se presentan dichas etapas.

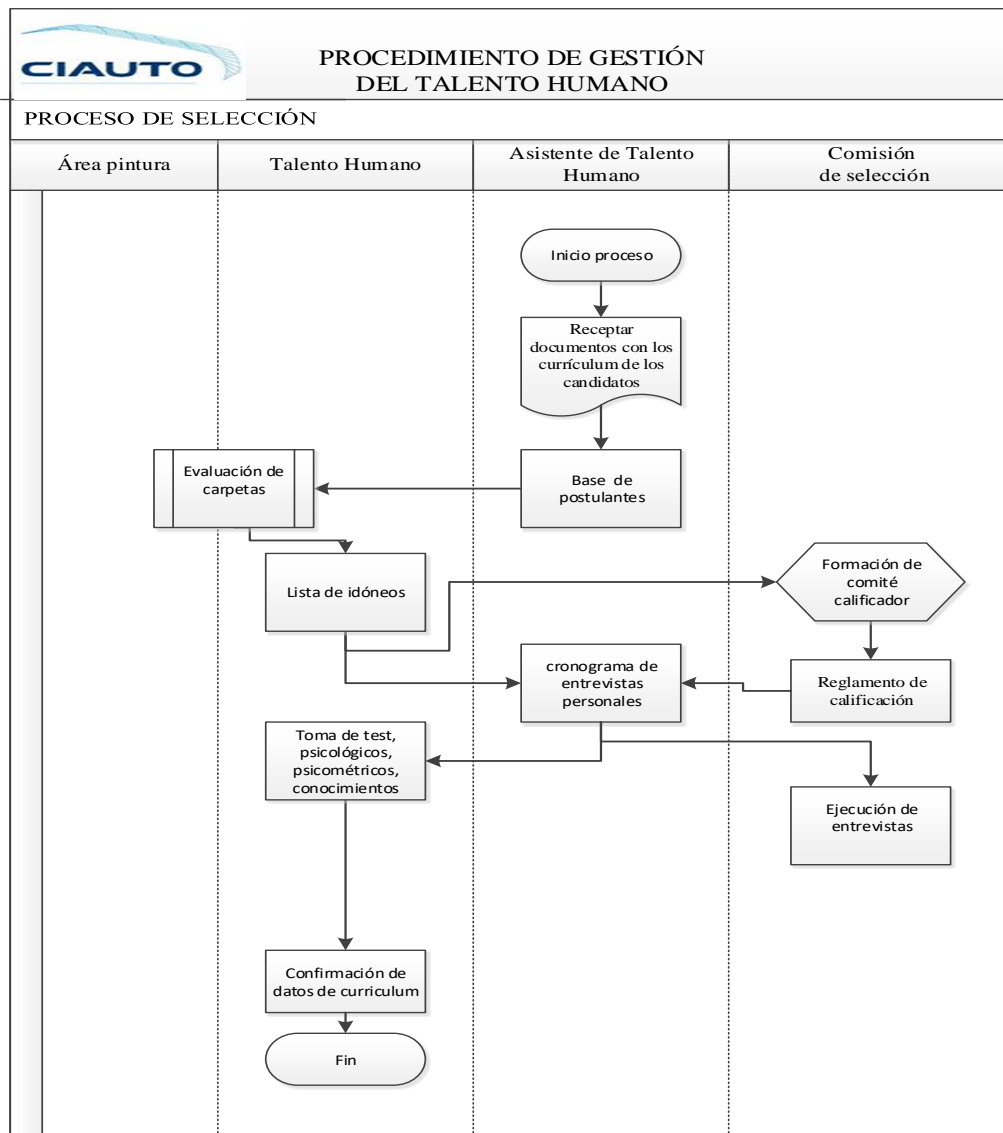



Figura 3-4: Diagrama de flujo de selección

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.7. Formato de nómina de postulantes

En la tabla 15 se elabora la nómina de postulantes, de todas aquellas personas que cumplen los requisitos exigidos dentro del perfil del área de pintura por CIAUTO, para la incorporación de un nuevo empleado.

Tabla 13-4: Formato de nómina de postulantes

 NÓMINA DE PERSONAS QUE CUMPLEN LOS REQUISITOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE CIAUTO EN EL ÁREA DE PINTURA				
Fecha:				
Cargo:				
No.-	Apellidos y Nombres	Nivel educativo	Edad	Residencia

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.8. Nómina de postulantes habilitados para presentación a la entrevista

Para tener un mismo formato se presenta el listado de los postulantes que pasan a la entrevista con su nivel educativo así también con las diferentes calificaciones obtenidas y observaciones respectivas de cada caso.

Tabla 14-4: Formato para listado de postulantes habilitados para presentación a la entrevista.


 NÓMINA DE PERSONAS HABILITADOS PARA PRESENTARSE A LA FASE DE ENTREVISTA				
Fecha:				
Cargo:				
No.-	Apellidos y Nombres	Nivel educativo	Calificación	Observaciones

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.9. Modelo de entrevista

Para la realización de la entrevista se plantea un modelo el cual establece la identificación del postulante sus aspiraciones, tiempo disponible, educación entre otros.

Tabla 15-4: Formato modelo de entrevista

 <p>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Modelo de Entrevista</p>	
Fecha de entrevista	
Nombre del entrevistador	
Nombres y Apellidos Completos	
Función para la cual entrevista	Líder del proceso de pintura
Aspectos Personales (Edad, estado civil, casado con: Hijos/edad; parientes en el Banco, Familiares actuando en política)	
Formación (título) (logro académico sobresaliente/notas, etc.)	
Universidad	
Año	
Empresas de Trabajo (funciones) tiempo, años.	
Función Actual	
Conocimientos	.
Destrezas / Habilidades/ Características	.
No Conocimientos	
No Destrezas/No Habilidades/No características	
Límite de Riesgo (préstamos, sobregiros)	
Manejo de Personas (# de supervisados directos/Indirectos)	
Actividades que a la persona más le gustaría hacer	
Actividades que no le gustan hacer	
Mayor Logro profesional	
Nivel de Motivación (1 menor/5 mayor. Porque en cada caso)	
Quien le recomendó aplicar a la función y a la Institución	
Objetivos	Corto plazo: Mediano plazo: Largo plazo:
Dirección	

Teléfono	
Cédula	
Presencia personal	
Horario disponible	
Disponibilidad	
Opinión del observador	
Aspiración salarial	

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.10. Incentivos

Los incentivos que se entregarán son para que los trabajadores se sientan seguros y orgullosos de su trabajo por medio de mencionarle que realiza un buen trabajo. Además se realizara un incentivo económico el cual consiste en función de los objetivos del aérea se ponga y si existe el cumplimiento con creces se entrega una valoración económica la cual dependerá del excedente de la meta.

4.10.1. Procedimiento de incentivos

El procedimiento a seguir estará enmarcado en el cumplimiento de las metas por lo cual se le entregará incentivos al personal con la finalidad de retenerlo en su puesto de trabajo, los pasos a seguir se muestran en la tabla 18.

Tabla 16-4: Procedimiento de selección en CIAUTO

			
PROCEDIMIENTO DE		GESTIÓN DEL TALENTO	
HUMANO.			
INCENTIVO			
	Incentivo		FECHA: 15/01/2017
ETAPA	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
1	Planteamiento de las metas en el área de pintura	Estrategias de CIAUTO	Área de pintura
2	Socialización de los objetivos que se desean alcanzar	Documento de objetivos planteados	Área de pintura

3	Informe de evaluación entregado por la unidad de seguimiento.	Evaluación entregada por parte de seguimiento	Talento Humano Líder de área de pintura
4	Identificación de las metas que se han cumplido.	Tablas de cumplimiento de las metas	Área de pintura
5	Identificación de quienes cumplieron las metas con excedentes.	Listado de personas que cumplieron con las metas establecidas	Área de pintura
6	Entrega de incentivos en función de los excedentes alcanzados	Acto formal de entrega a los trabajadores	Área de pintura y Talento Humano

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.11. Diagrama de Flujo etapa Incentivos

Para la presentación de los incentivos se realiza una evaluación, para identificar si existe el cumplimiento del objetivo propuesto y con lo cual poder asignar el incentivo.

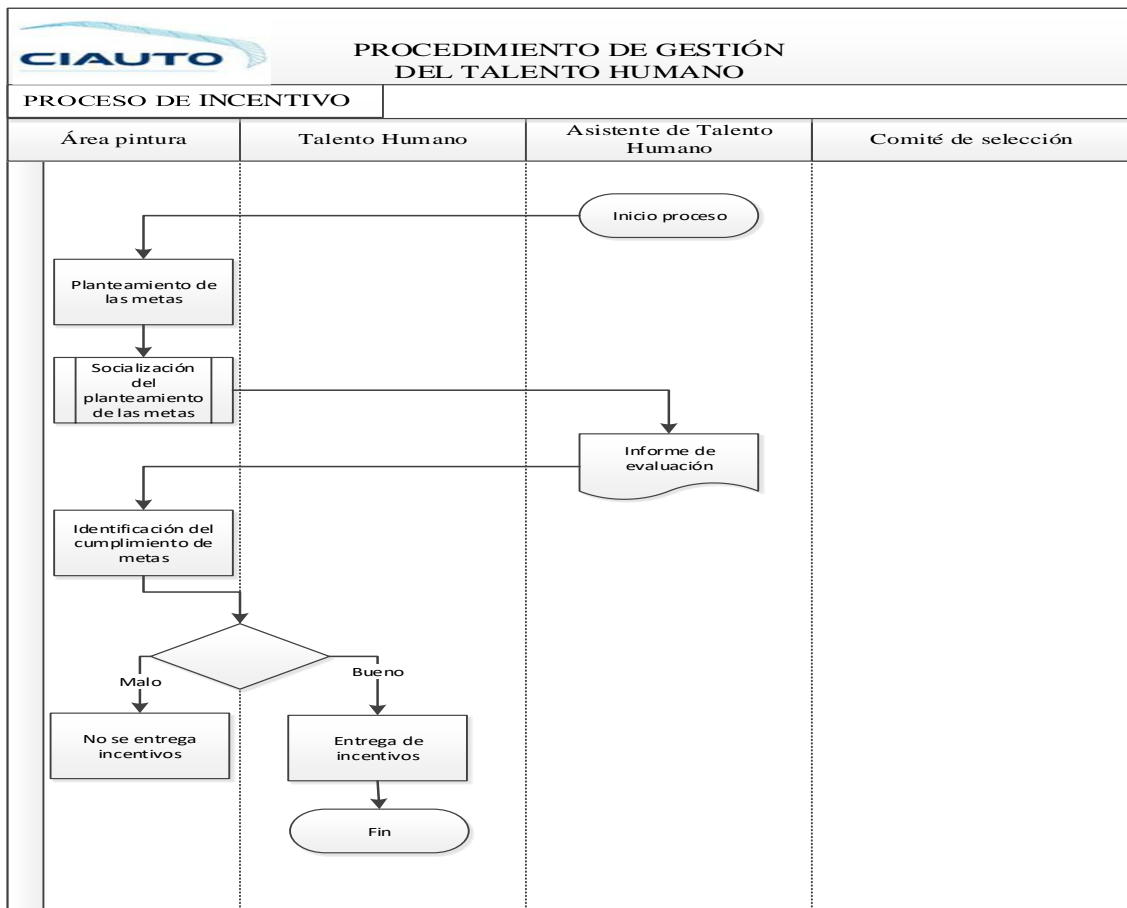


Figura 4-4: Diagrama de flujo de incentivos

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

4.12. Cumplimiento de metas

Primero se fijará las metas a cumplirse en base a indicadores establecidos, para luego evaluar el cumplimiento de dicha meta, así poder determinar los incentivos previstos.

Tabla 17-4: Cumplimiento de metas

				
NÓMINA DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ALCANZADAS.				
Fecha inicio:		Fecha Fin:		
Objetivo planteado:				
No.-	Apellidos y Nombres	Objetivo	Cumplimiento	
			Si	No

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

Líder del área de pintura

Jefe de Talento Humano

4.12.1. Nómina de trabajadores de Cumplimiento de metas

Se presenta un formato para el listado de los trabajadores que cumplieron las metas establecidas, para luego en base a dicha información entregar los incentivos, con los requisitos mencionados.

Tabla 18-4: Formato de nómina de trabajadores de cumplimiento de metas

 NÓMINA DE TRABAJADORES QUE CUMPLIERON LAS METAS ESTABLECIDAS.				
Fecha inicio:		Fecha Fin:		
Objetivo Planteado:				
No.-	Apellidos y Nombres	Objetivo	Excedente de cumplimiento	Incentivo

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

Líder del área de pintura

Jefe de Talento Humano

4.13. Inducción

El subsistema de inducción para los nuevos integrantes de la organización es necesario porque en esta etapa se proporciona a los empleados información básica de los antecedentes de la empresa,

que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria con el objetivo de establecer las relaciones que mantendrán el nuevo empleado, dar a conocer al personal, la filosofía y políticas de la empresa, identificar al personal con la comunidad laboral, así también dar a conocer al nuevo empleado las normas de disciplina y de seguridad industrial.


En esta fase se manifiesta aspectos útiles necesarios para el conocimiento del sitio de trabajo:

- Historia de CIAUTO
- Misión, Visión, Objetivos de CIAUTO
- Valores corporativos de CIAUTO
- Organigrama
- Organización de CIAUTO
- Normas
- Políticas
- Beneficios

4.13.1. Modelo de inducción CIAUTO

En la tabla 19-4 se identifica las actividades que se realizan para la inducción del personal al puesto de trabajo.

Tabla 19-4: Modelo de inducción CIAUTO

	INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO			Código:	PF-05
				Revisión:	00
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			Fecha de Emisión:	15/01/2017
NOMBRES Y APELLIDOS:					
CARGO: COORDINADOR DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE					
RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN:					
FECHA DE INICIO:			FECHA FINAL:		
N.	TEMAS DE INDUCCIÓN	INSTRUCTOR	FECHA DEL ENTRENAMIENTO	FIRMA DEL INSTRUCTOR	FIRMA DEL EMPLEADO
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA					
1.	Historia, Visión, Misión, objetivos y estructura de la organización	Gerente de Talento humanos			

2.	Explicación del perfil del puesto	Líder de área de pintura			
3.	Explicación de los servicios que brinda la empresa y los beneficios socioeconómicos	Gerente de recursos humanos			
4.	Información al / los participantes sobre los Objetivos y Política de calidad	Líder de Producción de manufactura			
5.	Difusión del reglamento interno	Gerente de Talento humanos			
INFORMACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL					
1.	Conceptos básicos de Salud y Seguridad Ocupacional	Coordinador de seguridad y medio ambiente			
2.	Información de los riesgos del puesto de trabajo y Normas generales de seguridad	Coordinador de seguridad y medio ambiente			
3.	Información del uso del equipo de protección personal	Coordinador de seguridad y medio ambiente			
4.	Información de la señalética de seguridad	Coordinador de seguridad y medio ambiente			
5.	Manejo básico de extintores	Coordinador de seguridad y medio ambiente			
6.	Información del plan de emergencia	Coordinador de seguridad y medio ambiente			
7.	Información de levantamiento de cargas	Coordinador de seguridad y medio ambiente			
8.	Información de etiquetado de químicos	Coordinador de seguridad y medio ambiente			
INFORMACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO					
1.	Formación en gestión ambiental / Marco legal	Director de manufactura			
2.	Sistema de Gestión de la calidad de la organización	Director de manufactura			

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Medición de competencias


La medición de las competencias se realizará mediante la formulación de un cuestionario, el cual está enfocado a las actitudes que tiene el personal, mediante la satisfacción que presenta en la realización de sus actividades y esta a su vez se tabula mediante el método de Escala de Likert.

5.1.1 Procedimiento de medición de competencias

Se realiza la identificación del cargo o puesto de trabajo recopilando datos que sirvan como información para luego revisar la información del perfil profesional con respecto a sus habilidades, conocimientos y experiencia para dicho cargo.

Elaborar y realizar las encuestas para luego tabular y obtener las frecuencias y aplicar la fórmula para medir las competencias.

Tabla 1-5: Procedimiento de medición de competencia en CIAUTO

 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.			
Medición de Competencias			
			FECHA: 15/01/2017
ETAPA	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
1	Identificar el cargo o puesto de trabajo en el que se va a desempeñar en función del perfil del puesto de trabajo	Estrategias de CIAUTO	Área de pintura
2	Recopilar datos que sirvan como información concreta para realizar una buena toma de decisiones	Documento de identificación de la empresa	Área de pintura
3	Revisar la información del perfil profesional con respecto a sus habilidades, conocimientos y experiencia para dicho cargo.	Perfil del puesto	Talento Humano

4	Elaboración y realización de Encuestas; las preguntas planteadas deben estar relacionadas con el área de trabajo y cargo para el cual se requiere personal para poder obtener resultados concisos y veraces.	Encuesta	Área de pintura
5	Realizar la tabulación de las encuestas ya realizadas para obtener un porcentaje general y poder tomar decisiones con respecto a lo solicitado	Tabulación de la encuesta	Área de pintura
6	Al momento de aplicar la fórmula podremos medir las competencias	Aplicación de la formula	Área de pintura
7	El informe se debe presentar para dar a conocer los resultados obtenidos como conclusión del proceso	Informe de actividades	Área de pintura
8	Con los datos del análisis obtenido del proceso efectuado se procede a realizar una retroalimentación	Acto formal de entrega a los trabajadores	Área de pintura y Talento Humano

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

5.1.2. Diagrama de flujo etapa medición de competencias

Para la medición de las competencias se lo realiza por medio de una encuesta a los empleados para poder identificar las actitudes de los trabajadores utilizando el método Likert como se puede apreciar en la figura 24.

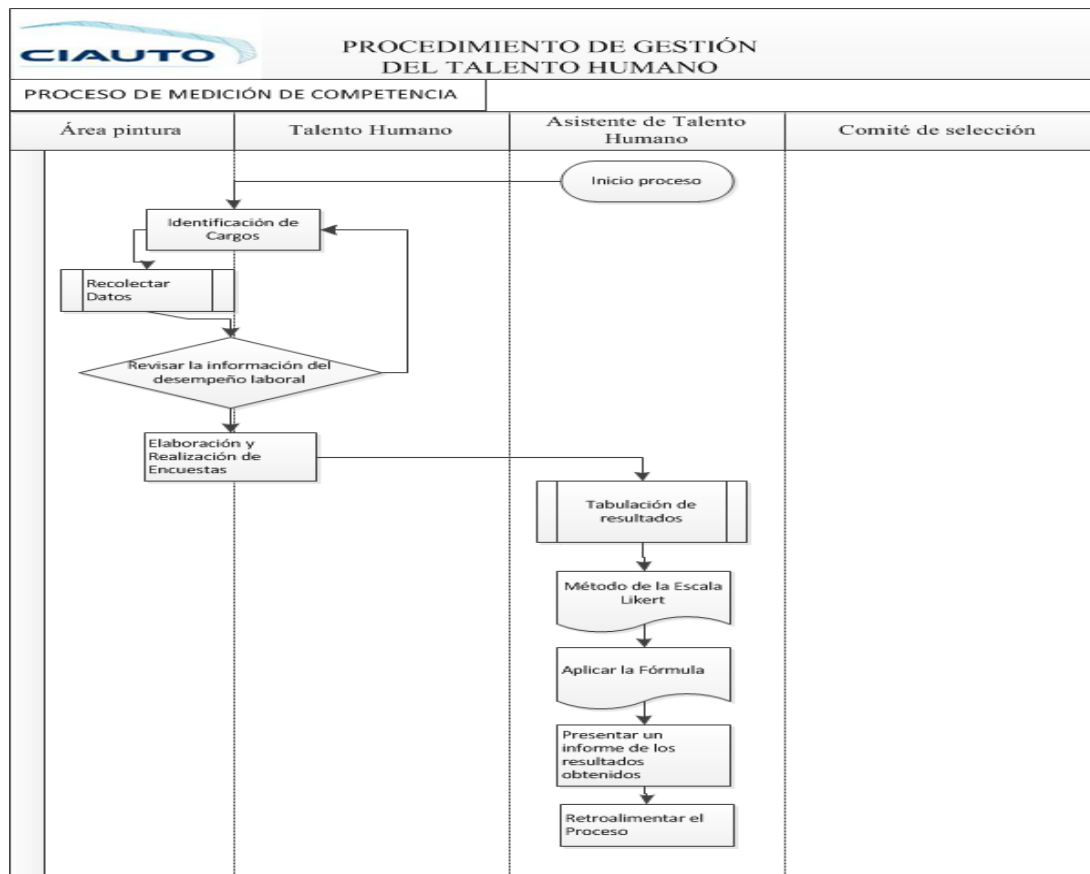


Figura 1-5: Diagrama de flujo de Medición de Competencias

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

5.1.3. Encuesta

La encuesta está enfocada a las actitudes de los trabajadores el modelo de la encuesta es la siguiente: El Método Likert.

El cual proporciona una escala psicométrica, que permite medir actitudes y conocer el grado de aquiescencia del encuestado con las interrogantes que se plantean, estas deben tener el mismo número de opciones de afirmaciones y negaciones con un punto medio en caso de estar indeciso o neutral sobre el tema.

Esta encuesta se realiza a 8 empleados de la planta de pintura, así mismo se realiza la primera encuesta el 15 de noviembre del 2016 y la otra se efectúa después de implementado la propuesta, que se la realiza el 1 de marzo del 2017.

CUESTIONARIO

Objetivo: Identificar la actitud o comportamiento que presentan los trabajadores en la ejecución de sus actividades laborales.

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

Muy satisfecho 4. Satisfecho 3. Medianamente satisfecho 2. Insatisfecho 1. Muy Insatisfecho

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
¿Cómo se encuentra en su puesto de trabajo?					
¿Cómo califica la atmósfera del lugar donde usted trabaja?					
Está satisfecho con la actitud que presenta su jefe inmediato					
¿Qué tan satisfecho se siente con el trato que le brinda la empresa?					
¿Está satisfecho con las condiciones de trabajo que le otorga la empresa para la realización de las tareas?					
¿Está satisfecho con la imparcialidad de mis superiores?					
¿Cómo se siente con la libertad que le dan para realizar el trabajo?					
¿Estas satisfecho por la atención y el trato que se le otorga al cliente?					
¿Está satisfecho por el trato que recibes dentro de la empresa?					
¿Qué tan satisfecho esta con los procesos y procedimientos que cuenta la empresa?					

¡Gracias por brindarnos su tiempo!

5.1.4. Tabulación de la primera encuesta

La encuesta está efectuada con el método Escala de Likert y la tabulación se ha realizado con las 10 preguntas y los 8 encuestados con lo cual las respuestas que tenemos son las siguientes: 5. Muy satisfecho 4. Satisfecho 3. Medianamente satisfecho 2. Insatisfecho 1. Muy insatisfecho; y transcribimos las respuestas a la tabla 21-4:

Tabla 2-5: Tabulación al 15 de noviembre de 2016

N° de encuestas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
1	3	4	2	3	4	1	2	3	3	4
2	4	3	5	4	3	4	5	4	5	3
3	4	1	3	3	2	3	3	3	4	2
4	5	3	4	3	5	4	3	2	3	4
5	4	2	3	3	3	3	1	4	4	3
6	4	2	4	3	3	3	3	2	2	3
7	4	1	3	2	3	4	3	3	4	4
8	2	4	2	2	4	4	3	4	2	2

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

Para posteriormente contar cuantas respuestas de cada variable existen e ir consolidando la respuesta en una nueva tabla.

Tabla 3-5: Tabulación al 15 de Noviembre de 2016

Muy satisfecho	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Satisfecho	5	2	2	1	2	4	0	3	3	3
Medianamente satisfecho	1	2	3	5	4	3	5	3	2	3
Insatisfecho	1	2	2	2	1	0	1	2	2	2
Muy insatisfecho	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

Para finalmente identificar como se encuentra las actitudes de los trabajadores en su puesto de trabajo.

Tabla 4-5: Tabulación de Actitudes al 15 de Noviembre de 2016

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	5	6,25%
Satisfecho	25	31,25%
Medianamente satisfecho	31	38,75%
Insatisfecho	15	18,75%
Muy insatisfecho	4	5%
	80	100%

Frecuencia de actitudes al 15 de noviembre de 2016

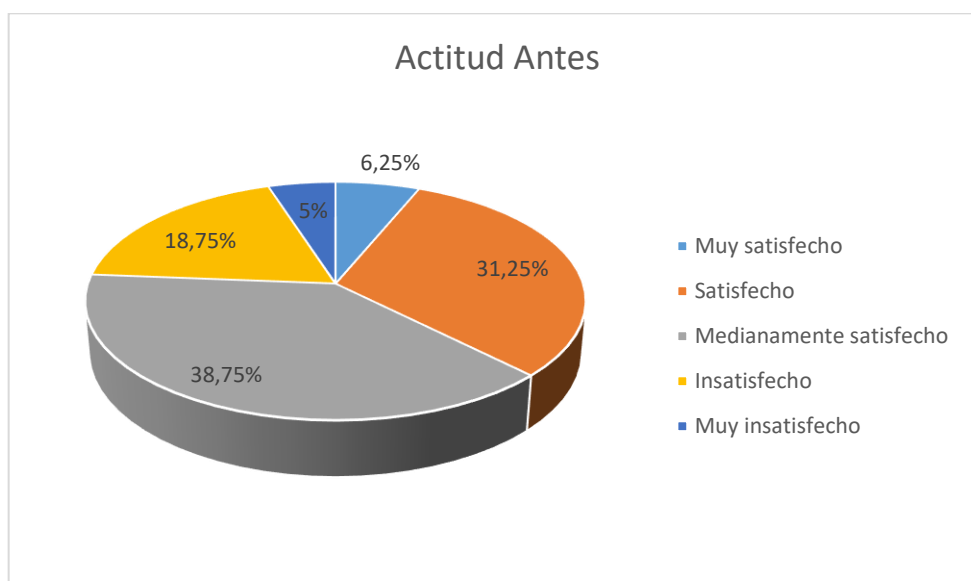


Gráfico 1-5: Actitudes al 15 de Noviembre de 2016

Como se visualiza el mayor peso ponderado es Medianamente satisfecho con un 38,75% lo cual representa que los trabajadores se encuentran en esta actitud con la empresa y con 6,25 de Muy satisfecho lo que podemos determinar el sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa es muy baja

5.1.5. Tabulación de la segunda encuesta

Del mismo modo se realiza la encuesta a los empleados de la planta de pintura, luego de 3 meses para poder determinar los cambios en las actitudes de los empleados hacia la empresa.

Tabla 5-5: Tabulación al 1 de Marzo de 2017

Nº de encuestas	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
1	3	4	4	5	5	5	4	3	3	2
2	5	3	5	2	4	4	2	5	5	3
3	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4
4	5	4	4	4	5	2	4	4	3	4
5	4	5	3	5	4	4	4	2	2	3
6	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5

7	1	4	3	4	4	4	3	3	4	2
8	2	4	4	4	2	3	4	2	4	4

Para la comprobación de la hipótesis se realiza la encuesta después, siguiendo los mismos pasos anteriormente mencionados.

Tabla 6-5: Tabulación al 1 de Marzo de 2017

Muy satisfecho	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1
Satisfecho	3	5	4	4	4	4	5	2	3	3
Medianamente satisfecho	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2
Insatisfecho	1	0	0	1	1	1	1	2	1	2
Muy insatisfecho	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 7-5: Tabulación de Actitudes al 1 de Marzo de 2017

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	17	21,25%
Satisfecho	37	46,25%
Medianamente satisfecho	15	18,75%
Insatisfecho	10	12,5%
Muy Insatisfecho	1	1,25%
	80	100%

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

Frecuencia de actitudes al 1 de marzo de 2017

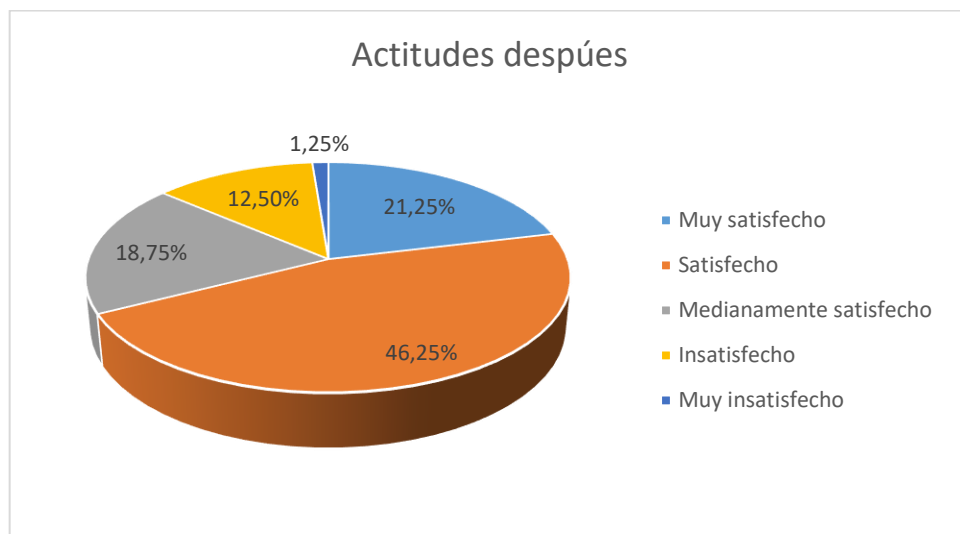


Gráfico 2-5: Actitudes Después

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

Como se visualiza el mayor peso ponderado es Satisfecho con un 46,25%, considerando que en la primera encuesta este valor era de 31,25%, así determinamos que existe un cambio en las actitudes de los trabajadores hacia la empresa.

5.1.6. Comparativa del antes y el después de la formación del trabajo

Tabla 8-5: Comparativa del antes y el después de la formación del trabajo

VARIABLES	Antes	Después
Muy satisfecho	6,25%	21,25%
Satisfecho	31,25%	46,25%
Medianamente satisfecho	38,75%	18,75%
Insatisfecho	18,75%	12,50%
Muy Insatisfecho	5%	1,25%

Comparación de las actitudes de los trabajadores hacia la empresa de antes y después del estudio.

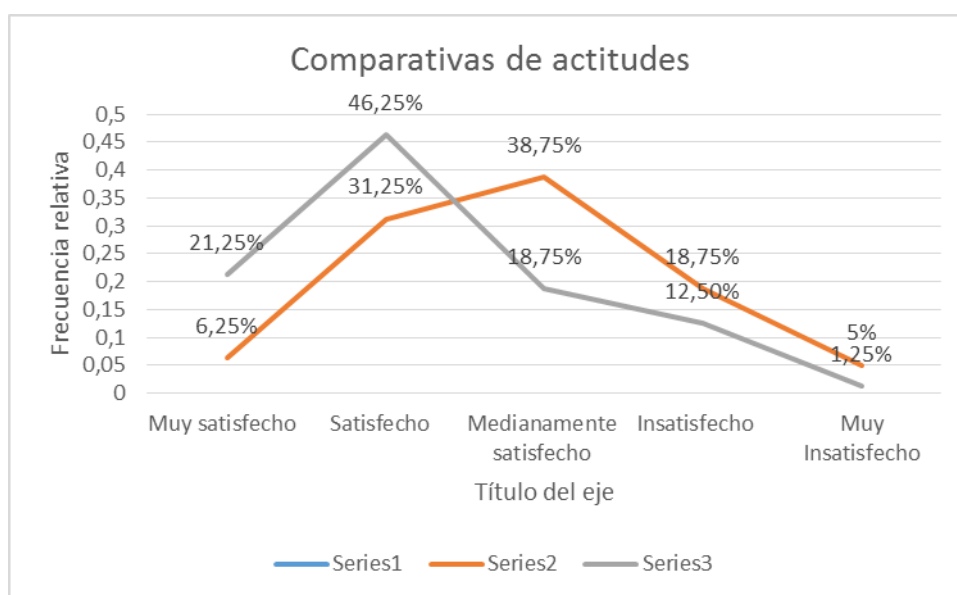


Gráfico 3-5: Comparativa

Como se aprecia en la Figura 2-4 Comparativa de actitudes antes y después, se determina que existe un cambio de actitud de los trabajadores hacia la empresa, porque se ha incrementado las personas que se sienten Muy satisfecho y Satisfecho de 6,25% a 21,25% y de 31,25% a 46,25% respectivamente. Así también hay una reducción de las personas que se sienten Medianamente satisfecho de 38,75% a 18,75%, Insatisfecho de 18,75% a 12,5% y Muy insatisfecho de 5% a 1,25%.

Lo cual significa que se ha logrado un cambio de actitud del trabajador hacia la empresa y su puesto de trabajo.

5.1.7. Aplicación de la Medición de las competencias

Para la demostración del cambio de comportamientos se presenta la siguiente fórmula:

$$C_{Ac} = \frac{Ac(d)}{Ac(a)}$$

Dónde:

C_{Ac} = Cambio observable en actitudes

Ac (d) = Actitudes demostradas después de la formación en el trabajo

Ac(a) = Nivel de actitud existente antes de la formación usando los mismos criterios de medición

Para la aplicación de la formula se escoge la variable que posea el mayor peso absoluto en la Tabla 24-4 que para el caso es Satisfactorio con 36 puntos que será Ac(d); y se compara con la misma variable de la Tabla 22-4 que es Satisfactorio con 25 puntos y será Ac(a)

$$C_{Ac} = \frac{37}{25}$$

$$C_{Ac} = 1,48$$

Como la respuesta es positiva en el cambio observado en las actitudes como consecuencia de la formación y debe ser mayor a 1 por el resultado que se obtiene es de 1,48 identificando que existe una transformación positiva en las actitudes.

5.2. Análisis de la productividad después de aplicar el modelo de gestión de talento humano por competencias en el área de pintura de vehículos CIAUTO Ambato.

Tabla 9-5: Índice de productividad después

Día	Producción (vehículos)	Tiempo (horas)	Índice de productividad
1	7	8	0,875

2	7	8	0,875
3	8	8	1
4	8	8	1
5	8	8	1
6	8	8	1
7	7	8	0,875
8	7	8	0,875
9	7	8	0,875
10	8	8	1
11	7	8	0,875
12	7	8	0,875
13	7	8	0,875
14	7	8	0,875
15	8	8	1
Promedio índice de productividad			0,925veh/h

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

Luego de aplicar la gestión del talento humano por competencias en la planta de pinturas de vehículos de CIAUTO, se determina el índice de productividad de 0,925 vehículos por hora y de 7, 4 vehículos por día considerando 8 horas laborales.

5.3. Comprobación de la hipótesis

Para la comprobación se utilizará la hipótesis nula H_0 y la hipótesis alternativa H_a ; para lo cual se realiza con la metodología del chi-cuadrado, la que comprueba mediante los datos obtenidos en la presente investigación.

H_0 : La gestión del talento humano por competencias en el área de pintura de la empresa CIAUTO, no permite el mejoramiento de sus procesos, procedimientos y disminuye la productividad.

H_a : La gestión del talento humano por competencias en el área de pintura de la empresa CIAUTO, permite el mejoramiento de sus procesos, procedimientos y aumenta la productividad.

Para la comprobación se plantea el siguiente interrogante:

H_0 : $P_y = P_x$

H_a : $P_y > P_x$

Con la que se define que para aceptar la hipótesis alternativa H_a las observancias del después deben ser mayores que las observancias del antes de la investigación y para aceptar la hipótesis nula H_0 la observancia que se presenta después de la investigación debe ser igual a la observancia del antes de la investigación.

5.4. Frecuencia Observada

La frecuencia observada se analiza a la empresa antes y después de la ejecución de la presente investigación.

Tabla 10-5: Frecuencia Observada

Variable	Antes P(x)	Después P(y)	Total
Muy satisfecho	5	17	22
Satisfecho	25	37	62
Medianamente satisfecho	31	15	46
Insatisfecho	15	10	25
Muy Insatisfecho	4	1	5
Productividad	4,68	7,4	12,08
TOTAL	84,68	87,4	172,08

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

Como se puede observar en la variable satisfecho es de 31,25% anteriormente y con la aplicación del presente trabajo incremento a un 46,25%.

5.4.1. Frecuencia Esperada

La frecuencia que se obtiene con la multiplicación de las filas y columnas.

Tabla 11-5: Frecuencia esperada

Variable	Antes	Después	Total
Muy satisfecho	10,83	11,17	22
Satisfecho	30,5	31,5	62
Medianamente satisfecho	22,64	23,36	46
Insatisfecho	12,30	12,70	25
Muy Insatisfecho	2,46	2,54	5
Productividad	5,95	6,13	12,08
TOTAL	84,68	87,40	172,08

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

5.4.2. Nivel de Significancia

Se utilizó un margen de error del 5% el cual se va a convertir en el nivel de confianza de 0.05 con el que se buscan los datos en la tabla chi-cuadrado.

Grados de Libertad.

A fin de establecer los grados de libertad se aplica la siguiente fórmula.

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

$$GL = (6-1) (2-1)$$

$$GL = 5*1$$

$$GL = 5$$

Se verifica en la tabla del chi-cuadrado, tomando en cuenta el nivel de significación que es del 5% y analizando el grado de libertad que es 5, se toma el valor de 11,34 de la tabla (Anexo B: Tabla del Chi-Cuadrado), como el valor de referencia para la regla de decisión.

5.4.3. Cálculo del Chi-cuadrado

A continuación, se describe la fórmula utilizada para el cálculo del chi-cuadrado.

Se aplica la fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

En dónde:

x^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

fo = Frecuencia Observada

fe = Frecuencia Esperada o Teórica

$fo - fe$ = Frecuencia observada - frecuencias esperadas

$(fo - fe)^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

$\frac{(fo-fe)^2}{fe}$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

5.4.4. Cálculo del Chi – Cuadrado

Tabla 12-5: Frecuencias observadas-Frecuencias esperadas

Frecuencia Observadas (f_o)	Frecuencias Esperadas (f_e)	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2$	$\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$
5	10,83	-5,83	33,9889	3,138
25	30,5	-5,5	30,25	0,992
31	22,64	8,36	69,8896	3,087
15	12,3	2,7	7,29	0,593
4	2,46	1,54	2,3716	0,964
4,68	5,95	-1,27	1,6129	0,271
17	11,17	5,83	33,9889	3,043
37	31,5	5,5	30,25	0,960
15	23,36	-8,36	69,8896	2,992
10	12,7	-2,7	7,29	0,574
1	2,54	-1,54	2,3716	0,934
7,4	6,13	1,27	1,6129	0,263
			χ^2	17,548

Realizado por: Sinaluisa, M., 2022.

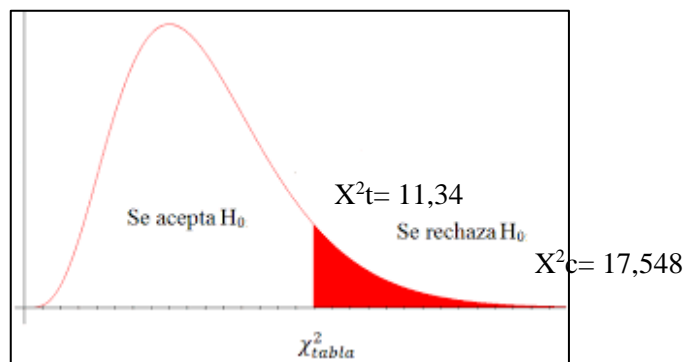


Gráfico 4-5: Comprobación de hipótesis

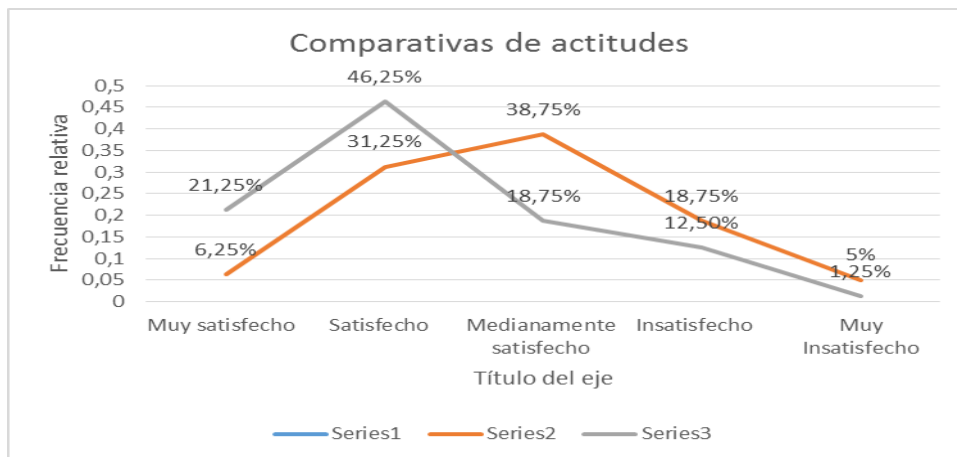
5.4.5. Regla de Decisión.

Como Chi Cuadrado calculado es = 17,548 y se ubica en la zona de rechazo de la Hipótesis Nula (H_0), por lo tanto, se rechaza la hipótesis Nula (H_0), y se acepta la hipótesis alternativa (H_a), es decir que de acuerdo a la investigación que se realiza “la gestión del talento humano por competencias en el área de pintura de la empresa CIAUTO”, permite el mejoramiento de sus procesos, procedimientos y aumenta la productividad.

CONCLUSIONES

- Del análisis bibliográfico, Alles Alicia 2005, manifiesta que la gestión del talento humano por competencias es el medio para tener éxito y que el factor humano es el eje fundamental de todo proceso productivo, Chavenato 2002 define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionadas con las personas o recursos, mientras Solano 2010 manifiesta que la gestión por competencias establece los requerimientos mínimos del área de estudio, tomando en cuenta estos conceptos definimos el modelo de gestión de talento humano por competencias en el área de pintura por los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento, monitoreo del personal, para ello se realiza el análisis y diseño de los cargos utilizando el método Delphi, describiendo las actividades que desempeñará cada persona en su puesto de trabajo, para su medición se debe tomar en cuenta el antes y el después de la implementación de los planes para luego evaluarlos de acuerdo al método Likert, con la aplicación de estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada departamento.
- Se analiza la gestión del talento humano en la planta de pintura de vehículos de la empresa CIAUTO de la ciudad de Ambato” tomando en cuenta su misión, visión y organigrama estructural de la empresa, para plantear un modelo de gestión por competencias en el área de estudio y se toma en cuenta el proceso de producción del automóvil M4, con sus requerimientos y las funciones de cada puesto de trabajo.
- Se determina el procedimiento de la gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos de CIAUTO, por los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento, monitoreo del personal analizando los requerimientos de la planta, sus responsables de la implementación, mantenimiento y mejora de los procesos y se establece documentos y registros asociados, tales como:
 - SOP-06-PL-01 Plan de Capacitación.
 - SOP-06-FR-01 Formato de Perfil del Cargo.
 - SOP-06-FR-02 Formato de Solicitud de Empleo y Entrevista.
 - SOP-06-FR-03 Formato de Requisitos de documentos para el File del Empleado.
 - SOP-06-FR-04 Formato de Inducción para el puesto de trabajo.
 - SOP-06-FR-05 Formato de Registro de Capacitación.
 - SOP-06-FR-06 Formato de Evaluación del Personal (3 meses).
 - SOP-06-FR-07 Formato de Evaluación del Personal (12 meses).

- Con la gestión del talento por competencias en la planta de pintura de vehículos de la empresa CIAUTO se fortalecer el departamento de talento humano como un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia, generados de una mayor competitividad de los recursos humanos que establece un proceso formal y garantiza la captación del personal requerido, con una correcta definición del puesto de trabajo, se logra una selección y ubicación adecuada de las personas en los puestos y sobre todo retener a ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa.
- Se utiliza la encuesta con modelo Likert enfocada a las actitudes y se realiza la evaluación al líder de la línea de pintura, al puesto de electroforesis, top coat, sellado y primer, de los 8 trabajadores con respecto a la empresa, para medir el grado de satisfacción identificando el siguiente resultado.



Por lo tanto, demostramos de se ha incrementado el porcentaje de personas que están satisfechas con su puesto de trabajo de 31,25% a 46,25% de empleados satisfechos.

- Al aplicar la medición de competencias obtenemos un valor de 1,48 identificando que existe una transformación positiva en las actitudes, se tiene trabajadores eficientes y motivados, capacitados en forma permanente, remunerados en función de su desempeño, habilidades y destrezas por ende se aumenta la productividad de 4,68 vehículos a 7,4 vehículos por día.
- Se realiza la comprobación de la hipótesis por el método de chi-cuadrado y se válida la hipótesis alternativa, es decir que la gestión del talento humano por competencias en el área de pintura de la empresa CIAUTO, permite el mejoramiento de sus procesos, procedimientos y aumenta la productividad.

RECOMENDACIONES

- Que, la gestión del talento humano realizado en la investigación sea analizada en períodos no mayores a tres meses para su evaluación, tomando en cuenta la capacidad de carga que soporta el operario desde el punto de vista ergonómico, debido a la creación de esta planta de trabajo en la empresa.
- Realizar una política de incentivos basados en indicadores de desempeño establecidos en la investigación a fin de lograr que la productividad de la empresa incremente.
- Se efectúe una mejora en la gestión del talento humano por competencias en planta de pintura de la empresa por medio de los análisis de competencias así mismo del desempeño del personal.
- Que se considere realizar un estudio comparativo de diferentes técnicas de test de personalidad para la correcta selección de la persona que ocupará determinado puesto de trabajo.

GLOSARIO

Actitudes: Estado de animo

ASTM A380: Norma de limpieza, descascarillado y pasivado de piezas, equipos y sistemas de acero inoxidable

ASTM A967: Especificación de tratamientos de pasivado químico de piezas de acero inoxidable

Competencias: Capacidad para el desarrollo de algo

Delphi: Técnica de investigación prospectiva

ELPO: Proceso de electroforesis

Emplazamiento: Situación, colocación, ubicación

fe: Frecuencia esperada

fo: Frecuencia Observada

GL: Grado de libertad

Ha: Hipotesis alternativa

Ho: Hipotesis nula

ISO 14000: Sistema de gestión medioambiental

ISO TS 16949:2002 Sistemas de gestión de la calidad

Likert: Escala psicométrica, que permite medir actitudes y conocer el grado de aquiescencia modelo de gestión

Proceso: Conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado

Productividad: Capacidad de la naturaleza o la industria para producir

QS 9000: Sistema de la calidad de Chrysler, Ford y General Motors

Talento Humano: Capacidad de comprender y analizar determinado problema mediante una serie de habilidades y destrezas, procurando destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo

Top Coat: Tratamiento de protección anticorrosivo que recibe la carrocería

TPS: Sistema de producción de Toyota

BIBLIOGRAFÍA

Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.

Alfaro, M. (2012). *Administración del personal*. México: Red tercer milenio S.C.

Alles, A. M. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2008). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Argentina: Granica.

Baguer Alcalá, Á. (2011). *Dirección de personas*. Madrid: Díaz de Santos.

Chase Richard; et al. (2006). *Administración de operaciones*. México: Mc Graw Hill.

Chavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mexico.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento Humano Tercera Edición*. México: The McGraw-Hill.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *titulo VII*. Montecriste.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.

Ferreira, A. V. (05 de 08 de 2009). *Instituto Politécnico Nacional*. Obtenido de Instituto Politécnico Nacional : <http://dspace.universia.net/bitstream/2024/817/1/>

Friedman, B., & Walter, P. (2000). *Atraer, gestionar y retener al capital humano*. España: Paidós.

Galgano, A. (2010). *las tres revoluciones , caza del desperdicio, doblar la productividad*. España: Edigrafos.

- García Cerro, A.; et al.** (2013). *Manual de dirección de operaciones: Decisiones estratégicas*. Santander: Universidad de Cantabria.
- García, M.** (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Revista científica Pensamiento y Gestión, No 27, 12*.
- Gómez-Mejía; et al.** (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- Guajardo Garza, E. (2003). *Administración de la calidad total*. México: Editorial Pax.
- inversiones, I. d. (21 de 11 de 2015). *PROECUADOR* . Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2013/02/19/la-ensambadora-ciauto-opera-en-ambato/>
- Jeffrey K.; et al.** (2012). *El talento Toyota* . México: Mcgraw-Hill.
- Jeffrey, L.** (2004). *Las claves del éxito de Toyota*. España: McGraw-Hill.
- Liker, J. L.** (2006). *Las claves del éxito 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Louffat, E.** (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Marìn Fernando, Delgado Joaquìn** . (2000). Las técnicas justo a tiempo y su repercusión en los sistemas de producción . *Economía Industrial No 331-2000/I, 35-41*.
- Monden, Y.** (1996). *El "Just in time" hoy en Toyota: nuevo estudio de Yasuhiro Monden autor de "El sistema de producción de Toyota" (SEGUNDA ed.)*. (1. Grupo Planeta (GBS), Ed.) España, españa, españa: alameda de recalde.
- Mondy, R. W.** (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Proecuador.** (28 de 06 de 2015). *La ensambadora Ciauto opera en Ambato*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2013/02/19/la-ensambadora-ciauto-opera-en-ambato/>
- Snell, S.** (2013). *Administración de Recursos Humanos* . México: Cengage Learning.
- Solano, P.** (2010). *Modelo de Gestión aplicados a la compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.* Cuenca: Universidad de Cuenca.

Solarte, M. G. (15 de 04 de 2016). *Pensamiento & Gestión*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/4957>

Suñe Torrents; et al. (2004). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos*. Madrid: Díaz de Santos.

Zepeda, H. F. (2012). *Psicología Organizacional*. México: Pearson.



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN GESTIÓN INDUSTRIAL Y SISTEMAS PRODUCTIVOS**

CUESTIONARIO 1

Objetivo: Identificar las actividades del puesto a fin de lograr estructurar el perfil de puesto de trabajo.

Denominación de puesto de trabajo

¿Cuál es la función o funciones que desempeña y la posición que ocupa dentro de la organización?

¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

¿A quién supervisa usted en sus labores?

¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

¿Qué equipo y/o máquinas manejará como parte de sus actividades?

¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?

¿Considera que se podría mejorar el proceso que se realiza en su puesto logrando el mismo o mejor resultado?

CUESTIONARIO 2

Objetivo: Identificar la actitud o comportamiento que presentan los trabajadores en la ejecución de sus actividades laborales.

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

5. Muy satisfecho 4. Satisfecho 3. Medianamente satisfecho 2. Insatisfecho

1. Muy Insatisfecho

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
¿Cómo se encuentra en su puesto de trabajo?					
¿Cómo califica la atmósfera del lugar donde usted trabaja?					
Está satisfecho con la actitud que presenta su jefe inmediato					
¿Qué tan satisfecho se siente con el trato que le brinda la empresa?					
¿Está satisfecho con las condiciones de trabajo que le otorga la empresa para la realización de las tareas?					
¿Está satisfecho con la imparcialidad de mis superiores?					
¿Cómo se siente con la libertad que le dan para realizar el trabajo?					
¿Está satisfecho por la atención y el trato que se le otorga al cliente?					

¿Está satisfecho por el trato que recibes dentro de la empresa?					
¿Qué tan satisfecho está con los procesos y procedimientos que cuenta la empresa?					

¡Gracias por brindarnos un poco de su tiempo!

ANEXO B: TABLA DEL CHI-CUADRADO

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5966	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4602	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4577	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7150	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4210	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6040	20,6014	19,6993	18,9679	18,0560	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje 0

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 25 / 05 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: <i>Marco Vinicio Sinaluisa Lozano</i>
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
<i>Instituto de Posgrado y Educación Continua</i>
Título a optar: <i>Magíster en Gestión Industrial y Sistemas Productivos</i>
f. Analista de Biblioteca responsable: Lic. Luis Caminos Vargas Mgs.



Firmado electrónicamente por:
LUIS ALBERTO
CAMINOS VARGAS



0015-DBRA-UTP-IPEC-2023