Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
Facultad de Psicología
Secretaría

PUCE

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ORCAR ALEJANDRO BONILLA BAQUERO,** con **CC. 172177241-4,** autor del trabajo de graduación intitulado: "**REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA (RME), INCORPORANDO EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO COMO ELEMENTO DE DESARROLLO Y MEJORA DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA,** previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, septiembre 2018

ORCAR ALEJANDRO BONILLA BAQUERO
CC. 172177241-4

Av. 12 de Octubre 1076 y Ramón Roca
Apartado postal 17-01-2184
Telf.: (593) 2 299 17 00 ext. 1164
Quito – Ecuador www.puce.edu.ec



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLOGO ORGANIZACIONAL

REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA (RME), INCORPORANDO EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO COMO ELEMENTO DE DESARROLLO Y MEJORA DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

OSCAR ALEJANDRO BONILLA BAQUERO

DIRECTORA: Mgt. JANETH BREYTON G.

QUITO, 2018

DEDICATORIA

Prepárate, pues, para la mañana, y sube temprano al monte Sinaí, y allí preséntate a mí en la cumbre del monte. Y que no suba nadie contigo, ni se vea a nadie en todo el monte; ni siquiera ovejas ni bueyes pasten delante de ese monte.- ***Éxodo 34: 2-3***

Al Sr. Carlos Clemente Bonilla Campos y la Sra. Julia Yolanda Zambrano de Bonilla, mis abuelitos, infinitamente amorosos e infatigables emprendedores, el valor de vivir con integridad lo llevo en la sangre…

A Oscar Francisco Bonilla Zambrano, por el inconmensurable apoyo a tus hijos, hoy esto es posible gracias a ti padre amado.

A María Dolores Baquero León, por su entrega a moldear hombres dignos y transparentes, hoy te debo lo que soy madre mía.

AGRADECIMIENTO

Mi oración en el desierto, en el fuego, en debilidad o en dolor
Mi oración en la batalla, cuando el triunfo no puedo ver
Mi oración en la cosecha abundan tu gracia y favor
Cuando en tormentas propagas mi fe, en ti siempre confiaré

A Dios, aquel que encuentro peregrinando en las alturas, en el descubro la fuerza, la voluntad y entereza para terminar este proyecto.

A los hermanos Christian y Oscar Bonilla Zambrano, de quienes he aprendido tanto, sin su trabajo este proyecto no habría sido posible.

Al flamante Mgtr. Eduardo Xavier Moreno Clavijo, por su incansable voluntad para guiarme y moldearme en el desarrollo de este proyecto, "lo logramos Edu".

A la Mgtr. Janeth Breyton Garcés por su valiosa guía y paciencia.

A la montaña, el sublime espacio en donde encuentro la intimidad para confrontarme y llegar más allá de mis posibilidades.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I - MARCO INTRODUCTORIO 1
1.1 Tema 1
1.2 Datos de la Organización 1
1.2.1 Misión 3
1.2.2 Visión 3
1.2.3 Política de Calidad 3
1.2.4 Características 3
1.2.5 Estructura: 3
1.3 Justificación 5
1.4 Antecedentes 7
1.5 Objetivos 9
1.5.1 Objetivo General 9
1.5.2 Objetivos Específicos 9
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO 10
2.1 Introducción 10
2.2 Los Sistemas Organizacionales 11
2.3 Teoría, Diseño y Cambio Organizacional 12
2.4 Dimensiones de una Estructura Organizacional 13
2.5 Tipos de Estructura Organizacional 14
2.5.1 Estructuras Mecanicistas y Orgánicas 14
2.5.2 Estructura Simple 15
2.5.3 Estructura Divisional 15
2.5.4 Estructura Matricial 15
2.5.5 Estructura por Procesos 15

2.5.6 Estructuras en Red 16
2.6 Desarrollo Organizacional (DO) 16
2.6.1 Características del Desarrollo Organizacional 17
2.7 El Diagnóstico Organizacional 17
2.7.1 Definición de Diagnóstico Organizacional 18
2.7.2 Modelos de Análisis Organizacional 19
2.7.3 Herramientas de Diagnóstico Organizacional 24
2.7.4 Tipos de Intervenciones 30
2.8 Gestión del Talento Humano 30
2.8.1 El área de Talento Humano dentro de la organización 31
2.8.2 El rol del profesional de Talento Humano 31
2.8.3 Subsistemas del área de Talento Humano 32
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO 41
3.1 Introducción 41
3.2 Alcance de la investigación 41
3.3 Diseño de la investigación 41
3.4 Población y muestra 42
3.5 Instrumentos 42
3.5.1 Guía de entrevista 42
3.5.2 Guía de observación 43
3.5.3 Revisión de la documentación 43
3.5.4 Cuestionario 43
3.6 Aplicación 45
3.6.1 Entrevista inicial a la Gerencia de RME 45
3.6.2 Observación inicial 45

3.6.3 Análisis de la documentación 46
3.6.4 Cuestionario de Bloqueos y Apoyos 49
3.7 Análisis de Resultados 56
3.7.1. Visión Organizacional 57
3.7.2 Enfoque Analítico – Formal de la Gestión 58
3.7.3 Enfoque Conductual – Juegos de Poder 59
3.7.4 Resultados de la Organización 60
CAPITULO IV – PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE RME 61
4.1 Propuesta 61
4.2 Roles y atribuciones 62
4.3 Aplicabilidad de los Subsistemas de Talento Humano 64
4.3.1 Actividades de Talento Humano/Planificación para el Staff 65
4.3.2 Reclutamiento, Selección e Inducción 68
4.3.3 Evaluación del Desempeño 70
4.3.4 Capacitación 71
4.3.5 Cronograma de actividades 73
4.3.6 Presupuesto valorado para las actividades de Talento Humano/Planificación ... 74
4.3.7 Beneficios 75
CAPITULO V – MARCO CONCLUSIVO 77
5.1 Conclusiones 77
5.2 Recomendaciones 78
BIBLIOGRAFÍA 79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Servicios de RME 2
Tabla 2 Personal de RME 4
Tabla 3 Maquinaria de RME 5
Tabla 4 Industrias priorizadas 11
Tabla 5 Escala de valoración de preguntas 44
Tabla 6 Escala de valoración de cada variable 44
Tabla 7 Escala de valoración de variables agrupadas 44
Tabla 8 Procesos de RME 46
Tabla 9 Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de RS 49
Tabla 10 Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de OC 50
Tabla 11 Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de EC 50
Tabla 12 Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de CP 51
Tabla 13 Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de AM 52
Tabla 14 Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de AC 52
Tabla 15 Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de TE 53
Tabla 16 Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de FA 54
Tabla 17 Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de PSCA 54
Tabla 18 Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de MC 55
Tabla 19 Análisis de la frecuencia de variables agrupadas a nivel general 56
Tabla 20 Proceso de Planificación 66
Tabla 21 Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción 68
Tabla 22 Proceso de Evaluación del Desempeño 70
Tabla 23 Proceso de Capacitación 72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación de RME (Google Maps, 2017) 1

Ilustración 2: Organigrama Estructural de RME 4

Ilustración 3: Elementos de la gestión estratégica (Hax & Majluf, 1993, p. 254) 24

Ilustración 4: Diagrama de procesos de RME 2004 46

Ilustración 5: Estructura orgánica de RME 2004 48

Ilustración 6: Índice de aceptabilidad de la variable Reclutamiento y Selección (Bonilla, 2017) 49

Ilustración 7: Índice de aceptabilidad de la variable Organización Clara (Bonilla, 2017) 50

Ilustración 8: Índice de aceptabilidad de la variable Esquemas de Control (Bonilla, 2017) 51

Ilustración 9: Índice de aceptabilidad de la variable Capacitación (Bonilla, 2017) 51

Ilustración 10: Índice de aceptabilidad de la variable Alta Motivación (Bonilla, 2017) 52

Ilustración 11: Índice de aceptabilidad de la variable Alta Creatividad (Bonilla, 2017) 53

Ilustración 12: Índice de aceptabilidad de la variable Trabajo en Equipo (Bonilla, 2017) 53

Ilustración 13: Índice de aceptabilidad de la variable Filosofía Administrativa (Bonilla, 2017) 54

Ilustración 14: Índice de aceptabilidad de la variable Capacitación Administrativa (Bonilla, 2017) 55

Ilustración 15: Índice de aceptabilidad de la variable Metas Claras (Bonilla, 2017) 55

Ilustración 16: Índice de aceptabilidad a nivel general (Bonilla, 2017) 56

Ilustración 17: Diagrama de procesos propuesto para RME (Bonilla, 2018) 61

Ilustración 18: Estructura orgánica propuesta para RME (Bonilla, 2018) 62

Ilustración 19: Índice de aceptabilidad de las variables analizadas (Bonilla, 2018) 65

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a la Gerencia 1

Anexo 2. Guía de observación inicial a la empresa 9

Anexo 3. Revisión de documentación de RME 22

Anexo 4. Cuestionario de Bloqueos y Apoyos 25

Anexo 5. Tabulación del Cuestionario de Bloqueos y Apoyos 34

Anexo 6: Flujograma de procesos de Compras e Importaciones 37

Anexo 7: Flujograma de procesos de Presupuesto 38

Anexo 8: Flujograma de procesos de Ventas y Planificación 39

Anexo 9: Flujograma de procesos de Satisfacción al Cliente 40

Anexo 10: Flujograma de procesos de Reclamos 41

Anexo 11: Flujograma de procesos de Ejecución del Servicio 42

Anexo 12: Flujograma de procesos de Mantenimiento 46

Anexo 13: Flujograma de procesos de Liberación y Entrega 47

Anexo 14: Flujograma de procesos de Planificación 48

Anexo 15: Flujograma de Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción 48

Anexo 16: Flujograma de procesos de Evaluación del Desempeño 50

Anexo 17: Flujograma de procesos de Capacitación 51

CAPITULO I - MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Rediseño organizacional de la Reconstructora Motorista Ecuatoriana (RME), incorporando el departamento de Talento Humano como elemento de desarrollo y mejora de los resultados de la Empresa

1.2 Datos de la Organización

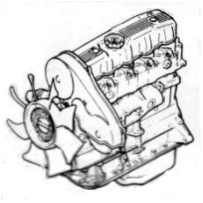
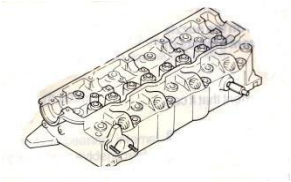
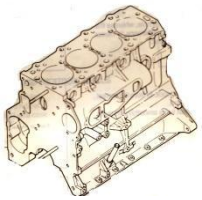
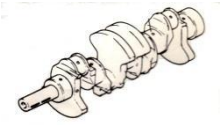
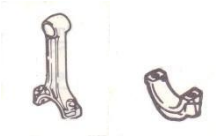
Reconstructora Motorista Ecuatoriana (RME) es una empresa privada ubicada en el Sur de Quito, sector la Villaflora entre las calles Coronel Lauro Guerrero S10-292 y la Av. Alonso de Angulo, en la ciudadela Atahualpa (Ilustración 1).



Ilustración 1: Ubicación de RME (Google Maps, 2017)

Fue creada en el año 1956 por el Sr. Carlos Bonilla Campos y la Sra. Yolanda Zambrano, con más de 60 años de servicio, es una empresa pionera en la industria metal mecánica que brinda servicios de reconstrucción de motores de combustión interna y rectificación de precisión como se puede contemplar en la siguiente tabla.

Tabla 1
Servicios de RME

Parte del Motor		Servicios
Motor Completo		▪ Lavado ▪ Armado
Cabezotes (Culata)		▪ Rectificación de Asientos ▪ Rectificación de Válvulas ▪ Rectificación de Guías ▪ Cambio de Asientos ▪ Apertura de Cajeras ▪ Rectificación de alojamientos de Árbol ▪ Cepillado ▪ Perforación para guías ▪ Suelda en frío
Bloques de motor		▪ Mandrinado de Cilindros ▪ Bruñido ▪ Encamisado ▪ Cepillado ▪ Mandrinado de Cepos ▪ Regulación de Bancada y Bielas ▪ Rellenado
Cigüeñal		▪ Rectificación ▪ Pulido ▪ Enderezado / Relleno ▪ Reparación de Porta- retenedor
Bielas (Bulones)		▪ Alineado y Chequeo ▪ Rectificación ▪ Cambio de Bocines y Rectificado ▪ Construcción de Bocines
Trabajos de Torno		▪ Adaptación de Válvulas ▪ Adaptaciones de cojinetes ▪ Adaptación de Guías ▪ Construcción de Asientos ▪ Adaptación de pistones
Trabajos de prensa		▪ Armado de Pistones ▪ Cambio de piñones ▪ Varios

Extraído de Reconstructora Motorista Ecuatoriana, 2016, p. 1

1.2.1 Misión: Prestar el servicio de reconstrucción y rectificación de motores con recurso humano competente y alta tecnología. Cumpliendo con el Sistema de Gestión Integral para garantizar la satisfacción de nuestros clientes y superar sus expectativas. (Reconstructora Motorista Ecuatoriana, 2016, p. 5)

1.2.2 Visión: Consolidar a RME como líder en rectificación y reconstrucción de motores en la ciudad de Quito, satisfaciendo al cliente, previniendo la contaminación y los riesgos laborales. (Reconstructora Motorista Ecuatoriana, 2016, p. 5)

1.2.3 Política de Calidad: Rectificar y reconstruir motores de combustión cumpliendo los requisitos del Sistema de Gestión Integral además de los legales y reglamentarios. Mejorando continuamente la Calidad a través del cumplimiento y seguimiento de indicadores y metas; previniendo la contaminación y los riesgos laborales. (Reconstructora Motorista Ecuatoriana, 2016, p. 5)

1.2.4 Características: RME es una empresa familiar dirigida por el grupo Bonilla Zambrano que ha funcionado desde el año 1994 en la planta industrial de un edificio cuya infraestructura está acondicionada para su funcionamiento donde operan 12 colaboradores para cumplir con las funciones administrativas y operativas (Tabla 2), en la actualidad cuenta con 18 máquinas para el proceso de rectificación (Tabla 3). Además brinda la apertura a la comunidad cooperando en la formación de jóvenes estudiantes para que puedan desarrollar sus prácticas o pasantías en búsqueda de un beneficio mutuo en que los estudiantes aportan de manera práctica con sus conocimientos dentro de la Empresa y adquieren conocimiento técnico y profesional.

1.2.5 Estructura: Es una PyME que funciona en una estructura de tres niveles, RME está conformado por 7 accionistas que conforman el Directorio y representan el nivel estratégico, seguido está la Gerencia que es asumida por uno de los accionistas en el nivel táctico, es el responsable aplicar las decisiones estratégicas con autonomía reportando a los accionistas anualmente, se apoya con las Asistentes de Ventas / Atención al Cliente y Administrativo

Financiera y también cuenta con un Jefe de Taller quien supervisa ocho operadores de maquinaria de rectificación de precisión, y representan el nivel operativo.

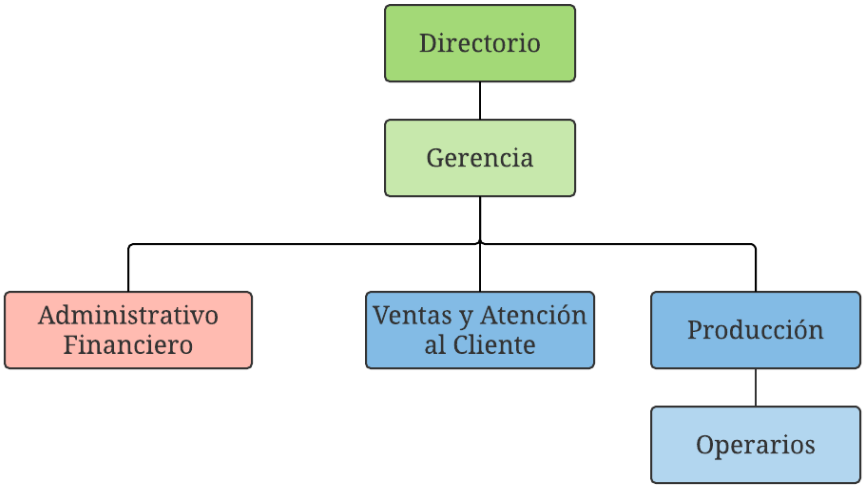


Ilustración 2: Organigrama Estructural de RME

Tabla 2
Personal de RME

Personal de RME	
Cargo	**Personal**
Gerente General	1
Asistente de Ventas y Atención al cliente	1
Asistente Administrativo Contable	1
Jefe de Taller	1
Operarios	8
Total Personal	**12**

Extraída de (Reconstructora Motorista Ecuatoriana, 2016, p. 5)

Tabla 3
Maquinaria de RME

Función	Máquina	Cantidad
Cigüeñales	Rectificadora de Cigüeñales	1
Cabezotes	Perforadora de Cabezotes	1
	Centro de trabajo para Cabezotes	1
	Rectificadora de Válvulas (Alesadora)	1
Cilindros	Mandrinadora de Cilindros	3
	Bruñidora de Cilindros	1
Bancadas	Mandrinadora de Bancadas	1
Bielas	Mandrinadora de Bielas	1
Superficies planas	Rectificadora de Superficies Planas	1
Máquinas Herramientas	Torno Universal	3
	Taladro de pedestal	1
	Prensa Hidráulica	1
	Grúa Hidráulica	1
Limpieza	Compresor de Pistón	1

Extraída de Reconstructora Motorista Ecuatoriana, 2016, p. 6

1.3 Justificación

Reconstructora Motorista Ecuatoriana ha alcanzado el prestigio de ser una empresa que brinda un servicio personalizado y tecnificado en la rectificación de motores de combustión interna, el Gerente General, mantiene una estrecha comunicación con sus clientes debido a que es quien se responsabiliza por los reclamos y también con su personal pues está al tanto del modo cómo se llevan a cabo los procesos de rectificación.

El personal cuenta con una vasta experiencia en las distintas áreas de rectificación de motores. La mayoría de ellos llevan más de 10 años en sus cargos y la experticia en sus

actividades se debe en gran parte al tiempo que llevan ejerciéndolas. Durante los últimos años ha surgido la necesidad de dar especial atención a que el trabajo no solo sea bien ejecutado sino también más organizado, controlado e incluso que exista una retroalimentación para alcanzar la mayor eficiencia de los colaboradores.

Las organizaciones en sus procesos de crecimiento y desarrollo, deben confrontar un proceso continuo de cambio, que comienza por conocer la situación actual que está atravesando, para posteriormente realizar cambios, incorporarlos y evaluar los resultados de las acciones realizadas.

RME, mantiene una posición de alcanzar mejores resultados, por ello tiene la necesidad de conocer su situación actual como Organización para mantener y mejorar la calidad de sus procesos organizacionales. Desde un punto de vista social, generar un ambiente de progreso continuo favorece al crecimiento laboral y personal mediante un sistema de trabajo más organizado que puede seguir manteniendo la estabilidad laboral y generar nuevas oportunidades de empleo, lo que se traduce en un ambiente motivador. Por tal motivo surge la propuesta de un ajuste a la estructura organizacional actual, a través de un diagnóstico que permita analizar y priorizar la aplicabilidad de los subsistemas de Talento Humano, en función de las necesidades de desarrollo y mejora de la Empresa en la actualidad.

Es considerable un rediseño organizacional debido al proceso natural de crecimiento que ha tenido con el tiempo, lo que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos que fueron apropiados anteriormente pero que se referían a otro mercado, otra competencia y responsabilidades diversas (Rodríguez, 2016).

De no realizarse este proyecto, RME seguiría manejando sus procesos de manera informal, enfrentándose al desconocimiento de cómo conseguir el mejor desempeño de sus colaboradores, establecer nuevos objetivos y alcanzar mayores metas, para tener un proceso de mejora continua y evitar un estancamiento.

Este proyecto es una oportunidad para que el estudiante aplique los conocimientos para la obtención del título de Psicólogo Organizacional, trabajando sobre las necesidades reales de

una Empresa; y, finalmente es factible porque se cuenta con el apoyo del Sr. Christian Bonilla Zambrano, Gerente General, quien ha permitido completa apertura para el manejo de la documentación y la interacción con sus colaboradores.

1.4 Antecedentes

La Reconstructora Motorista Ecuatoriana es una PyMe que nace en el 2005 como fruto de un traspaso de Carlos Bonilla como persona natural a compañía limitada. Por esta razón que ha crecido gradualmente desde hace 60 años, con el tiempo fue creciendo y se vio en la necesidad de adaptar la planta industrial a un espacio más amplio con mejores condiciones, es así como se trasladan a la Av. Alonso de Angulo y Lauro Guerrero, en la que ahora cuenta con alrededor de 18 máquinas operadoras y 11 colaboradores.

La empresa ha concentrado sus recursos en renovar su tecnología invirtiendo en equipos tecnológicos y sistemas informáticos para mejorar su administración y el mantenimiento de la maquinaria que es vital para la ejecución de un trabajo de calidad. "Al incrementar su envergadura, la PyME comienza a requerir –además de diferenciación de áreas- la profesionalización de la gestión." (Schlemenson, 2013, p. 50)

Dentro de la PUCE no se encontró investigaciones relacionadas que hayan sido realizadas en empresas dentro de la industria metalmecánica, sin embargo, Erazo (2015) realiza un modelo de gestión de Talento Humano en una empresa consultora ecuatoriana, Arellano (2014) elabora un cuadro de mando operativo en el que integra los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño en una empresa chocolatera ecuatoriana, Barragán (2013) diseña un plan estratégico de Gestión Humana para una franquicia, Gordon & Vaca (2011) diseñan el área de Talento Humano integrando los subsistemas de selección y evaluación del desempeño en un restaurante ecuatoriano.

En la Escuela Politécnica Nacional se desarrolló un proyecto para incorporar un sistema de mantenimiento industrial, en el que se realiza un primer diagnóstico general RME y un levantamiento de sus procesos analizando: la producción, mercado, recursos humanos y

financieros y su visión administrativa. En dicho estudio, Bonilla y Lara (2004) refieren que entre las problemáticas encontradas estaban:

- ✓ No existía una evaluación continua de la situación de la empresa.
- ✓ Carecía el diálogo entre los departamentos de administración.
- ✓ No se evidenciaba un registro de sus procesos
- ✓ Ausencia de medición en los tiempos de procesos.

En el año 2005 se inicia en la Empresa el proceso de preparación para la calificación con las normas de calidad ISO, definiéndose un esquema de manual de procesos para sistematizar el servicio de rectificación, sin embargo, la certificación quedó inconclusa, pero se aplicaron mejores herramientas para tecnificar las operaciones y mejorar servicio al cliente. Quedando pendientes, entre otros, los procesos de Recursos Humanos, únicamente descritos en papeles. Éste aporte es fundamental para este proyecto de tesis porque los procesos establecidos son un referente para conocer cómo se efectúan las tareas en cada área.

En la actualidad la Empresa se maneja bajo un sistema de administración tradicional conformada por un Comité de Socios como el Directorio, la Gerencia General toma las decisiones estratégicas en congruencia con los lineamientos del Directorio y a su vez dispone la ejecución dentro de su competencia junto con la Asistente Administrativo Financiero. Entre ellas se encuentran actividades relacionadas con Talento Humano, básicamente aquellas relacionadas con el manejo de la documentación indispensable de los empleados para que la Empresa pueda ejercer sus funciones dentro de lo que solicitan las entidades de regulación y control, tales como, Ministerio de Trabajo, IESS, etc. Adicionalmente cuentan con un Asistente de Ventas y Atención al Cliente, cuya función principal es la atención del servicio y facturación. Las actividades operativas son supervisadas por el Jefe de Taller y ejecutadas por los Operadores Mecánicos. Finalmente se apoya con un consultor contable externo que consolida los estados financieros anualmente.

Alles (2006) afirma: “El primer elemento que nos dirá como piensa una organización respecto de sus propios recursos humanos, es la ubicación que tiene esta área en su estructura.” (p. 21) Por lo tanto, en RME las funciones que le conciernen al desarrollo de sus

colaboradores se efectúan de forma parcial e incompleta, y no se cuenta con una gestión que permita controlar, evaluar y potenciar su trabajo.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Rediseñar la estructura de Reconstructora Motorista Ecuatoriana en base a sus necesidades organizacionales para ofrecer alternativas de desarrollo y mejora en los resultados.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico organizacional para conocer la situación actual de RME.
- Analizar y priorizar la aplicabilidad de los subsistemas de Talento Humano en función de los resultados del diagnóstico.
- Diseñar los subsistemas de Talento Humano definidos como prioritarios para RME.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

En la actualidad las PYMES (pequeñas y medianas empresas) son un elemento importante en el desarrollo del país, el Servicio de Rentas Internas (2017) lo define como: "PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas." (párr. 1) Son empresas cuya actividad económica se basa en la producción de bienes y servicios y aportan en el crecimiento económico de un país porque generan empleo y contribuyen al producto interno bruto.

Resulta elemental considerar su influencia desde la globalización, debido a las oportunidades generadas para que las empresas se puedan involucrar en la competencia de un mercado global, Zuñiga, Espinoza, Campos, Tapia & Muñoz (2016) afirman:

"Ecuador, al ser parte de Latinoamérica presenta una realidad similar a sus vecinos; sin embargo, debe trabajar a prisa para estar a la par de los grandes competidores; sus MIPYMES (incluyendo micro empresas por motivos de mayor disponibilidad de datos) en la generación de puestos de trabajo supera el 50% y en la mayoría de ellos supera los dos tercios." (p. 2)

A este punto es importante considerar como se ha involucrado el Estado para impulsar al desarrollo de estas empresas, el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir consiste en impulsar a las PYMES para enfrentar los nuevos retos de la globalización SENPLADES (2013). En los últimos años en Ecuador se ha buscado una transformación de la matriz productiva haciendo énfasis en el conocimiento y el talento humano, para ello la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012) ha identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas, considerando entre ellas a la industria Metalmecánica como uno de los ejes para alcanzar esta meta.

Tabla 4
Industrias priorizadas

Sector	Industria
Bienes	Alimentos frescos y procesados
	Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	Confecciones y calzado
	Energías renovables
	Industria farmacéutica
	Metalmecánica
	Petroquímica
	Productos forestales de madera
Servicios	Servicios ambientales
	Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	Construcción
	Transporte y logística
	Turismo

Extraído de SENPLADES, 2012, p. 15

Las pequeñas y medianas empresas se distinguen por ser emprendimientos de familias, grupos de asociados o de un solo dueño que quieren iniciar un proyecto que funciona bajo un sistema de trabajo propio en el que, debido a un número específico de personas, existe una relación más cercana entre las jerárquicas y colaboradores que las grandes corporaciones.

2.2 Los Sistemas Organizacionales

La conceptualización de las organizaciones como sistemas se ha desarrollado a partir de la teoría general de los sistemas propuesta por Bertalanffy. Para Guízar Montúfar (2013) un sistema resulta de la interacción de diferentes elementos que se apoyan mutuamente y en armonía para alcanzar objetivos en común, esto quiere decir que una empresa puede denominarse como un sistema, a su vez, está conformada por distintas áreas que pueden ser denominados subsistemas que estas interrelacionados y en ellos se conformarán más subdivisiones si es necesario.

El enfoque de sistemas abierto según Franklin & Krieger (2011) y Guízar Montúfar (2013) consiste en el reconocimiento de que las organizaciones como un sistema orgánico que está constituido por subsistemas que son interdependientes mediante la intervención de

mecanismos de retroalimentación, que son fuentes de información para la coordinación de actividades internas de la organización y también para el desarrollo de estrategias para enfrentar los retos del entorno externo.

Para una conceptualización contemporánea de organización, Jones (2013) y Camarena Martínez (2016) resaltan los aspectos más importantes de una organización: primeramente es un sistema complejo y cambiante conformado por organismos o subsistemas que están interrelacionados para alcanzar un objetivo en común y su naturaleza responde a satisfacer una necesidad. En segunda instancia, dentro de estos sistemas hay factores ambientales que afectan positiva o negativamente a una empresa y factores humanos que interfieren en el desenvolvimiento de una estructura orgánica, como la motivación, los conflictos de intereses internos y colectivos y las relaciones de autoridad y poder.

2.3 Teoría, Diseño y Cambio Organizacional

Se denomina teoría organizacional al estudio del funcionamiento de las empresas en el medio en el que operan, el diseño, operación, cambio y rediseño de las organizaciones conforma los principios de la teoría organizacional, y para ello conviene analizar la estructura y la cultura de una organización (Jones, 2013).

La estructura organizacional en toda empresa es un sistema formal de tareas y autoridad que configura su funcionamiento durante todo su ciclo de vida, y como tal, cumple un rol importante en su desarrollo, debe funcionar con eficacia en torno a la incertidumbre mientras busca la obtención de una ventaja competitiva. Las empresas enfrentan el reto de crear valor desde las competencias centrales utilizando sus recursos disponibles frente a los factores externos como la globalización, la tecnología y la competencia, por esta razón, resulta importante evaluar su diseño, sus métodos de análisis y su rediseño si es necesario. Franklin et al. (2011) afirman:

> También debe conseguir un equilibrio apropiado de factores como la estandarización (forma de actuar conforme a un modelo reglamentado); el ajuste mutuo (toma de decisiones basadas en el juicio); la formación (uso de reglas procedimientos escritos

> para estandarizar las operaciones); la diferenciación (asignación de personas y recursos a las tareas organizacionales, verticalmente por jerarquía, u horizontalmente por tareas y funciones, con base a la división del trabajo); y la integración (mecanismos de coordinación vertical, que se derivan de la jerarquía, y de coordinación horizontal, que parten de unidades del mismo nivel jerárquico. (p. 326)

La cultura organizacional según Krieger (2001) y Jones (2013) es definida como un conjunto de valores y normas compartidos que direccionan las interacciones de los miembros de una organización entre si y hacia las personas externas, es decir, que en cada organización existen factores que influyen considerablemente en la composición y la actividad de sus integrantes, ya sea su estructura organizacional, normas, valores, creencias o costumbres institucionalizadas, esto direcciona el modo de actuar de la empresa frente a oportunidades, amenazas, o desafíos que deban enfrentar. Para los autores, el factor humano dentro de una organización es la principal fuente de cultura, pues su interacción cotidiana es el principal factor que condiciona su modo de actuar.

Una vez que se ha estudiado la literatura referente a la estructura organizacional y la cultura organizacional, podemos definir el cambio organizacional como el proceso de las organizaciones de un estado presente hacia un estado futuro deseado para aumentar su eficacia, el proceso de cambio es consecuente al crecimiento de una empresa en el que su estructura y su cultura se someten a un proceso de diseño y rediseño.

2.4 Dimensiones de una Estructura Organizacional

Para Franklin et al. (2011) existen dimensiones estructurales que caracterizan una son estructura organizacional e influyen en la relaciones entre los colaboradores y son:

Departamentalización: Se agrupan unidades en base a la operación, actividad y función con objetivos afines orientados hacia el mismo propósito.

Jerarquización y Línea de Mando: Establecer líneas de autoridad por medio de los niveles organizacionales delimitando responsabilidades de cada empleado ante un inmediato superior.

Unidad de Mando: Cada unidad administrativa debe tener un titular para evitar conflictos de autoridad.

Autoridad: Facultad para dirigir, lo que implica un ejercicio de mando.

Responsabilidad: Exigencia de cumplir órdenes y rendir cuentas a la autoridad correspondiente.

Autoridad Funcional: Se basa en conocimiento experto, se justifica el hecho de que una unidad de apoyo (staff) pueda dar instrucciones a una unidad de línea o que se den órdenes a un órgano que no depende directamente de él.

Tramo de Control: Número de unidades a cargo mediante la agrupación de actividades.

Comunicación: Es el proceso de intercambio de información con un propósito determinado, la comunicación formal se realiza entre individuos y la estructura basándose en las jerarquías y la comunicación informal es el intercambio de información fuera de canales.

Delegación: Es el acto de asignar y responsabilizar autoridad un subordinado para que pueda tomar decisiones, dar instrucciones y hacer que se cumplan.

Centralización: Se refiere a la concentración de control y toma de decisiones en un solo nivel de la organización.

Descentralización: Se delega la autoridad y la toma de decisiones a distintos niveles de la organización y se conserva la autoridad en los niveles jerárquicos.

Desconcentración: Se transfieren funciones ejecutivas, operativas y facultades de decisión en niveles administrativos, dejando a los niveles jerárquicos las funciones normativas.

2.5 Tipos de Estructura Organizacional

2.5.1 Estructuras Mecanicistas y Orgánicas: Las estructuras mecanicistas se caracterizan por el manejo de reglas y normativas, estandarización de tareas y funciones, jerarquías estrictamente definidas para conseguir comportamientos predecibles, también se las denomina organizaciones burocráticas o lineales por que actúan de acuerdo a reglas y procedimientos y niveles de responsabilidad, este tipo de estructuras resultan efectivas cuando se requiere un funcionamiento ideal frente a la manera en que realmente operan. Las estructuras orgánicas se manejan con mayor flexibilidad, son descentralizadas en la toma de decisiones y están orientadas hacia fomentar el desarrollo conjunto de habilidades, logrando un mayor nivel de integración en la comunicación, en la resolución de problemas y promueve el manejo informal entre los colaboradores. (Franklin et al, 2011)

2.5.2 Estructura Simple: Para los autores Robbins & Judge (2013) y Cummings & Worley (2007) este tipo de estructuras, también denominadas como funcionales, se caracterizan por presentar un nivel bajo de departamentalización es decir que cuenta con pocos niveles verticales, la autoridad es centralizada lo cual da apertura a poca formalización. La empresa se divide en unidades funcionales que están compuestas por especialistas de distintas disciplinas como contabilidad, recursos humanos, compas y ventas, etc., este tipo de estructuras favorecen a la especialización de recursos y destrezas agrupando en unidades funcionales a quienes realizan trabajos similares y aprovechando al máximo personas y recursos para aminorar la duplicidad de servicios. A su vez desfavorece la visión global de la empresa puesto que sus integrantes se centran en maximizar su desempeño y no en el cumplimiento de los objetivos organizacionales en equipo.

2.5.3 Estructura Divisional: También denominada estructura por producto, consiste en agrupar actividades por producto, servicio, clientes o lugar geográfico, el cumplimiento de objetivos se basa en función de lo establecido por el gerente de producto o de la división, es decir que dentro de la empresa se crean pequeñas empresas orientadas hacia la creación de un producto en específico (Cummings et al. 2007).

2.5.4 Estructura Matricial: Estas estructuras según Robbins et al. (2013) se caracterizan por combinar dos formas de departamentalización: funcional y por producto, en estas estructuras se rompe el concepto de unidad de mando debido a la agrupación y coordinación de especialistas similares lo cual disminuye el número de especialistas requeridos en la empresa y permite compartir recursos especializados entre productos. Esta estructura es desfavorable por la duplicación de actividades y costos para la coordinación y el logro de objetivos entre especialidades.

2.5.5 Estructura por Procesos: Es una estructura que se caracteriza por la formación de grupos multidisciplinarios para desarrollar productos o servicios, se orienta hacia la creación de relaciones laterales y no verticales. A la persona responsable del proceso se lo puede denominar como “dueño del proceso”, es altamente efectiva para la coordinación de las tareas

eliminando jerarquías y niveles verticales, reduce enormes costos y agilita la toma de decisiones, su propósito principal es estar orientada hacia el cliente. (Cummings et al. 2007).

2.5.6 Estructuras en Red: Para Cummings et al. (2007) y Robbins et al. (2013) consiste en una estructura adecuada para varias empresas o unidades especializadas en una actividad de modo que puedan interactuar generando alianzas estratégicas para el diseño, fabricación y distribución de nuevos productos o servicios avanzados para entrar en mercados internacionales.

2.6 Desarrollo Organizacional (DO)

Podemos conceptualizar al Desarrollo Organizacional según Porras y Robertson (1992) como un conjunto de teorías, técnicas y estratégicas basadas en las ciencias de la conducta que están orientadas a generar cambios planificados del trabajo dentro de las organizaciones, cuyo propósito es mejorar el desempeño de una organización e incrementar el desarrollo individual modificando la conducta de los colaboradores en el trabajo.

Burke (1994) define al DO como un proceso de cambio planificado en la cultura de la organización, utilizando como herramienta la investigación, la teoría, las ciencias de la conducta y la tecnología.

El Desarrollo Organizacional es entonces una herramienta dentro de las organizaciones que permite generar cambios planificados en distintos niveles, individual, grupal y organizacional, su principal estrategia de cambio se centra en los colaboradores de la organización apoyándose en las ciencias del comportamiento utilizando técnicas y estrategias para conseguir cambios positivos.

Los principales elementos que conforman el DO según Guízar (2013) son: La intervención que es el medio por el que se lleva a cabo un cambio, el consultor que será la persona responsable de direccionar el proceso junto con la dirección, el sistema que es el conjunto de interrelaciones que actúan de manera ordenada, la catarsis que es entendida como la reacción de cambio provocada en la organización, la situación de cambio que es provocada por el

consultor para conseguir cambios positivos, el cambio que es la redefinición de la empresa en todos los aspectos trabajados y finalmente la administración del cambio que se centra en el valor de los costos, la calidad y los programas.

2.6.1 Características del Desarrollo Organizacional

Para Guízar el DO tiene las siguientes características:

- ✓ "Es una estrategia educativa planeada." (Guízar, 2013, P. 8).
- ✓ "El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como: metas, crecimiento, identidad, revitalización y eficiencia organizacional." (Guízar, 2013, P. 8).
- ✓ "Se fundamenta en la conducta humana." (Guízar, 2013, P. 8).
- ✓ "Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos." (Guízar, 2013, P. 8).
- ✓ "Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización." (Guízar, 2013, P. 8).
- ✓ "Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas como: mejorar la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos y mejores métodos para la solución de conflictos." (Guízar , 2013, P. 8)

2.7 El Diagnóstico Organizacional

Para la elaboración de un análisis organizacional, se puede tomar como punto de partida la consideración de que las empresas son sistemas organizacionales complejos que, están configurados por personas que interactúan y se relacionan generando procesos psicosociales y que atienden a las necesidades de la sociedad actual en la que esta instaurada la monetización de la economía y existe una creciente demanda de producción, en la actualidad invertimos tiempo y recursos preparándonos en una rama del conocimiento para profesionalizarnos e intercambiar trabajo por dinero, es así que Rodríguez (2016) afirma:

> El sistema organizacional, entonces, puede ofrecer un determinado salario –que se mide en una moneda común- a cambio de trabajos muy específicos. En otras palabras,

se otorga recompensas en dinero y se exige a cambio cumplir con lo demandado por un rol dado, tal como el de secretaria, cajera, abogado o contador. (p. 34)

Las organizaciones están involucradas en un medio en donde existen otras organizaciones, y como tal, están inmersas en un proceso de adaptación de su entorno interno y externo, ya sea para mejorar o para replantearse, atienden al proceso natural de adaptación a medida que van creciendo. Este proceso de cambio continuo es entonces la capacidad que tiene una organización para innovar sus procesos, productos y servicios en función de mantener la competitividad frente a otras. Sobre ello Schlemenson (2013) dice que las organizaciones autónomas van complejizándose a medida que sus demandas aumentan, provocando la necesidad de profesionalizarse para tener una estructura más eficiente.

2.7.1 Definición de Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es una herramienta analiza todos los aspectos que caracterizan a una empresa, permite contextualizar a sus propietarios el estado actual en el que se encuentra y también conocer las diferentes fuerzas y procesos a las que está sometida.

Rodríguez (2016) plantea diversos orígenes por las que una organización requiere entrar en un proceso de diagnóstico:

- ✓ La empresa no se puede mantener bajo los mismos esquemas organizativos debido a un proceso natural de crecimiento.
- ✓ El envejecimiento de la organización producto de un proceso natural de deterioro de equipos, instalaciones, el envejecimiento del personal o incluso que su producto haya quedado obsoleto.
- ✓ Cuando una empresa decide confrontar sus problemas de productividad y la calidad.
- ✓ Cuando una organización decide transformase o realizar cambios de importancia como innovación en procesos o en tecnología, adecuaciones en las instalaciones, demandas laborales, etc.
- ✓ Cuando el entorno político, económico o social demanda cambios en la complejidad de la organización.

- ✓ Cuando la organización requiere conocer su propia cultura para implementar nuevos esquemas organizacionales de mayor calidad y productividad.
- ✓ Cuando la organización busca generar mayor motivación en sus colaboradores a través de mejorar el clima laboral.
- ✓ Cuando una organización ha sido comprada por una nueva empresa o ha sido fusionada con otra y se implementa una nueva forma de gestión.

Para Arizabaleta (2004) afirma que es importante concebir un proceso de diagnóstico dentro de un modelo integrativo que analiza las funciones, la cadena productiva, la cadena de valor para poder contextualizar los cambios de la organización según sus necesidades y la complejidad actual, por otra parte, Quiróz (2013) indica que una reestructuración es un ajuste que puede provocar cambios según la empresa lo requiera, puesto que el objetivo es recomponerla. Es decir que una reestructuración organizacional surge frente a una necesidad de cambio o mejora y se centra en la búsqueda de soluciones que permitan darle a una empresa, una nueva perspectiva de cómo manejarse con mayor eficiencia.

El propósito de un análisis organizacional es entonces dar una vista global del funcionamiento de una empresa, por que analiza todas las subdivisiones de una organización de manera sistémica en la que se estudia el problema, sus causas y posibles soluciones bajo una perspectiva integradora para que no existan distorsiones en la interpretación o un análisis superficial.

2.7.2 Modelos de Análisis Organizacional

Los modelos de diagnóstico son una guía que permite dar una exploración coherente del funcionamiento de una organización, Rodríguez (2016), define las siguientes características de los mismos:

- ✓ Son modelos de funcionamiento organizacional
- ✓ Representan a las organizaciones como sistemas sociales o sociotécnicos
- ✓ Son extremadamente selectivos, en el sentido en que no son consideradas todas las variables del funcionamiento de una organización, sino solo las que son estimadas relevantes.

- ✓ Sirven como criterio orientador del análisis
- ✓ Permiten llamar la atención sobre algunos procesos de la organización.
- ✓ Constituyen parámetros del funcionamiento eficiente de una organización, razón por la cual permiten detectar mal funcionamientos y fallas, así como también potencialidades.
- ✓ Ofrecen una explicación, una interpretación del devenir organizacional.
- ✓ Hacen explícitos las variables y supuestos considerados por el analista en su diagnóstico.
- ✓ Son prescindibles e intercambiables.
- ✓ Debido a lo anterior, los modelos de análisis organizacional permiten hacer explicitas las perspectivas desde las cuales el observador construye el objeto estudiado.

2.7.2.1 Modelo de Contingencias (Lawrence y Lorsch)

El modelo de contingencias tiene sus bases en la teoría general de sistemas y en la cibernética, Lawrence y Lorsch argumentan la casualidad que puede existir entre el sistema organizacional y el entorno, establece la influencia del ambiente en los grupos internos de la organización para conseguir la adaptación de los mismos a través de la especialización de las subpartes organizacionales, a esto se lo llama diferenciación.

Por otra parte está el proceso de integración que es lo que impide que la organización sea fragmentada en múltiples suborganizaciones, se expresa en las diversas maneras en las que una organización puede coordinar las actividades de los subsistemas diferenciados para que los subsistemas colaboren mutuamente y funcionen en concordancia.

2.7.2.2 Modelo de Mintzberg

También conocido como la estructura de cinco, este modelo plantea que, en la estructura se debe responder a la demanda de armonía interna de la organización y la adaptación al entorno, se plantean cinco partes esenciales que debe tener una organización:

- En la cumbre estratégica se ubica la alta dirección.
- La línea media se ubica la dirección general de la organización, la gerencia.

- El núcleo operativo consiste en la fuerza laboral que son quienes ejecutan las tareas de producción y servicio, los operarios.
- La tecnoestructura se ubica a los colaboradores con conocimiento técnico fuera de la línea de autoridad.
- Finalmente los staff de apoyo se ubican todos los colaboradores que prestan servicios indirectos a la organización.

Para responder a las demandas de armonía interna y de adaptación al ambiente, Mintzberg propone cinco modelos organizacionales:

✓ Estructura simple: El punto de mayor importancia es la cumbre estratégica
✓ Burocracia Mecánica: La tecnoestructura tiene una rol central en la estandarización del trabajo.
✓ Burocracia profesional: Se basa en la importancia de la estandarización de las destrezas y conocimientos del núcleo operativo.
✓ Forma divisional: El punto clave es la línea media porque se basa en la estandarización de productos.
✓ Adhocracia: Consiste en una conciliación entre el staff de apoyo y el núcleo operativo para que el punto clave se encuentre entre ambos.

2.7.2.3 Modelo de Hax y Majluf

Este modelo plantea que una organización debe ser diseñada para obtener sus objetivos estratégicos y así obtener como consecuencia una estructura organizacional dinámica, los aspectos culturales, normativos y valóricos asumen un rol importante, porque son un factor condicionante en la estrategia. Los roles principales que debe cumplir una estructura organizacional son: apoyo en la implementación de programas estratégicos y la facilitación de la conducta normal de las actividades operacionales de la organización. Rodríguez (2016), afirma "Se puede indicar que estos autores enfatizan especialmente la necesidad de establecer concordancias entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización." (p. 61)

La visión de la firma: Hax & Majluf (1993) plantean que la misión y visión orientan a la empresa a funcionar en unidad, la segmentación del negocio que es la que crea la jerarquía

organizacional, cosiste en la división de las tareas para facilitar su ejecución de las cuales se empieza por una segmentación básica muy amplia en el nivel superior hasta llegar a una segmentación detallada en la que se puede definir las actividades de los niveles medio e inferior de una estructura organizacional, mientras que la estrategia horizontal permite buscar oportunidades de interrelación entre los negocios, la integración vertical permite que la organización trabaje en armonía en búsqueda de la visión organizacional. Finalmente la filosofía de la empresa es una declaración que refleja los principios de la empresa que inspiran las acciones de la firma, que son expresados por los ejecutivos superiores.

Enfoque analítico - formal de la gestión: Son los procesos administrativos formales de la gestión empresarial que es empleada por los ejecutivos superiores, en este punto se analiza la planificación con la que se maneja la empresa, el control de gestión, administración de recursos humanos y recompensas, y sistemas de comunicación e información, todos estos aspectos formales configuran una estructura organizacional que refleja la visión de la empresa (Hax & Majluf, 1993)

Enfoque conductual – juegos de poder de la gestión: Es la gestión basada en los aspectos conductuales individuales y grupales que se dan en la empresa sin mayor control por parte de los superiores, en este enfoques se engloba el manejo informal de la organización y las relaciones con los líderes naturales, el desarrollo del poder y los mecanismos psicológicos de la gerencia que influyen en la conducta y la motivación de los empleados a través de reacciones emocionales (Hax & Majluf, 1993).

Resultados de la organización: Consiste en la reacción de los colaboradores consecuente del estímulo de los enfoques analítico formal y conductual - juegos de poder de la gestión, en la que sus acciones generan un clima organizacional donde se busca alcanzar tanto los objetivos de la empresa como la satisfacción individual. El propósito de este enfoque que los ejecutivos puedan establecer coherencia entre las metas organizacionales e individuales con el fin de que los colaboradores alcancen el logro de sus metas personales dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa (Hax & Majluf, 1993)

Cultura de la organización: La cultura influye en todos los aspectos de la gestión estratégica, y a su vez es moldeada por los mismos, es el elemento que inspira los valores y fuerzas básicas de la corporación y puede ser una fuerza restrictiva que impide el emprendimiento de nuevas iniciativas dentro de una empresa. En la cultura se mantiene el sentido de identidad de la organización y transmite a las futuras generaciones las creencias centrales que la animan (Hax & Majluf, 1993)

Según los autores, resulta conveniente seguir los siguientes pasos para diseñar una organización:

- ✓ La definición de una estructura organizacional básica, consiste en dividir los principales negocios de la organización en orden jerárquico para revelar las prioridades que asignan los ejecutivos a las actividades centrales.
- ✓ La definición detallada de una estructura organizacional permita conocer todos los aspectos operacionales que engloba la estructura básica.
- ✓ La especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión de la organización como: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de gestión de recursos humanos y de recompensa. (Rodríguez M., 2016, p. 97)

Este modelo de análisis se basa principalmente en la implementación de la gestión estratégica, lo que implica que la organización debe estar orientada bajo una perspectiva de desarrollo permanente y para alcanzar esta perspectiva es necesario que se imparta una visión estratégica común a todos los miembros de la empresa basada en valores consensuales.

Rodríguez (2016) plantea que, para que la visión de la organización pueda ser definitivamente grabada, se requiere de dos procesos complementarios:

- ✓ Primero está la adecuada utilización de procesos administrativos, planificación, control, gestión de recursos humanos, sistemas de información y comunicación.
- ✓ Adecuada comprensión y eso de los procesos informales.

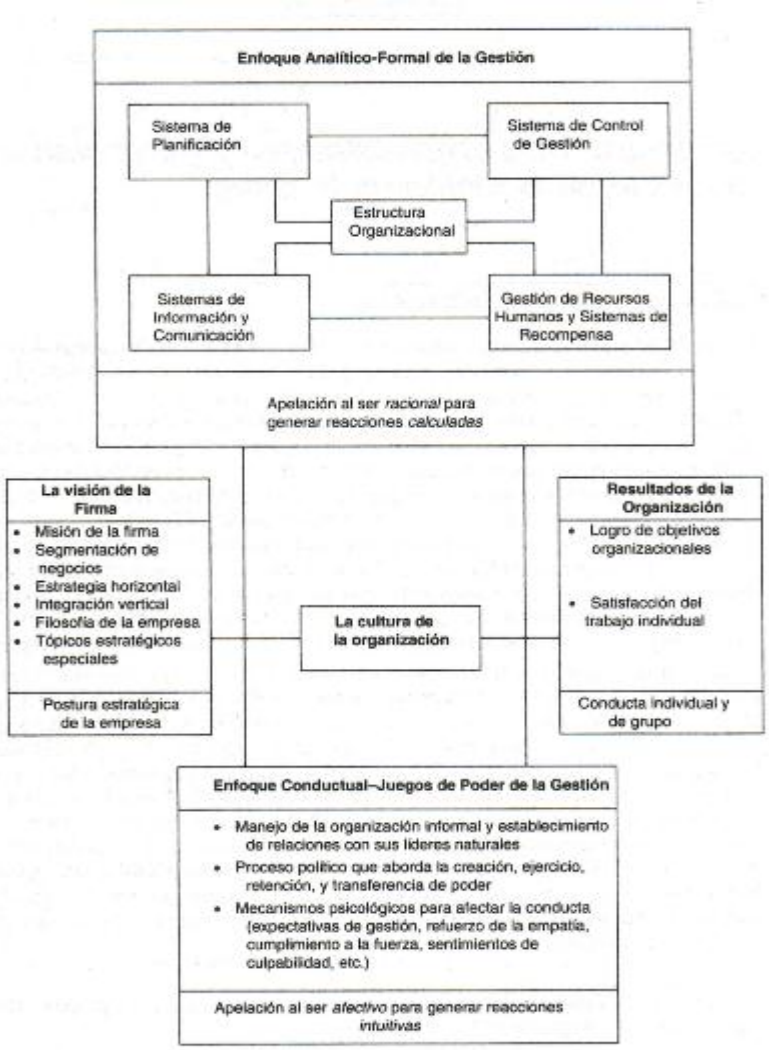


Ilustración 3: Elementos de la gestión estratégica (Hax & Majluf, 1993, p. 254)

2.7.3 Herramientas de Diagnóstico Organizacional

2.7.3.1 La Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de datos que permite obtener información sobre la organización que se quiere diagnosticar, mediante la información que el entrevistado puede aportar de manera fidedigna, es una técnica que orienta a la persona que diagnostica sobre la realidad de la organización, se puede partir de una clasificación según el tipo de información que se busca conseguir, la entrevista cuantitativa permite conseguir información medible mientras que la entrevista cualitativa busca ahondar en los aspectos más relevantes que el entrevistador requiera para su investigación. Los autores Hernández Sampieri, Fernández

Collado, & Baptista Lucio (2014) sostienen que una entrevista cualitativa se emplea efectivamente cuando el objeto de investigación no es fácil de observar por distintas razones, y es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa y, de ser necesario, permite ahondar aspectos que resulten relevantes para el estudio.

Para efecto de esta investigación, se ha tomado en consideración la entrevista estructurada porque permite al entrevistador plantear preguntas orientadas estratégicamente a la búsqueda de información concreta utilizando una guía previamente estructurada, para Bernal (2016) la entrevista estructurada atiende a un esquema elaborado previamente y es aplicado de la misma manera a todos los entrevistados.

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2017) plantea un esquema de la estructuración de una entrevista que es aceptado en general y se pueden considerar las siguientes pautas para la entrevista:

- ✓ Previo a la entrevista, el entrevistador debe haber leído la guía de entrevista para tener clara las temáticas que van a ser tratadas en la entrevista.
- ✓ Conocer las características del entrevistado.
- ✓ Haber agendado una cita a una hora y lugar para desarrollar la entrevista.
- ✓ Tener un registro de la entrevista en una grabación de audio o video.

Al iniciar la entrevista

- ✓ Elaborar una breve presentación al momento de la entrevista explicitando la confidencialidad y el anonimato en el uso de la información.
- ✓ Solicitar la autorización para gravar la entrevista y explicitar que es para uso de análisis.

Durante la entrevista

- ✓ Desarrollar la entrevista en un ambiente que sea cómodo y que genere intimidad
- ✓ Profundizar los aspectos que sean clave para alcanzar el objetivo de obtener la mayor información de la entrevista.
- ✓ Mantenerse al margen de la guía que ha sido estructurada, permitir que entrevistado se exprese con libertad sobre las temáticas tratadas y profundizar en búsqueda de datos más específicos.

- ✓ Mantener la atención en el entrevistado para seguir el curso de la entrevista en función de cómo se va proporcionando la información.

Cierre

- ✓ La entrevista se puede dar como finalizada cuando el entrevistador ha conseguido toda la información necesaria para la investigación.
- ✓ Ofrecer al entrevistado un espacio de reflexión o retroalimentación sobre la información tratada para, de ser necesario, aclarar los puntos tratados en la entrevista.
- ✓ Agradecer al entrevistado por el tiempo proporcionado para la entrevista y destacar la importancia de la opinión genuina que se ha proporcionado.

La entrevista es una herramienta útil para el diagnóstico organizacional porque es una forma efectiva de indagar sobre los pro y contra de una organización, además que da la apertura a generar un vínculo de confianza entre el consultor y los miembros de una organización. (Guízar Montufar, 2013)

2.7.3.2 La Observación

Es una técnica que permite al investigador describir de forma directa situaciones observables en un contexto natural, se busca minimizar su influencia o la de otro componente en el desenvolvimiento de los eventos que se van a observar. Los autores Hernández Sampieri et al. (2014) indican que la observación en un estudio cualitativo requiere que el investigador sea riguroso y analice a profundidad los elementos y eventos que van a ser observados, manteniendo un estado de reflexión permanente.

Para Benguría Puebla, Alarcón , Valdéz López , Pastellides , & Gómez Colmenarejo (2010) la observación cualitativa permite recopilar información bajo una perspectiva global del objeto estudiado y se pueden describir las relaciones tal y como ocurren en los contextos, si bien se puede recopilar mayor información que la observación cuantitativa, la interpretación y la validez de la información se puede ver comprometida por el observador, por tal motivo es indispensable definir los elementos y los criterios a observar.

Los elementos del proceso de observación según Bernal (2016) y en concordancia con los autores anteriormente mencionados, son:

- La definición del objeto, persona, grupos u organizaciones que pretenden ser estudiados.
- La selección de la muestra.
- La delimitación de las variables que van a ser tomadas como criterios de observación.
- Los medios, recursos e instrumentos que van a ser utilizados para la recolección de la información.
- El lugar donde se va a realizarse la observación.
- La recolección, clasificación, análisis e interpretación de los resultados.

Se puede clasificar a la observación según los niveles de sistematización y según el rol del observador.

En la observación sistemática, el observador analiza los eventos observados y son seleccionados, registrados y codificados, resulta conveniente en una investigación cuantitativa. Mientras que la observación no sistemática es más flexible para el investigador porque puede partir de información general del objeto estudiado y resulta conveniente para una investigación cualitativa. (Benguría Puebla et al. 2010)

Según el papel del observador, Hernández Sampieri et al. (2014) definen en detalle los distintos niveles de participación en el proceso de observación:

- No participación: El observador no se involucra físicamente ni interviene en el entorno.
- Participación Pasiva: El observador está presente pero no interactúa con el medio.
- Participación Moderada: El observador se involucra parcialmente.
- Participación Activa: El observador se involucra en las actividades pero no se mezcla con los participantes.
- Participación Completa: El observador se involucra por completo y es parte de los participantes.

En base a los autores mencionados, la observación aplicada a las organizaciones resulta una herramienta de diagnóstico que aporta al investigador a conocer su situación real de cómo se

está manejando, según el tipo de observación se puede involucrar de forma más discreta o profunda dentro de una empresa para objeto de su análisis.

2.7.3.3 El Análisis de Documentación

Según los autores Bernal (2016) y Hernández Sampieri et al. (2014) el análisis cualitativo de registros y documentos permite al investigador tener una fuente precisa y confiable sobre lo que se quiere investigar. La recolección y revisión detallada de datos históricos, legales y procedimentales permiten obtener información relevante para un análisis organizacional, se pueden organizar, clasificar y revisar según su relevancia en función de los objetivos planteados para el presente estudio. En el campo de la psicología organizacional, Guízar Montufar (2013) afirma:

> La información documental es un material histórico que constituye un apoyo inmediato para el consultor, ya que antes de emprender cualquier acción en la empresa, puede consultar de manera rápida estadísticas (rotación, ausentismo, índice de accidentes, estudios anteriores, etc.), organigramas y cuadros de procesos, lo que le evita duplicar esfuerzos. (p. 76)

La revisión de la documentación es entonces, una técnica que aporta al investigador a consolidar información oficial de una empresa, y permite dar una perspectiva del modo en que está manejándose frente a sus estatutos, sus procesos, y todos los elementos que la constituyen formalmente.

2.7.3.4 El Cuestionario

Es una herramienta utilizada para la recolección de datos, una conceptualización generalmente aceptada podemos tomar al autor Bernal (2016) que afirma: “En general, el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos.” (p.246)

El cuestionario se utiliza para realizar encuestas de todo tipo de investigación, pueden estar conformados por preguntas abiertas que no limitan alternativas de respuesta al participante o por preguntas cerradas que presentan posibilidades de respuesta previamente delimitadas, a su

vez, estas alternativas de respuesta pueden ser dicotómicas que consisten en proporcionar dos alternativas de respuesta o de opción múltiple que incluye varias opciones de puesta. (Hernández Sampieri et al. 2014)

Resulta conveniente la utilización de un cuestionario cuando se requiere conocer a profundidad una organización, es decir que un cuestionario es estructurado en base a las necesidades que el encuestador quiere saber y no al supuesto de lo que los integrantes de una organización deberían saber. (Guízar Montúfar, 2013)

Según los autores mencionados, el cuestionario es una herramienta útil para conseguir información profunda de una organización, permite involucrar a todos los integrantes y conocer su punto de vista de forma organizada y sistematizada en función de las variables que el investigador quiera medir en su estudio.

La escala de Likert, diseñada por Rensis Likert, es una escala que permite la medición de actitudes, consiste en la presentación de ítems de afirmaciones o juicios solicitando al encuestado que elija una respuesta en una escala de cinco puntos asignados un valor numérico, las opciones de respuesta pueden ser presentadas de manera horizontal o vertical. (Hernández Sampieri et al. 2014)

2.7.3.5 Grupos Focales

Es una técnica de recolección de información cualitativa que permite indagar a profundidad lo que se quiere investigar utilizando entrevistas colectivas y semiestructuradas a grupos homogéneos, generalmente está conformado por 6 a 12 personas con la guía de un moderador y se utilizan guías previamente diseñadas u otras técnicas de recolección de información como, imágenes, relatos o dramatizaciones. (Fontas, Conclaves, Vitale, & Viglietta, 2018)

Esta técnica permite principalmente conocer conductas y actitudes sociales para obtener mayor relevancia de la información, para enfocar una investigación, obtener ideas para desarrollar posteriores estudios.

2.7.4 Tipos de Intervenciones

De acuerdo al ámbito de acción o al objetivo que se desea llegar en una investigación de desarrollo organizacional podemos encontrar tipos de intervenciones. Una intervención en procesos humanos busca análisis de las características de las personas como conocimientos, destrezas o habilidades para efectos de solventar problemas, una intervención tecnoestructural analiza los insumos internos y externos relacionados con la productividad de una empresa según los recursos físicos, maquinaria, tecnología, o en la infraestructura.

También están las intervenciones en Administración de Recursos Humanos que buscan la estabilidad del colaborador promoviendo el desempeño eficiente, y finalmente están las intervenciones estratégicas que analizan la funcionalidad de la empresa en función del cumplimento de planes y objetivos.

2.8 Gestión del Talento Humano

Dentro del ámbito de Talento Humano, Cuesta (2010) afirma: "La gestión estratégica de los recursos humanos se distingue por la consideración del recurso humano como la ventaja competitiva fundamental de la organización." (p. 34)

El enfoque por competencias consiste en alcanzar el más alto potencial de los miembros de una empresa a partir del desarrollo de sus competencias, sobre ello, Alles (2015) define a las competencias como las características de a una persona que indican un comportamiento general en diferentes circunstancias y que perduran en el tiempo. Su enfoque sobre dirección estratégica de Talento Humano incorpora los siguientes elementos: Análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, formación, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios.

Como se puede observar en las investigaciones realizadas por los autores, el factor humano ha adquirido una posición crucial para el crecimiento empresarial, pues potenciar a los colaboradores implica la consolidación de recursos físicos y humanos para generar un ambiente de productividad. Para lograr un alto desempeño en los colaboradores, se requiere mucho más que establecer claramente los procesos, también implica conocer con claridad sus competencias y potenciarlas en función de su desarrollo y del crecimiento empresarial.

2.8.1 El área de Talento Humano dentro de la organización

Para Alles (2015), el área de Talento Humano atiende una diversidad de aspectos de las personas en el marco de una organización, desde los Subsistemas de Talento Humano, la Administración de Personal, Relaciones Gremiales o Sindicales entre otros aspectos dependiendo de la estructura de cada organización. El área como tal no tiene una ubicación única dentro de una organización puesto que dependerá de muchas variantes en las condiciones reales de una empresa, sin embargo, se espera que funcione consecuentemente a los objetivos organizacionales, a los intereses de los colaboradores y a la responsabilidad social de la empresa

Según lo analizado anteriormente, el rol de autoridad del área de Talento Humano puede ser asumido de dos maneras en la estructura de una empresa. Dessler (2015) sostiene que cuando Talento Humano es asumido dentro de la línea de negocio de una organización, es debido a que lleva adelante la actividad central de la empresa y es una de las áreas funcionales para el cumplimiento de los objetivos, las autoridades pueden dar órdenes a otros gerentes y empleados. Por otra parte el área puede asumir un rol de staff siendo fundamental para el cumplimiento de objetivos pero sin ser fundamental en la razón de ser del negocio, se atribuye la función de apoyar y asesorar a gerentes de otras áreas vitales en lo que se refiere a los aspectos de su personal.

En conclusión, el área de Talento Humano puede ubicarse dentro de la estructura de una organización en función de la razón de ser de la empresa, si forma parte del núcleo del negocio será indispensable que esté dentro de la línea jerárquica de la estructura de una empresa y en caso contrario cumple sus funciones de asesoría y apoyo, lo importante es considerar que, mientras más cerca se encuentre de la máxima conducción, mayor posibilidad tiene de asumir un rol estratégico.

2.8.2 El rol del profesional de Talento Humano

Según Alles (2015), el perfil del profesional en Talento Humano debe estar orientado principalmente desde la ética a partir de buenas prácticas profesionales y también como

experto, lo cual implica que su conocimiento permita identificar herramientas y prácticas alineadas a la estrategia de la organización para alcanzar los objetivos y resultados esperados. Resulta indispensable que este orientado hacia la estrategia organizacional para llevar a cabo planes de acción coherentes, hacia las personas para poder compatibilizar las necesidades, inquietudes y la satisfacción de los colaboradores con los planes de la organización y finalmente hacia el talento de sus colaboradores con un enfoque "ganar –ganar" para conseguir un personal altamente calificado.

Para Dessler (2015) el gerente de Talento Humano se comprende en tres roles fundamentales, primero asume una función de línea cuando dirige las actividades del personal de su propio departamento, segundo asume una función de coordinación cuando gestiona las actividades del personal como poner en marcha las políticas y prácticas de recursos humanos y finalmente asume funciones de staff cuando asesora a los gerentes de línea sobre los aspectos de los colaboradores , la planeación estratégica, el cumplimiento de leyes laborales e incluso mantener actualizadas las nuevas tendencias sobre el manejo del personal.

En definitiva, un profesional en el área debe ser capaz de confrontar los nuevos desafíos organizacionales como; Los aspectos estratégicos como la formulación y ejecución de políticas de recursos humanos, velar por un comportamiento ético, mejorar y medir el desempeño de la empresa, utilizar nuevas maneras de brindar servicios y agregar valor desde el área, hasta fomentar la participación en los colaboradores, es decir, actuar consecuentemente a una filosofía sólida y moderna de Talento Humano.

2.8.3 Subsistemas del área de Talento Humano

2.8.3.1 Análisis y descripción de puestos

Este subsistema permite la distribución de las funciones a cada colaborador, consiste en analizar y describir la información sobre las tareas, los requerimientos específicos, el contexto en que van a ser ejecutadas y el tipo de personas que van a contratarse, se le considera la base de los demás subsistemas puesto que da conocimiento real y actualizado de la organización en su estructura, sus actividades y responsabilidades, niveles de responsabilidad, competencias, entre otros.

El primer paso consiste en la recolección de información de cargos según su nivel jerárquico, formación, resultados de la gestión a cargo y los recursos humanos que maneja, y posteriormente una confirmación mediante el relevamiento de las reales condiciones entre los puestos. Este procedimiento se puede realizar en tres momentos, inicialmente en una entrevista de relevamiento, luego se confirma la información y finalmente se elabora una descripción apropiada del puesto.

Para realizar un procedimiento adecuado de análisis de puestos, es necesario contar con información preliminar:

- Información de las tareas y responsabilidades del puesto.
- Estándares de rendimiento.
- Herramientas y maquinaria necesarias.
- Contexto y condiciones laborales del cargo.
- Requerimientos de competencias y personalidad correspondientes.

2.8.3.2 Reclutamiento, Selección e Incorporación

Las organizaciones buscan conseguir a la persona adecuada, en el momento indicado, y con el salario indicado, y para ello, es necesario que el manejo del reclutamiento y selección parta de una definición clara del perfil que se busca, desde la información básica como edad, sexo, educación y experiencia relacionada con el cargo, hasta aspectos más profundos y relevantes como competencias y relaciones dentro de la organización.

Resulta indispensable conocer claramente el tipo de personal que se busca, los autores Dessler (2010), Gómez Mejía, Balkin, y Cardy (2016) y Hellriegel, Don, Jackson, y Slocum (2017) coinciden en que el proceso de reclutamiento empieza por la búsqueda entre sus cliente internos (reclutamiento en fuentes internas) o en los candidatos que llegan a saber de una propuesta mediante fuentes de la misma empresa y, de no poder satisfacer la demanda, se procede a buscar personal en medios externos (reclutamiento en fuentes externas) mediante recursos físicos y electrónicos para abarcar la mayor cantidad de ofertas posibles.

El proceso de reclutamiento y selección puede ser manejado por el área de Recursos Humanos o mediante una consultoría externa, en ambos casos, la planificación resulta indispensable para satisfacer dicha demanda, Alles (2015) sugiere los siguientes pasos a llevar a cabo para un adecuado proceso de reclutamiento:

- Definición del perfil.
- Identificación de los distintos canales o fuentes de reclutamiento.
- Entrevistas.
- Evaluaciones.
- Presentación de finalistas.

Sobre el proceso de selección Hellriegel et al. (2017) lo define como "el proceso que implica definir cuáles de estos reclutados deben ser contratados y para cuál puesto." (p.438), a su vez Gómez Mejía et al. (2016) afirma que "la selección determina la calidad global de los recursos humanos de una organización." (p. 182), mientras que Dessler (2015) menciona que seleccionar a los empleados correctos es importante por su desempeño (habilidades correctas para hacer mejor el trabajo), por el costo (resulta costoso reclutar y contratar trabajadores) y porque una contratación tiene implicaciones legales.

Este proceso consiste esencialmente en evaluar y medir las capacidades de los candidatos para elegir sobre un criterio predeterminado al postulante que presente la mayor posibilidad de asumir el puesto con mayor adaptabilidad, de acuerdo a las necesidades de la organización. La selección se lleva a cabo utilizando varias técnicas para encontrar a la persona ideal, Gómez Mejía (2016) denomina a estas técnicas como herramientas que ayudan a la predicción del rendimiento en el puesto de trabajo y estas pueden ser cartas de recomendación, impresos de solicitud adecuados a la vacante, test de capacidad/personalidad/honestidad, entrevistas, comprobación de referencias, verificación de antecedentes o análisis grafológicos e incluso test de detención de uso de sustancias.

La entrevista es una alternativa muy utilizada ya que el diálogo que se llega a entablar entre el entrevistador y el entrevistado se lleva a cabo con un propósito definido, las preguntas pueden ser abiertas, cerradas, de sondeo, hipotéticas, intencionadas o provocadoras e incluso

que surgen la respuesta esperada, según la conveniencia, la entrevista se estructura en función de poder conseguir la información necesaria y culmina en un cierre. También está la entrevista por competencias que, a diferencia de la anterior mencionada, se elabora con mayor complejidad orientada a explorar en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir.

Las evaluaciones son una herramienta que aporta principalmente para contrastar las impresiones de los candidatos generadas en las entrevistas, no tienen un carácter eliminatorio, más bien permiten conseguir información afinada sobre sus conocimientos y competencias y son un elemento enriquecedor que ayuda a la decisión final, pueden ser psicológicas, técnicas, de idioma o assessment center.

Cuando se han seleccionado los candidatos que se consideran idóneos, se presenta en un informe los finalistas del proceso con todos los aspectos evaluados, analizarlos y posteriormente se confirmará la información de los postulantes previo a informarles que han llegado a los tramos finales del proceso. Una vez elegida la persona que haya sido considerada idónea, se presenta la oferta laboral para llegar a un acuerdo con el postulante y se detalla en la oferta los aspectos económicos, la posición a ocupar, la fecha de inicio de las actividades y el proceso finaliza cuando las dos partes han negociado, aceptado y firmado la oferta por escrito.

El proceso de ingreso e inducción es el último paso a seguir, usualmente el nuevo postulante inicia por presentar requisitos de documentación como exámenes, evaluaciones y referencias personales y laborales. Posteriormente se lleva a cabo un protocolo de inducción en el que se le presenta al nuevo integrante la información sobre la empresa (misión, visión, organigrama, operaciones y aspectos geográficos), adicionalmente se pueden facilitar manuales. Este proceso dará apertura posteriormente a dar seguimiento al candidato ingresado ya sea mediante indicadores de gestión o mediante una entrevista al mismo y a su jefe.

2.8.3.3 Formación, Capacitación y Desarrollo

La formación dentro de las empresas consiste en difundir conocimiento y obtener mejores resultados mediante su aplicación práctica para que todos los colaboradores de una

organización realicen mejor sus tareas y alcancen sus objetivos para enfrentar los retos del mercado, para Gómez Mejía (2016) la formación se centra en ofrecer habilidades concretas y a corregir deficiencias en el rendimiento del personal. La necesidad de preocuparse por la formación de los colaboradores corresponde a que las empresas requieren de sus colaboradores, no solo puedan cumplir sus tareas, sino las de otros ante eventuales reemplazos y puedan visualizar como mejora su desempeño en sus puestos de trabajo.

Hellriegel et al. (2017) en concordancia con Alles (2015) se refieren a la capacitación como una serie actividades que ayudan a que los colaboradores puedan capacitarse en sus funciones para realizar mejor sus tareas y puedan crecer personal y profesionalmente para asumir mayores responsabilidades dentro de la estructura de una organización.

Estrategias como los planes de sucesión o mentoring son vías de aprendizaje que aportan al codesarrollo y al autodesarrollo y se relacionan porque el propósito es incentivar el aprendizaje, también es necesario mencionar a los cursos formales de capacitación, lecturas guiadas, e-learning, seminarios, talleres, métodos de casos, juegos gerenciales, programas universitarios, role-playing, licencias sabáticas, actividades outdoor y codesarrollo. La utilización de estos métodos depende de las competencias y conocimientos que se buscan mejorar, usualmente es necesario una mezcla de actividades para conseguir un buen nivel de efectividad.

El desarrollo de las personas dentro y fuera de una organización es un elemento indispensable en la actualidad, Gómez Mejía (2016) lo define como un esfuerzo para ofrecer a los colaboradores las habilidades que la organización va a necesitar en el futuro, usualmente se ofrecen dentro de sus planes estratégicos guías y manuales a sus colaboradores para poner en práctica en sus actividades laborales y fuera del campo laboral se ofrecen sugerencias para mejorar sus competencias y conocimientos que aporten en su desarrollo profesional.

Para conocer la efectividad de la formación que se da a los integrantes de una empresa, Alles (2015), manifiesta la importancia de evaluar la formación impartida considerando la reacción de los participantes durante una capacitación, medir el aprendizaje mediante

preguntas y ejercicios, evaluar comportamientos durante la actividad, medir los costos y los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas para posteriormente obtener una brecha de aprendizaje midiendo nuevamente las capacidades bajo evaluación y realizar una nueva determinación de brechas para conocer si los resultados han sido positivos o negativos.

En resumen, podemos concluir que la formación se realiza individualmente para los empleados es específica al trabajo y se centra en los problemas de rendimiento particulares, mientras que el desarrollo alcanza a toda la organización, y se centra en las necesidades a largo plazo preparando a sus colaboradores para trabajos futuros. La efectividad de estos subsistemas depende de que estén orientados hacia la estrategia de la organización.

Alles (2015) plantea los siguientes pasos a seguir para un adecuado plan de formación:

- Elaborar un proceso estructurado de formación a partir de la detección de necesidades en función de la visión que la organización desea alcanzar y su estrategia.
- Diseñar un modelo de formación en el cual se definen objetivos, método, selección de instructores y la confección de un plan detallado.
- Implementar el programa de formación tomando acciones planificadas y organizadas.
- Evaluar los resultados definiendo previamente criterios e indicadores y medir e interpretar los resultados obtenidos.
- Finalmente auditar el proceso de formación revisando los pasos anteriormente mencionados.

2.8.3.4 La Evaluación del Desempeño

Este subsistema está estrechamente ligado al descriptivo de puesto, ya que se confronta el perfil con la persona que ocupa el puesto y ese es el punto de partida para evaluar su desempeño, establecer salarios e incluso elaborar estrategias de formación para adecuar la persona a su puesto.

El proceso de evaluación de desempeño según Alles (2015) inicia desde la definición de un cargo ya que la evaluación solo puede realizarse en relación con el puesto y es necesario que, tanto el evaluador como la persona a ser evaluada, comprendan el contenido, para Hellriegel (2017) es un proceso que se concentra en documentar el nivel de productividad y cuáles áreas

de su desempeño pueden mejorar. En definitiva este proceso busca dar a conocer los estándares de desempeño de un colaborador y para ello usualmente están involucrados el líder del proceso, los supervisores inmediatos y el responsable de su desempeño.

Los autores anteriormente mencionados coinciden en que existen tres momentos para evaluar el desempeño, en un inicio se da el establecimiento de objetivos principales en cada cargo durante un periodo de tiempo, que usualmente es un año, y hasta este plazo se revisará periódicamente en reuniones el progreso del cumplimiento de objetivos para conocer el avance alcanzado y finalmente se realiza una evaluación final de los resultados alcanzados en el plazo establecido. Herramientas como las evaluaciones 180 y 360 evalúan a los colaboradores en todo su entorno, con sus jefes, supervisores, compañeros e incluso con quienes reciben sus servicios internos y externos.

Este proceso da apertura a la administración del desempeño dentro de una empresa, es un insumo necesario para valorar los salarios, tener un una referencia del desempeño de los colaboradores y para mejorar fortalezas y corregir deficiencias, empieza cuando se establecen los criterios o estándares laborales a ser evaluados en una escala, para luego analizar los resultados en relación a dichos estándares y finalmente proporcionar una retroalimentación para dar a conocer el progreso del colaborador según las metas alcanzadas.

2.8.3.5 Compensaciones

El trabajo en la actualidad consiste en un intercambio de tiempo en la práctica y el aporte de conocimiento a una tarea o función por una compensación, la compensación monetaria son pagos directos como sueldos, salarios, bonos y comisiones, es la cantidad fija de dinero que recibe un colaborador por su trabajo, también denomina como salario base. También están los incentivos salariales, que son programas que invierte una empresa para recompensar a aquellos que presentan un alto rendimiento y las compensaciones extra monetarias, prestaciones o retribuciones indirectas son los beneficios que una empresa ofrece para el bienestar y estabilidad de sus colaboradores, usualmente se ofrecen seguros de vida o planes de vacaciones, planes de pensiones, acciones y otros beneficios que no están relacionados

explícitamente con el dinero, todos estos componentes mencionados anteriormente conforman la retribución total para un colaborador.

Todas las empresas tienen un sistema de propio de salarios y beneficios, si bien se ajustan a las escalas salariales establecidas legalmente, también compiten para conseguir y retener a las personas más calificadas y lo consiguen ofreciendo los mejores beneficios posibles, y para ello, se valen de ofrecer la mejor remuneración y beneficios. Según Gómez Mejía et al. (2016) un colaborador piensa que está siendo justamente retribuido cuando existe una relación equivalente entre sus contribuciones y resultados, con la de otros cuyos puestos exigen lo mismo, a esto se lo denomina equidad interna siendo la consideración de que un colaborador se siente justamente retribuido dentro de la escala de retribuciones de su propia empresa, mientras que se denomina equidad externa cuando se considera que una retribución es justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo trabajo.

Para Gómez Mejía et al. (2016), hay nueve criterios que deben considerarse para diseñar un plan de retribuciones:

- Equidad interna frente a equidad externa: Ajustar sus escalas salariales con otras empresas para sostener una oferta competitiva.
- Retribución fija frente a retribución variable: Pagar una alta proporción total de la retribución en forma de salario base o pagar una cantidad variable que fluctúa en función de algún criterio previamente establecido.
- Rendimiento frente a presencia: Elegir si resulta conveniente un sistema de remuneración basado en el rendimiento de sus colaboradores o basado en la presencia.
- Retribución en función al puesto de trabajo frente a retribución individual: Evaluar los salarios en función del puesto o en función de lo bien que hace un colaborador su trabajo individualmente.
- Igualitarismo frente a elitismo: Las empresas deben elegir si tienen a todos sus colaboradores en el mismo plan de retribución o establecen distintos planes en función del nivel en el que se está dentro de la organización y del grupo de empleados.

- Retribución inferior a la del mercado frente a retribución superior a la del mercado: Las empresas deben decidir si pueden conseguir el mejor desempeño de sus colaboradores pagando mejores salarios en comparación al mercado.
- Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias: Las empresas deben decidir entre ofrecer recompensas monetarias o no monetarias en función de lo que quieren reforzar en sus colaboradores.
- Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas: Las empresas deciden si es conveniente manejar las retribuciones de su personal de manera pública o sin divulgar la información para evitar la insatisfacción salarial.
- Centralización frente a descentralización de las decisiones salariales: Las decisiones salariales en empresas centralizadas se controlan estrechamente desde una única dirección, mientras que las decisiones salariales de empresas descentralizadas se delegan a los directores de cada unidad.

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

3.1 Introducción

Según la literatura investigada se define a RME como una PyME que es manejada por un grupo familiar, bajo una administración tradicional. Es una empresa de servicios que tiene una estructura simple debido a la cantidad de colaboradores y niveles de autoridad.

Se estudió a la empresa mediante la aplicación de un diagnóstico organizacional en el que se utilizó la entrevista, la observación, la revisión de documentación y la encuesta como herramientas para contextualizar su situación actual tomando los criterios del modelo de análisis organizacional de los autores Hax y Majluf que proporcionan un enfoque de gestión estratégica.

Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico se elaborará una propuesta de reestructuración describiendo y actualizando sus procesos para buscar mejorar los resultados. Y para conocer cuáles son los subsistemas más relevantes de Talento Humano que necesita la Empresa, se llevará a cabo un análisis que permita priorizar su aplicabilidad y proponer el rediseño de dichos subsistemas. La presente disertación es un proyecto producto ya que se elabora un modelo teórico que busca dar una solución práctica y aplicable a las necesidades actuales de la Empresa.

3.2 Alcance de la investigación

Es un estudio descriptivo porque se van a analizar las características fundamentales de la organización a través de la recolección de información y la descripción detallada de sus procesos organizacionales para diseñar un departamento de Talento Humano, en el que se puedan identificar los subsistemas que generen desarrollo y mejora en los resultados de RME.

3.3 Diseño de la investigación

Se utiliza un diseño no experimental, específicamente transeccional descriptivo puesto que se va a detectar y definir sistemáticamente los principales factores y problemas en el manejo de los procesos de la empresa; con el fin de buscar alternativas de mejora particularmente en el ámbito de administración y desarrollo de Talento Humano.

3.4 Población y muestra

Se toma en consideración a todo el personal de RME de acuerdo a las áreas que configuran la empresa, desde la gerencia, el área administrativa y producción.

3.5 Instrumentos

3.5.1 Guía de entrevista

Se diseñó guía de entrevista para aplicarse a la Gerencia adaptando el modelo de análisis organizacional de Hax y Majluf con que se va a estudiar a la empresa (Anexo 1); para analizar el criterio del Gerente General se utilizaron los conceptos del modelo mencionado descritos a continuación

La visión organizacional de la empresa

Para profundizar los aspectos de la visión organizacional de la empresa se realizaron preguntas referentes a la misión, visión y la política de calidad de la empresa, la integración horizontal y vertical, la distribución del trabajo en base a la actual estructura organizacional.

Procesos formales de la empresa

Con respecto a los procesos administrativos, se profundizó sobre la existencia de un manejo de la planificación estratégica, el control de gestión de los procesos, los sistemas de comunicación e información dentro de la empresa, y sobre el manejo de la administración de recursos humanos y recompensas en la Empresa.

Distribución de la autoridad y liderazgo

Con respecto a los procesos conductuales, se consultó sobre la percepción de la Gerencia sobre el desenvolvimiento del trabajo individual y grupal de los colaboradores de RME, las relaciones entre el personal y los líderes, el manejo de conflictos, el liderazgo, y la influencia del comportamiento de la dirección hacia los colaboradores.

Cumplimiento de objetivos

Sobre el desempeño de la organización, se preguntó sobre el planteamiento de objetivos organizacionales dentro de RME, sobre la existencia o inexistencia del seguimiento del desempeño de los colaboradores y sobre las medidas que toma la Empresa para mantener a su personal motivado.

Finalmente se realizó una serie de preguntas de cierre para profundizar en aspectos que la Gerencia considere necesarios, primeramente se preguntó sobre las expectativas de la Gerencia sobre la Empresa dentro de 5 años, sobre su personal frente al manejo de un nuevo sistema de gestión, así mismo sobre su estimación de las barreras que podría encontrar en la implantación de un nuevo sistema de gestión, sobre los aspectos positivos y negativos de la implantación de un nuevos sistema de gestión dentro de la empresa y finalmente un espacio para acotar sus comentarios personales.

3.5.2 Guía de observación

Se utilizó la técnica de observación no sistemática sin intervención del investigador para el desenvolvimiento natural de los procesos de la Empresa, se registraron los eventos en una guía tomando como criterios de observación a los cuatro factores de la gestión estratégica de los autores Hax y Majluf mencionados anteriormente y se estableció una lista de preguntas que orienten al investigador sobre los eventos clave a observar (Anexo 2).

3.5.3 Revisión de la documentación

Se realizó una lista de la documentación habilitante de RME (Anexo 3) analizando tres niveles la información; primero se analizaron los documentos habilitantes de la empresa como son estatutos, licencias, patentes y reglamentos, posteriormente se procedió a analizar los procesos de gestión y mejoramiento de los procesos y en tercer lugar se analizaron los registros de los procesos y procedimientos de la Empresa para verificar su cumplimento o incumplimiento.

3.5.4 Cuestionario

Se aplicó el cuestionario de Bloqueos y Apoyos de Guízar (2013) a todo el personal de la empresa a excepción de la Gerencia, para conocer la perspectiva de los colaboradores de RME

sobre los elementos del desarrollo organizacional. El cuestionario consta de 100 preguntas (véase Anexo 4), las preguntas estudian la medición de 10 variables de desarrollo organizacional dentro de la organización que son:

a) Reclutamiento y selección (RS): Encontrar a las personas más apropiadas para los trabajos.
b) Organización clara (OC): Reorganizarnos para tratar con mayor eficiencia nuestras tareas y las necesidades personales.
c) Esquemas de control (EC): Mejorar el manejo de la información, la comunicación y la toma de decisiones.
d) Capacitación (CP): Ayudar a que los colaboradores desarrollen sus habilidades relevantes con mayor rapidez.
e) Alta motivación (AM): El personal se preocupa lo suficiente por la empresa.
f) Alta creatividad (AC): Crear y generar nuevas ideas en beneficio de la empresa.
g) Buen trabajo en equipo (TE): Generar que los colaboradores trabajen en conjunto con mayor eficiencia.
h) Filosofía administrativa apropiada (FA): Actualizar las actitudes de los colaboradores de la empresa.
i) Planeación para la sucesión y capacitación administrativa (PSCA): Desarrollar los recursos administrativos de manera sistemática.
j) Metas Claras (MC): Definir la misión y los objetivos de manera más precisa.

Para la valoración de las variables del desarrollo organizacional que analiza el cuestionario, se utilizó la escala de Likert dando 5 opciones de respuesta en una escala del 1 al 5.

Tabla 5
Escala de valoración de preguntas

Escala	Etiqueta
1	Desconozco
2	Totalmente en Desacuerdo
3	En Desacuerdo
4	De Acuerdo
5	Totalmente de Acuerdo

Extraído de Bonilla (2017)

Se agruparon las preguntas correspondientes de cada variable para obtener un criterio independiente en cada una y analizar los elementos del DO dentro de la Empresa en función del índice de aceptabilidad que muestran sus colaboradores para categorizar y priorizar el nivel de atención que necesita cada elemento y adicionalmente también se elaboró una valoración agrupada para tener una estimación general de los resultados.

Tabla 6
Escala de valoración de cada variable

Rango	Etiqueta
0-10	Desconozco
11-20	Totalmente en Desacuerdo
21-30	En Desacuerdo
31-40	De Acuerdo
41-50	Totalmente de Acuerdo

Extraído de Bonilla (2017)

Tabla 7
Escala de valoración de variables agrupadas

Rango	Etiqueta
0-100	Desconozco
101-200	Totalmente en Desacuerdo
201-300	En Desacuerdo
301-400	De Acuerdo
401-500	Totalmente de Acuerdo

Extraído de Bonilla (2017)

3.6 Aplicación

Mediante la aplicación y análisis de los resultados obtenidos de los instrumentos señalados anteriormente se efectuó el diagnóstico organizacional de la Empresa. A partir de las necesidades evidenciadas en el diagnóstico se procedió a diseñar una estructura organizacional que responda a las características propias de la Empresa en donde se integra la gestión de Talento Humano/Planificación con sus respectivas competencias, alcance y atribuciones. Finalmente se realiza un análisis de aplicabilidad de los subsistemas de Talento Humano para definir actividades para cada subsistema a ser aplicado según su prioridad, elaborar un cronograma de actividades y un presupuesto estimado de su aplicación.

3.6.1 Entrevista inicial a la Gerencia de RME

La entrevista al Gerente General de RME se llevó a cabo el 9 de Julio del 2017 en la oficina de la gerencia fuera de horas de trabajo y tuvo una duración de 30 minutos. Como se puede observar en el Anexo 1, la entrevista fue manejada bajo el protocolo de la guía previamente elaborada para efectivizar tiempo y obtener la mayor cantidad de información relevante.

Los resultados obtenidos de la entrevista fueron manejados como un insumo para la el diagnóstico organizacional de la empresa, su importancia recae en conocer el criterio de la Gerencia sobre su perspectiva del funcionamiento actual de la empresa.

3.6.2 Observación inicial

Posteriormente se realiza una visita de observación inicial de la empresa para registrar las condiciones reales de cómo se manejan los procesos organizacionales en la actualidad utilizando una guía previamente elaborada (véase Anexo 2).

La observación se programó para ser realizada durante de las tres primeras horas de trabajo en la mañana (de 8am a 11am) con el propósito de observar cómo se desarrollan los eventos al empezar un día normal de trabajo. Se distribuyó al personal en tres grupos clasificándolos según su área de trabajo para analizar cada área durante las mismas horas, como consecuencia

la observación se efectuó durante tres días seguidos en el mismo periodo de tiempo, se inició por el área de Producción que está conformada por 9 colaboradores, seguido del área de Ventas y Atención al Cliente que consta de 1 colaboradora; y, finalmente al área Administrativo Financiero y a la Gerencia en conjunto que la conforman 2 colaboradores. Los eventos observados son relevantes para contrastar la visión de la Gerencia frente a la situación real que el observador puede percibir inicialmente del funcionamiento de la empresa.

3.6.3 Análisis de la documentación

Se revisó la documentación existente en los archivos de RME como se puede observar en el Anexo 3, encontrándose que el flujograma de procesos, el manual de procesos y la estructura orgánica documentados no corresponden a la situación actual de la empresa tal como se detalla a continuación. Los procesos que engloban el servicio de rectificación, desde el requerimiento del cliente hasta su entrega, se representan en el siguiente diagrama de procesos:

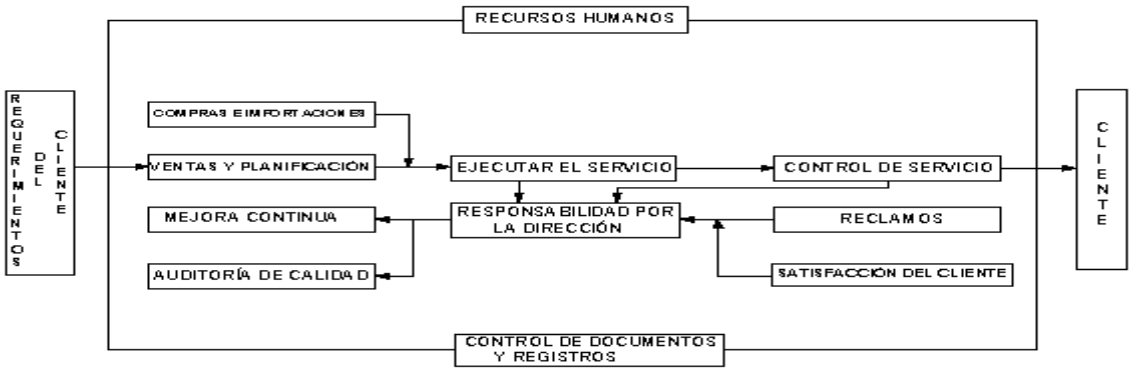


Ilustración 4: Diagrama de procesos de RME 2004

Tabla 8
Procesos de RME

Proceso	Descripción
Proceso de Ventas y Planificación	Este proceso tiene como finalidad la de identificar clientes potenciales, sus requerimientos y la coordinación con el área de Operaciones para determinar si la Empresa está o no en condiciones de ejecutar un determinado trabajo con la finalidad de iniciar un proceso de oferta.
Proceso de Ejecución del	Este proceso abarca el movimiento e interacción de todos los recursos de la empresa para cumplir con un servicio de

servicio	rectificación acorde a las expectativas que el cliente requiera.
Proceso de Compras e Importaciones	Proveer de todos los bienes y servicios que la Organización pueda necesitar para la ejecución de su servicio de manera oportuna y efectiva, asegurándose de que el producto o servicio adquirido cumpla con las especificaciones señaladas y satisfaga al usuario y al cliente final.
Proceso de Mantenimiento	Este proceso tiene como objetivo dar los lineamientos para mantener y prever un adecuado nivel de conservación de la maquinaria e instalaciones de la organización con el propósito de que se encuentren en óptimas condiciones de funcionamiento y gocen de una alta disponibilidad y confiabilidad.
Proceso de Reclutamiento y Selección	El proceso de Reclutamiento, selección e inducción tiene por objeto captar el Recurso Humano más eficiente y calificado para desempeñar las funciones para las que va a ser contratado.
Proceso de Capacitación y Desarrollo	Este proceso busca promover el desarrollo del Recurso Humano de Reconstructora Motorista Ecuatoriana para asegurar su adecuado desempeño en el puesto de trabajo y su crecimiento profesional.
Proceso de Evaluación del Desempeño y Clima Organizacional	Este proceso tiene como finalidad evaluar el desempeño del personal de Reconstructora Motorista Ecuatoriana en relación a los objetivos laborales que se han establecido como resultado de su trabajo.
Proceso de Control de Documentación	Este procedimiento define el proceso a seguir para la aprobación, emisión, codificación, distribución, modificación y recolección de documentos internos y externos, para facilitar la estandarización en el manejo y control de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.
Proceso de Auditorías internas	Definir los procedimientos para la planificación y ejecución de las auditorías internas del Sistema del Gestión de la Calidad.
Proceso de Responsabilidad en la Dirección	Este proceso tiene la finalidad de elaborar y cumplir con la política, objetivos de la calidad, la obtención de la información necesaria sobre los indicadores y la revisión y actualización de la planificación estratégica empresarial.
Proceso de Reclamos	El presente proceso tiene como finalidad monitorear y dar seguimiento a las inconformidades y/o reclamos de nuestros clientes con el fin de establecer medidas que se ajusten a las necesidades y a las expectativas de cada uno de ellos y dar solución a los problemas presentados.
Proceso de Satisfacción al Cliente	El proceso de Satisfacción del Cliente tiene como finalidad monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de los requerimientos de los clientes y al grado de satisfacción que ellos demuestran ante nuestros servicios.
	Este proceso tiene como finalidad guiar la mejora continua

Proceso de Mejora Continua	del Sistema de Gestión de Calidad a través de la utilización de la Política de Calidad, los objetivos de la Calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos y las acciones tomadas en la Revisión por la Dirección.
Proceso de Presupuesto	Este proceso tiene como finalidad guiar la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad a través de la utilización de la Política de la Calidad, los objetivos de la Calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos y las acciones tomadas en la Revisión por la Dirección.
Proceso de Entrega del Producto	El proceso de Liberación y Entrega del Producto tiene como finalidad monitorear y dar seguimiento en el momento de la liberación del trabajo terminado, y su posterior entrega de acuerdo al cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

Extraída de Reconstructora Motorista Ecuatoriana, 2004

Ratificando lo señalado al inicio de este apartado, los procesos que tiene la Empresa atienden a una estructura antigua (véase ilustración 5) que, en la actualidad, ya no está vigente debido a que ya no cuentan con la misma cantidad de personal, provocando que los procesos asignados a las áreas de Gestión y Recursos Humanos prácticamente no estén habilitados.

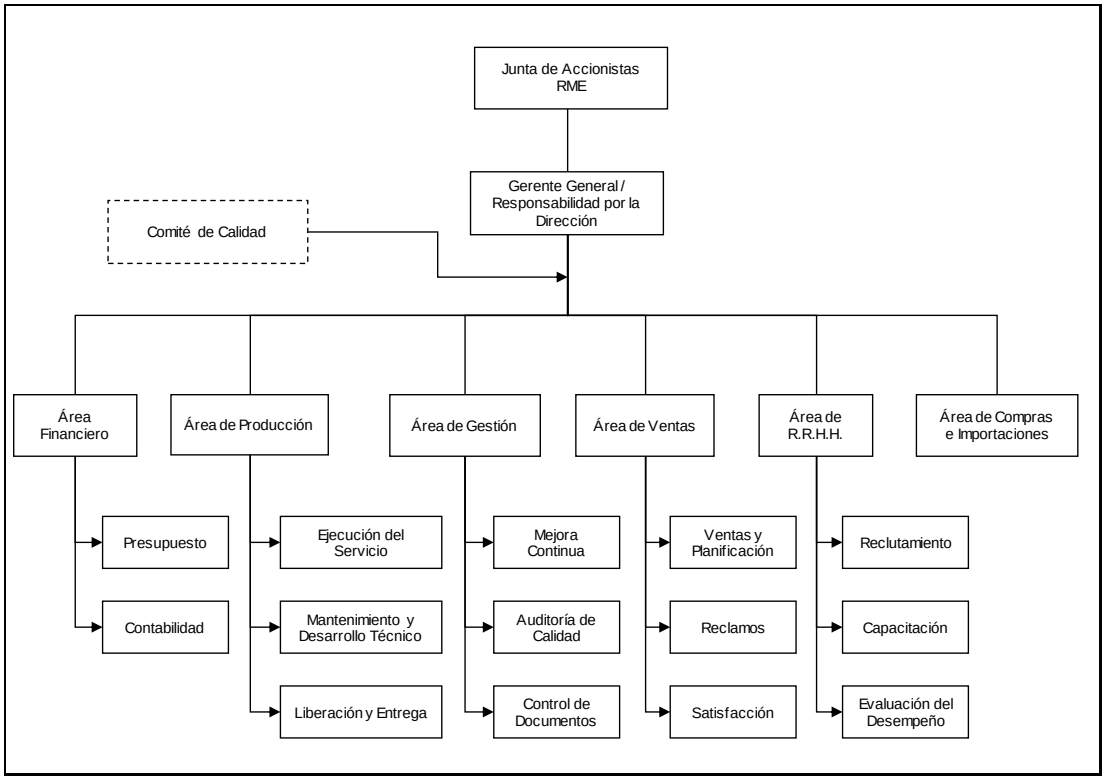


Ilustración 5: Estructura orgánica de RME 2004

3.6.4 Cuestionario de Bloqueos y Apoyos

Se aplicó el cuestionario de Bloqueos y Apoyos individualmente dentro de las oficinas de la empresa para proporcionar un espacio privado con la finalidad de obtener información lo más objetiva y apegada a la realidad (véase Anexo 4).

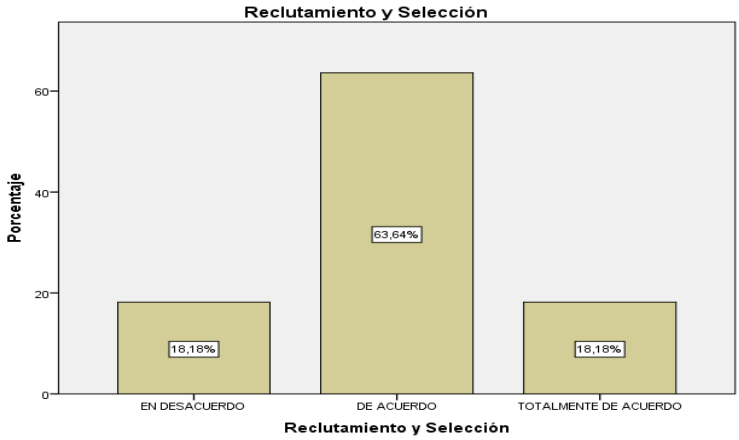
Una ves que se obtuvieron los resultados estadísticos como se ve en el Anexo 5, se generaron las siguientes gráficas en los que se contempla el índice de aceptabilidad de los colaboradores de RME sobre los elementos del DO medidos dentro de la Empresa, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Reclutamiento y Selección (RS):

Tabla 9
Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de RS

Reclutamiento y Selección			
	Frecuencia	%	% acumulado
En Desacuerdo	2	18,2	18,2
De Acuerdo	7	63,6	81,8
Totalmente de Acuerdo	2	18,2	100,0

Etiqueta



Total	11	100,0

Extraída de Bonilla, 2017

Ilustración 6: Índice de aceptabilidad de la variable Reclutamiento y Selección (Bonilla, 2017)

Etiqueta

Organización Clara (OC):

Tabla 10
Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de OC

Organización Clara				
		Frecuencia	%	% acumulado
Etiqueta	De acuerdo	7	63,6	63,6
	Totalmente de acuerdo	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0

Extraída de Bonilla, 2017

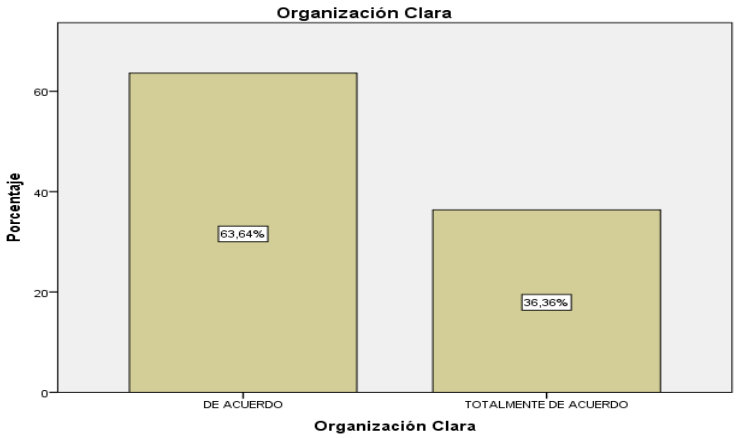


Ilustración 7: Índice de aceptabilidad de la variable Organización Clara (Bonilla, 2017)

Esquemas de Control (EC):

Tabla 11
Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de EC

Esquemas de Control				
		Frecuencia	%	% acumulado
Etiqueta	En desacuerdo	2	18,2	18,2
	De acuerdo	7	63,6	81,8
	Totalmente de acuerdo	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	

Extraído de Bonilla, 2017

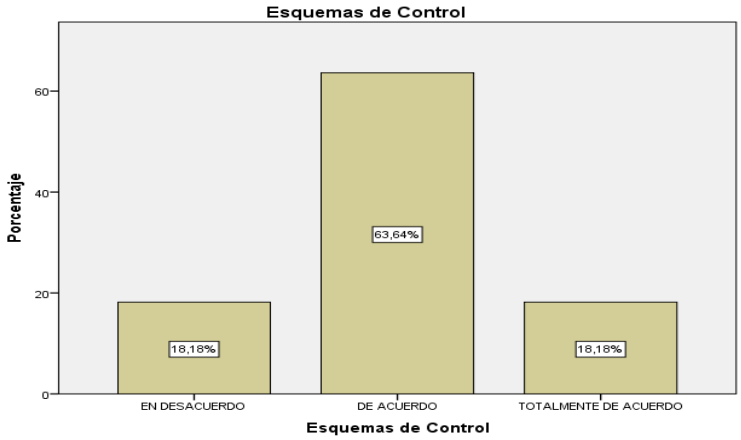


Ilustración 8: Índice de aceptabilidad de la variable Esquemas de Control (Bonilla, 2017)

Capacitación (CP)

Tabla 12
Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de CP

Capacitación				
		Frecuencia	%	% acumulado
Etiqueta	En desacuerdo	3	27,3	27,3
	De acuerdo	6	54,5	81,8
	Totalmente de acuerdo	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	

Extraído de Bonilla, 2017

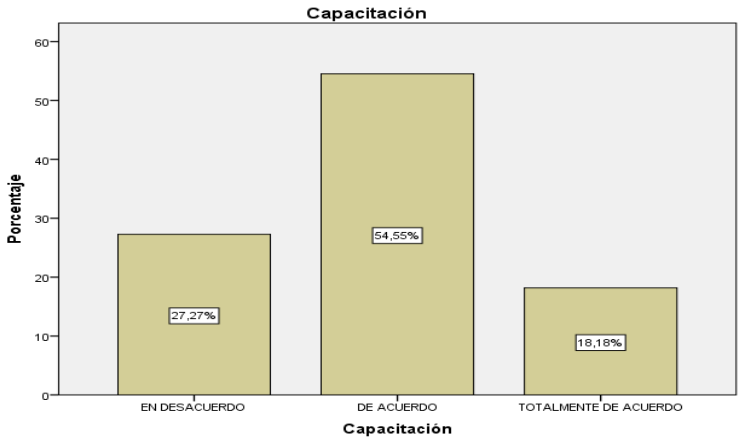


Ilustración 9: Índice de aceptabilidad de la variable Capacitación (Bonilla, 2017)

Alta Motivación (AM):

Tabla 13
Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de AM

Alta Motivación				
		Frecuencia	%	% acumulado
Etiqueta	En desacuerdo	1	9,1	9,1
	De acuerdo	5	45,5	54,5
	Totalmente de acuerdo	5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	

Extraído de Bonilla, 2017

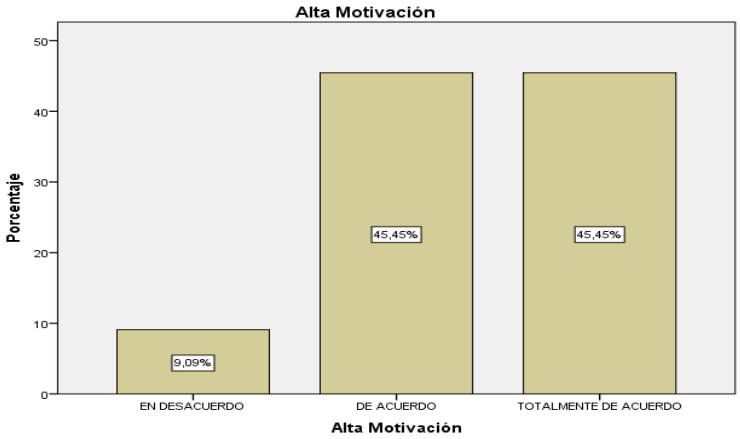


Ilustración 10: Índice de aceptabilidad de la variable Alta Motivación (Bonilla, 2017)

Alta Creatividad (AC):

Tabla 14
Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de AC

Alta Creatividad				
		Frecuencia	%	% acumulado
Etiqueta	De acuerdo	7	63,6	63,6
	Totalmente de acuerdo	4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	

Extraído de Bonilla, 2017

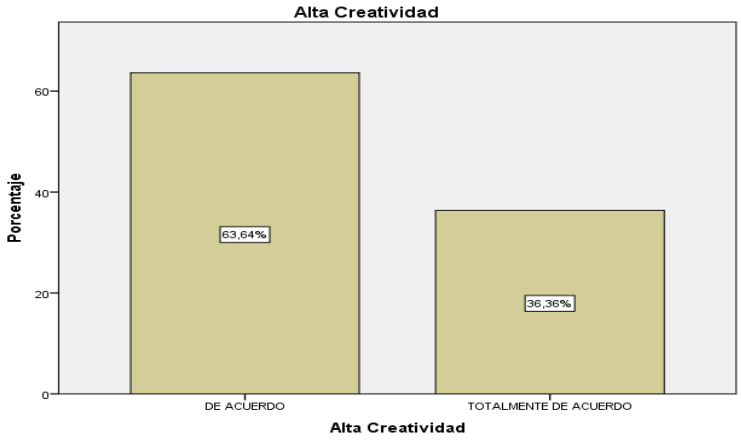


Ilustración 11: Índice de aceptabilidad de la variable Alta Creatividad (Bonilla, 2017)

Trabajo en Equipo (TE):

Tabla 15
Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de TE

Trabajo en Equipo				
		Frecuencia	%	% acumulado
Etiqueta	En desacuerdo	1	9,1	9,1
	De acuerdo	7	63,6	72,7
	Totalmente de acuerdo	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	

Extraído de Bonilla, 2017

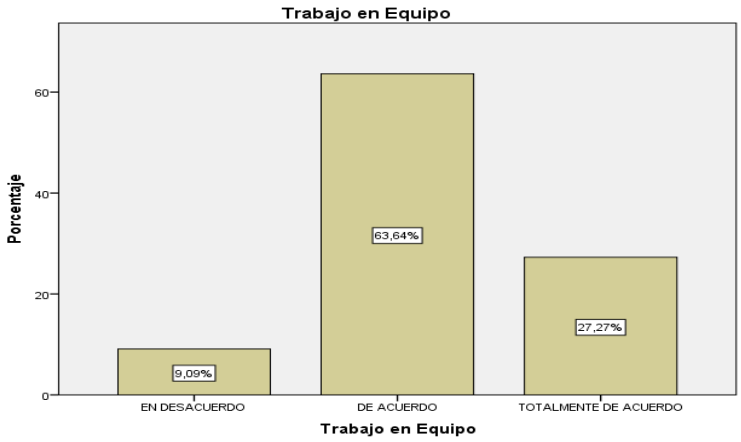


Ilustración 12: Índice de aceptabilidad de la variable Trabajo en Equipo (Bonilla, 2017)

Filosofía Administrativa Apropiada (FA):

Tabla 16
Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de FA

Filosofía Administrativa				
		Frecuencia	%	% acumulado
Etiqueta	De acuerdo	9	81,8	81,8
	Totalmente de acuerdo	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	

Extraído de Bonilla, 2017

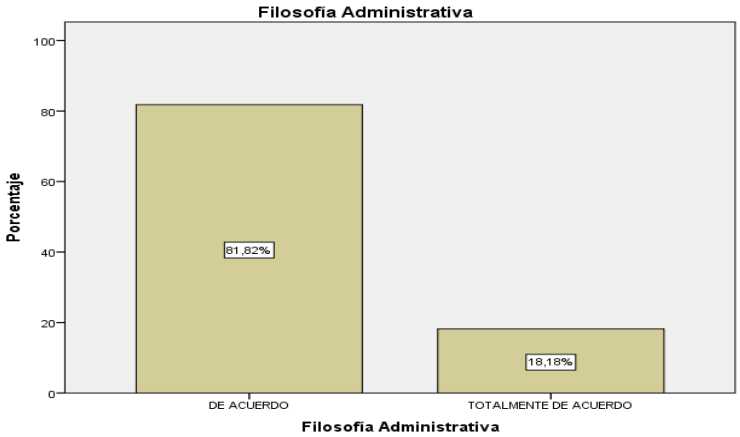


Ilustración 13: Índice de aceptabilidad de la variable Filosofía Administrativa (Bonilla, 2017)

Planeación para la Sucesión y Capacitación Administrativa (PSCA):

Tabla 17
Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de PSCA

Sucesión y Capacitación Administrativa				
		Frecuencia	%	% acumulado
Etiqueta	En desacuerdo	3	27,3	27,3
	De acuerdo	7	63,6	90,9
	Totalmente de acuerdo	1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	

Extraído de Bonilla, 2017

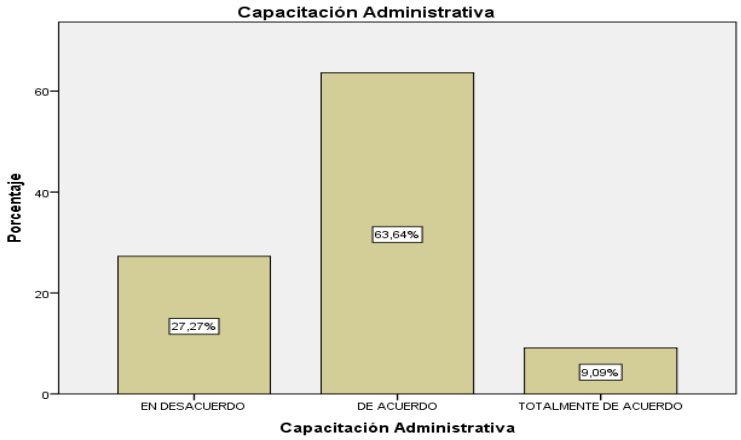


Ilustración 14: Índice de aceptabilidad de la variable Capacitación Administrativa (Bonilla, 2017)

Metas Claras (MC):

Tabla 18
Análisis de la frecuencia de variables agrupadas de MC

Metas Claras				
		Frecuencia	%	% acumulado
Etiqueta	En desacuerdo	1	9,1	9,1
	De acuerdo	7	63,6	72,7
	Totalmente de acuerdo	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	

Extraído de Bonilla, 2017

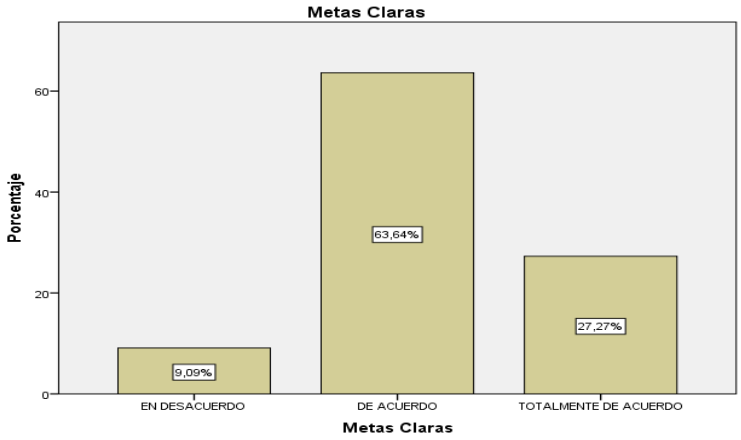


Ilustración 15: Índice de aceptabilidad de la variable Metas Claras (Bonilla, 2017)

Índice de aceptabilidad a nivel general

Tabla 19
Análisis de la frecuencia de variables agrupadas a nivel general

Valor Total				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Etiqueta	En desacuerdo	1	9,1	9,1
	De acuerdo	8	72,7	81,8
	Totalmente de acuerdo	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	

Extraído de Bonilla, 2017

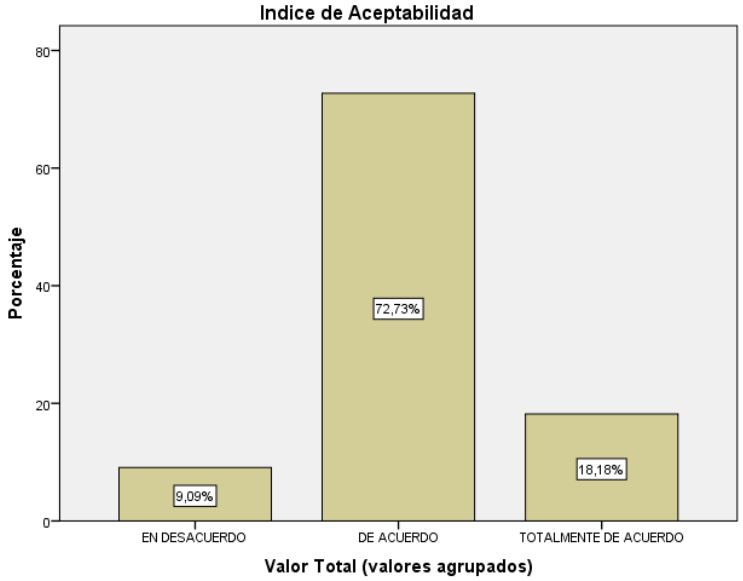


Ilustración 16: Índice de aceptabilidad a nivel general (Bonilla, 2017)

3.7 Análisis de Resultados

Reconstructora Motorista Ecuatoriana es una empresa de servicios que fue creada al trasladar todos los activos y pasivos de Carlos Bonilla como persona natural a compañía limitada desde hace 13 años.

Respecto a su situación económica la Gerencia supo manifestar que la Empresa, después de su transformación, heredó responsabilidades de pasivos laborales con sus trabajadores, tanto es cierto que en la actualidad tiene 5 jubilados patronales, 8 colaboradores activos que tienen

más de 10 años de servicio en la empresa; y, 3 colaboradores menores a 10 años de servicio. Por lo cual debe proveer un monto de reserva económico para cubrir la responsabilidad patronal y a la vez provisionar para cubrir los gastos de los próximos trabajadores a jubilarse.

Por otra parte en el año 2008 desistió de certificarse con normas de calidad ISO debido a que la inversión generada sobrepasaba el presupuesto estimado; pero se aplicaron la mayoría de los procesos de calidad. Finalmente, la Gerencia señaló que la empresa ha mantenido durante estos últimos años un índice promedio de rentabilidad del 5%. Este hecho hace que la empresa se vea obligada a manejar sus inversiones con mesura, reduciendo costos y gastando lo estrictamente necesario.

A continuación, se presenta un análisis en base a los indicadores de Desarrollo Organizacional que fueron obtenidos utilizando los elementos de la gestión estratégica que propone el modelo de Hax y Majluf.

3.7.1. Visión Organizacional

Los elementos que constituyen la visión organizacional de la empresa se refieren a los lineamientos y políticas, a la organización y a la división del trabajo y a la filosofía de la empresa, dentro de RME, se encontró:

Aspectos que mantener: La organización y división del trabajo es clara dentro de la empresa, cada colaborador comprende sus funciones, recursos disponibles, espacio de trajo y se organizan utilizando un sistema de asignación de tareas de forma integrativa. En otros aspectos estratégicos, mantiene buenas relaciones con la competencia formando parte de la Asociación de Rectificadores de Pichincha y terceriza servicios secundarios de rectificación para abaratar costos de maquinaria.

Aspectos que mejorar: En los resultados de la encuesta aplicada, se muestra que los colaboradores en general se sienten parcialmente conformes estando el 82% de acuerdo y el 18% totalmente de acuerdo con la Filosofía Administrativa de la empresa, sin embargo, el análisis de la documentación indica que se manejan con lineamientos y políticas que no son

revisados periódicamente, evidenciando la necesidad de dar énfasis a la definición de lineamientos organizacionales debido a la falta de atención a los procesos relacionados con la planificación.

3.7.2 Enfoque Analítico – Formal de la Gestión

Los elementos del enfoque analítico formal de la gestión se refieren al manejo de los procesos formales, dentro de RME, obteniendo los siguientes resultados:

Aspectos que mantener: Sobre los sistemas de control de la gestión, la empresa se apoya en fichas técnicas de diagnóstico, proformas, órdenes de trabajo y supervisión de calidad para asegurar un servicio de calidad. El manejo de información y comunicación facilita el trabajo, se utilizan recursos que favorecen el manejo formal e informal de la información a pesar de que no se ha establecido a un colaborador como responsable de la sociabilización y la actualización de la información.

Adicionalmente la empresa se apoya en consultores contables externos para el cumplimiento de las obligaciones con el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías así como con consultores ambientales para el cumplimiento de obligaciones con el Ministerio de Medio Ambiente y el Municipio de Quito

Aspectos que mejorar: En el análisis de la documentación se evidencia que los procesos de Responsabilidad por la Dirección, Auditorías Internas y Mejora Continua no han sido atendidos dejando ausente el manejo de planificación estratégica en la Empresa.

En los resultados de la encuesta aplicada, la variable de Organización Clara indica que los colaboradores están parcialmente conformes estando el 64% de acuerdo y el 36% totalmente de acuerdo, mientras que en la variable de Esquemas de Control el 18% está en desacuerdo, el 64% de acuerdo y el 18% totalmente de acuerdo. Estos indicadores muestran que en la empresa, pese a no utilizar un sistema de planificación, los procesos son claros pero carecen de un sistema de control de gestión y planificación.

La variable de Reclutamiento y Selección se encontró que el 18% está en desacuerdo, y agrupado el 78% está de acuerdo, en la variable Planificación para la Sucesión y Capacitación Administrativa el 27% están en desacuerdo y agrupado el 73% está de acuerdo, así como en Capacitación el 27% está en desacuerdo y agrupado el 73% está de acuerdo. Estos indicadores muestran los porcentajes más altos de inaceptabilidad alcanzados en la encuesta aplicada, dando a conocer la necesidad de tener un mejor manejo de las capacitaciones para el personal administrativo y operativo. Respecto al reclutamiento y selección del personal, se evidencia la necesidad de actualizar las funciones de los puestos de trabajo para alinearlos a las exigencias de la productividad de la empresa, también para contar con la información necesaria para encontrar a la persona ideal cuando se requiera cubrir una vacante y para elaborar una inducción adecuada.

Sobre la Gestión de Talento Humano, a través de las herramientas aplicadas se encontró que la Empresa no ha implementado ninguno de los subsistemas, pese a que los procesos de Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño y Clima Laboral; y, Capacitación y Desarrollo, se encuentran descritos en su documentación interna, en la entrevista, la Gerencia supo manifestar que no se maneja una gestión de su talento humano. La magnitud de la descripción de los procesos no corresponde a la realidad de la empresa y por tanto se convierten en inaplicables, adicionalmente no se ha asignado a un responsable dentro de la empresa para el cumplimiento de estos procesos y las tareas concernientes a Talento Humano han sido atendidas principalmente por la Gerencia.

3.7.3 Enfoque Conductual – Juegos de Poder

Esta variable analiza la apertura al liderazgo formal e informal, dentro de RME se encontró:

Aspectos que mantener: RME es una empresa que da apertura al liderazgo, al manejo informal de la gestión y a la participación, sus colaboradores se desenvuelven con autonomía e independencia y muestran disponibilidad para el trabajo en equipo, comprenden cuáles son sus roles y se respeta al liderazgo de las jefaturas. En las variables de Trabajo en Equipo un 9% está en desacuerdo mientras que agrupado un 91% está de acuerdo y Alta Creatividad

agrupado están 100% de acuerdo, siendo los porcentajes con mayor aceptación alcanzados, lo que indica que el personal de RME se maneja con autonomía, se valoran las ideas innovadoras y existe un ambiente de respeto.

Aspectos que mejorar: Los comportamientos de la dirección favorecen al desenvolvimiento del personal, aunque ciertos colaboradores presentan mayor disponibilidad para el cumplimiento de trabajo bajo presión y labores extra que otros.

3.7.4 Resultados de la Organización

Esta variable analiza el planteamiento de objetivos de la organización a nivel grupal e individual, obteniendo los siguientes resultados:

Aspectos que mantener: En la encuesta aplicada, la variable de Alta Motivación muestra que el 1% está en desacuerdo mientras que agrupado el 99% está de acuerdo, lo cual indica que, pese a que no se aplican incentivos en los colaboradores, existen buenas relaciones entre ellos y la dirección, por lo tanto el ambiente laboral no ha afectado directamente en su desenvolvimiento.

Aspectos que mejorar: Según la información analizada en concordancia con el criterio de la Gerencia, en la empresa no se maneja el planteamiento de objetivos organizacionales. La variable de Metas Claras muestra que el 1% está en desacuerdo, mientras que el 64% se muestra parcialmente de acuerdo y un 27% está totalmente de acuerdo. Estos indicadores muestran que los colaboradores comprenden como realizar su trabajo sin necesidad del establecimiento de objetivos y metas, sin embargo, la falta de estos indicadores impide que estén orientados hacia un proceso de mejora continua.

CAPITULO IV – PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE RME

4.1 Propuesta

Según la información obtenida en el diagnóstico, Reconstructora Motorista Ecuatoriana presenta una condición económica que no le permite invertir en la implementación de nuevas áreas, por lo tanto se realizó una intervención tecnoestructural creando alternativas relacionadas con el aspecto estructural y el diseño del trabajo de la organización, para obtener mejores resultados.

Se propone la gestión de Talento Humano y Planificación como Staff que refleje una inversión que optimice al máximo los recursos disponibles y su aporte genere una rentabilidad que supere el costo de una contratación fija para atender a las siguientes necesidades: primero asistir en la definición de una nueva estrategia organizacional; y, segundo en la implantación de la gestión de Talento Humano para obtener mejores resultados y generar un ambiente de mejora continua. A futuro, la perspectiva es que el manejo de estas funciones se efectúe un área de línea dentro de la estructura de la Empresa. En la ilustración 17 se representa el actual diagrama de procesos que corresponde a RME incorporando a Talento Humano/Planificación como proceso Staff de apoyo.

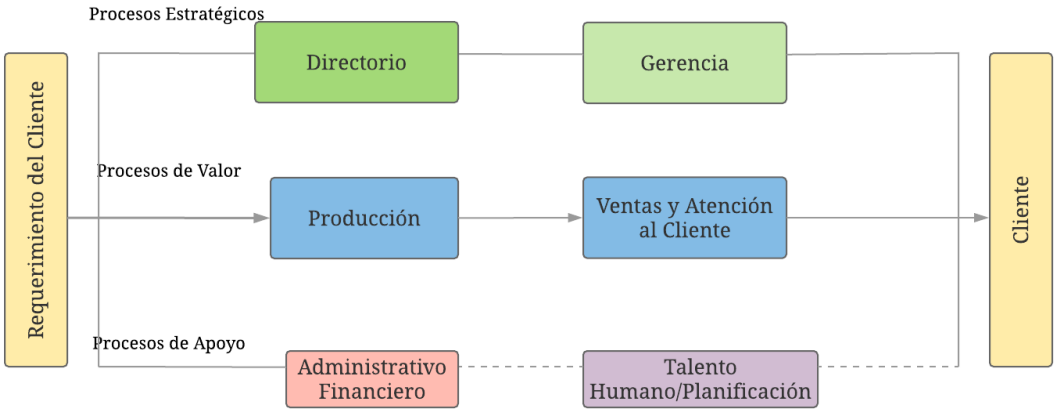


Ilustración 17: Diagrama de procesos propuesto para RME (Bonilla, 2018)

Como se puede observar en la ilustración 18, se propone ubicar al Staff en Planificación y Talento Humano bajo la línea de la Gerencia para cumplir con la función de asesoría y para desarrollar las funciones de Talento Humano para todas las áreas de la Empresa.

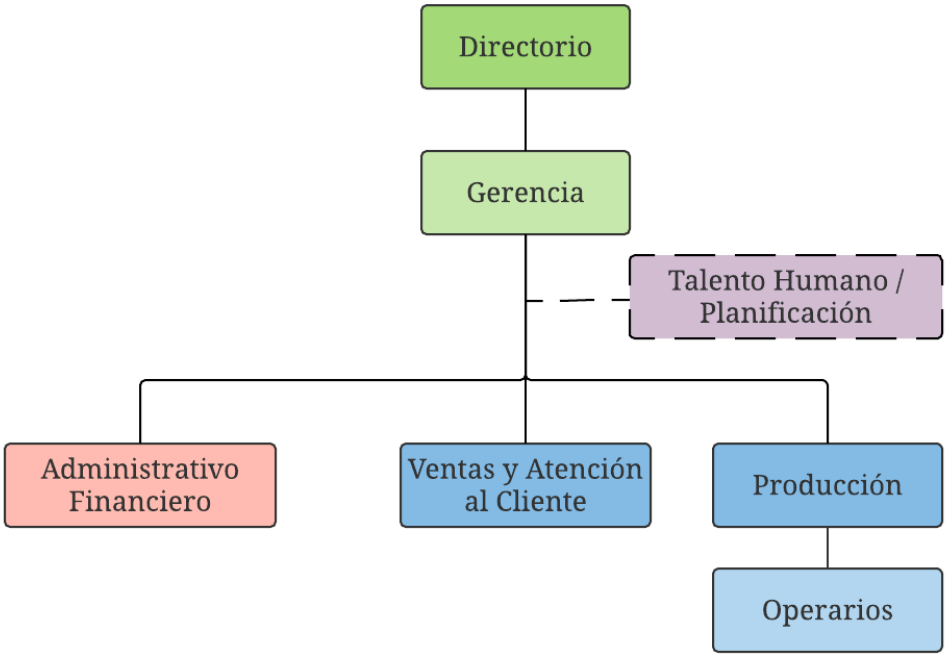


Ilustración 18: Estructura orgánica propuesta para RME (Bonilla, 2018)

4.2 Roles y atribuciones

Basado en las áreas que actualmente configuran la empresa, se presentan a continuación los roles y atribuciones de las áreas de RME y aquellas que han sido actualizadas.

Directorio: Cumple un rol directivo y según sus estatutos, las actividades asignadas al directorio son:

- ✓ Designar y remover a presidente, gerente general y comisario de la compañía.
- ✓ Conocer anualmente el balance de la situación económica y los informes de la gerencia.
- ✓ Resolver acerca de las amortizaciones de las participaciones de los socios.

- ✓ Resolver aumentos de capital, fusión transformación y disolución anticipada de la compañía.

Gerencia: El gerente cumple un rol administrativo de la empresa y según los estatutos, las actividades asignadas son:

- ✓ Realizar todos los actos administrativos necesarios para la buena marcha de la compañía.
- ✓ Representar a la compañía judicial o extra judicialmente y en actos crediticios.
- ✓ Manejar los fondos y controlar el movimiento económico.
- ✓ Presentar un informe anual de actividades, la liquidación de pérdidas y ganancias, el balance de la situación económica, el proyecto de distribución de utilidades.
- ✓ Convocar a junta general de socios de manera extraordinaria.
- ✓ Contratar a los trabajadores y fijar sus remuneraciones.

Adicionalmente se revisaron y se actualizaron los procesos vigentes de la empresa y las responsabilidades de las áreas funcionales como se describe a continuación:

Administrativo Financiero: El área Administrativa Financiera cumplirá un rol de asistencia a la Gerencia con las siguientes actividades:

- ✓ Revisión, análisis y ejecución de pedidos de compra de las áreas de la empresa que hacen el requerimiento.
- ✓ Manejo de base de datos de proveedores.
- ✓ Establecer los requerimientos financieros y presupuestos para gastos e inversiones anualmente e informarlos a la Gerencia.
- ✓ Elaborar registros contables diariamente e informes contables mensualmente.
- ✓ Asistir a la Gerencia en el manejo de administración de personal.

Procesos involucrados en el área: Compras e Importaciones (Anexo 6) y Presupuesto (Anexo 7)

Ventas y Atención al Cliente: El área de Ventas y Atención al Cliente cumplirá las siguientes actividades:

- ✓ Manejo de base de datos de clientes.
- ✓ Elaboración y registro de proformas de servicio.
- ✓ Recepción y registro de reclamos.
- ✓ Realizar encuestas de satisfacción del servicio a los clientes.
- ✓ Recopilar datos de satisfacción al cliente e informarlos a la Gerencia.

Procesos involucrados en el área: Ventas y Planificación (Anexo 8), Satisfacción al Cliente (Anexo 9) y Reclamos (Anexo 10)

Producción: El área de Producción cumplirá un rol operativo y sus actividades son:

- ✓ Manejar un historial del estado y mantenimiento de la maquinaria.
- ✓ Preparación de la orden de trabajo e informarla al área de Ventas y Atención al Cliente.
- ✓ Organización y distribución de las piezas y el trabajo de rectificación que va a ser llevado a cabo.
- ✓ Revisar y registrar el trabajo realizado en una hoja de control de calidad.
- ✓ Analizar eventualidades que surjan en el proceso de rectificación e informarlas al área de Ventas y Atención al Cliente y a la Gerencia.
- ✓ Manejo de maquinaria de rectificación.

Procesos involucrados en el área: Ejecución del Servicio (Anexo 11), Mantenimiento (Anexo 12) y Liberación y Entrega (Anexo 13).

4.3 Aplicabilidad de los Subsistemas de Talento Humano

Se utilizaron los indicadores de las variables del cuestionario de Bloqueos y Apoyos agrupándolas acorde a los criterios del modelo de análisis organizacional de Hax y Majluf aplicado en este estudio, y se encontró que a nivel general (véase ilustración 19) los colaboradores presentan un índice óptimo de aceptabilidad respecto a los elementos del Desarrollo Organizacional que fueron medidos. Sin embargo, las variables que presentaron menor aceptabilidad son:

- Reclutamiento y Selección RS (Ilustración 6)
- Esquemas de Control EC (Ilustración 8)
- Capacitación CP (Ilustración 9)
- Sucesión y Capacitación Administrativa PSCA (Ilustración 14)

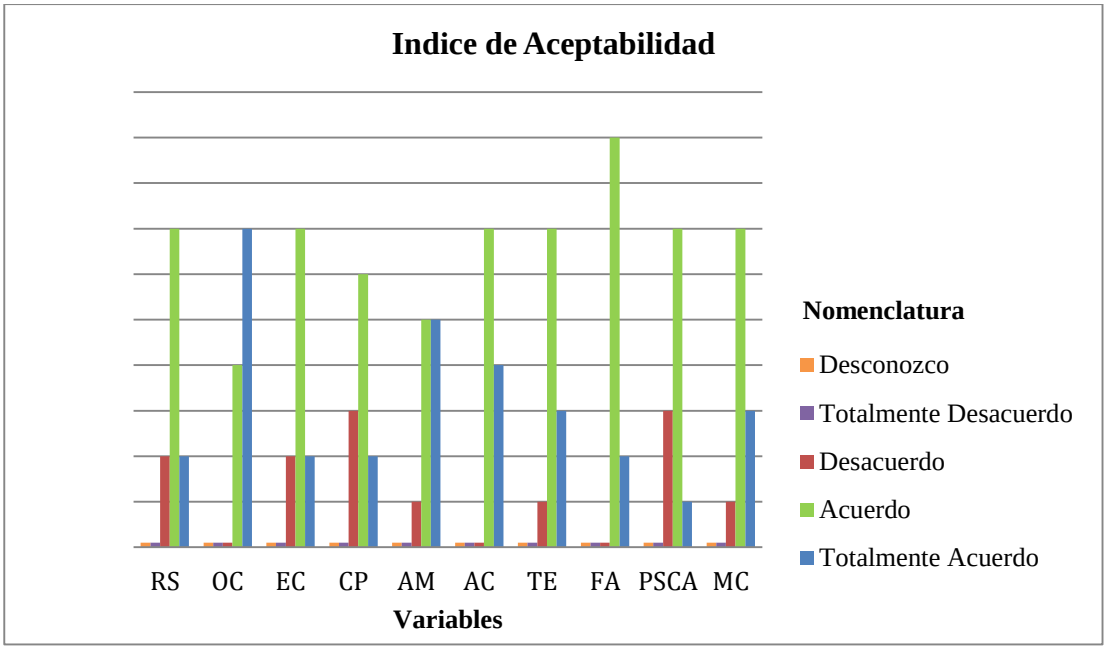


Ilustración 19 Índice de aceptabilidad de las variables analizadas (Bonilla, 2018)

Estos indicadores están relacionados con los procesos formales de la empresa, revelan la necesidad de revisar la planificación y conseguir que la Dirección y la Gerencia funcionen con solidez con una visión estratégica, con metas e indicadores. Asimismo, la implementación de actividades de Talento Humano para alcanzar mejores resultados por medio de la potenciación de sus colaboradores desarrollando, en principio, los subsistemas de Reclutamiento, Capacitación y Evaluación del Desempeño para establecer una línea base que con determinadas acciones se pueda evidenciar mejora continua y desarrollo.

A continuación se presentan los procesos propuestos para RME.

4.3.1 Actividades de Talento Humano/Planificación para el Staff

El diseño de las actividades básicas de planificación busca incentivar una perspectiva empresarial orientada hacia la motivación, el sentido de pertenencia e impulsar el trabajo en equipo.

Objetivo: Proporcionar asesoría experta como Staff a la Gerencia con conocimientos de planificación estratégica, para conseguir un aumento de 5% al 10% de utilidad de la Empresa en un promedio de un año.

Alcance: Aplica para todo el personal.

Actividades principales:

- Asistir en la definición de la misión, visión, valores y la política de calidad a la Gerencia
- Difundir a los colaboradores la visión, misión, valores
- Elaborar la planificación estratégica definiendo objetivos, indicadores y metas
- Elaborar el diccionario de competencias.
- Monitorear los indicadores establecidos e informarlos a la gerencia.

Flujograma de procesos: Véase Anexo 14

Descripción del proceso:

Tabla 20
Proceso de Planificación

RME RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA	**RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA**	**Proceso: Planificación** **Código: PP** **Versión: 25/11/04**

Ejecutor	Descripción	Resultado
Talento Humano	Asesorar al Directorio y la Gerencia en la definición de la visión, misión, valores y política de calidad de Reconstructora Motorista Ecuatoriana (RME).	Taller de alineación estratégica
Gerencia	Revisar la visión, misión, valores y política de calidad de RME para presentarla al Directorio en una junta general de Socios.	Propuesta de identidad corporativa
Directorio	Revisar y aprobar la filosofía corporativa de RME presentada por la Gerencia.	Acta de aprobación
Talento Humano	Difundir formalmente la filosofía corporativa a los colaboradores de Reconstructora Motorista	Filosofía corporativa

	Ecuatoriana.	
Talento Humano	Elaborar un plan estratégico definiendo los objetivos, indicadores y metas partiendo de la filosofía corporativa.	Plan estratégico
Talento Humano	Proponer acciones para el logro de los objetivos.	
Gerencia	El Gerente dispondrá a las áreas responsables la implementación de acciones correctivas y preventivas, y llevará a cabo un monitoreo de las mismas.	
Talento Humano	Llevar a cabo un monitoreo de indicadores e informar a la Gerencia sobre el estado de cumplimiento.	
Talento Humano	Asesorar al Directorio y la Gerencia en la definición de las competencias cardinales y específicas.	Diccionario de competencias y comportamientos
Gerencia	Definir las competencias cardinales y específicas por área de RME.	
Talento Humano	Elaborar el diccionario de competencias definiendo en cada una de sus características y asignando cuatro niveles de compromiso.	
Talento Humano	Elaborar el diccionario de comportamientos definiendo cinco comportamientos en cada nivel de las competencias para establecer los indicadores que servirán para evaluar y medir las competencias.	
Talento Humano	Asignar competencias y los niveles en todos los cargos de RME	Diccionario de competencias y comportamientos
Gerencia	Aprobar el diccionario de competencias y comportamientos para RME.	
Talento Humano	Elaborar el descriptivo de puestos por competencias de RME	Descriptivo de puestos por competencias

Para que la empresa pueda contar con Talento Humano como un socio estratégico para el alcance de las metas de RME, se propone el manejo los subsistemas planteados a continuación a través de un Staff que permita conseguir una ventaja competitiva al formar un equipo de colaboradores que están calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización. Esto genera un impacto positivo para conseguir una mayor satisfacción laboral, la disminución del ausentismo y en consecuencia mejorar el clima organizacional de la empresa.

Se utilizó el modelo por competencias de Martha Alles para plantear que Talento Humano esté alineado con la estrategia organizacional ya que las competencias se definen en función de la misión, visión, valores y la estrategia, es así que se plantean los subsistemas de la siguiente manera:

4.3.2 Reclutamiento, Selección e Inducción

Objetivo: Captar a las personas más calificadas por medio de un proceso de reclutamiento y selección que responda a las necesidades de los cargos establecidos dentro de RME.

Alcance: Aplica para satisfacer las necesidades de requerimiento de personal de RME en todos los niveles.

Actividades Principales:

- Revisar y definir las funciones y competencias con cada colaborador.
- Identificar las necesidades de contratación.
- Recepción de solicitudes y selección de candidatos que cumplen con el perfil deseado.
- Aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimiento en base al perfil requerido.
- Análisis de resultados y referencias de los finalistas para el cargo y toma de decisión del candidato.
- Efectuar el proceso de contratación.
- Impartir una inducción general de los lineamientos, políticas y reglamentos de la empresa.

Flujograma de procesos: Véase Anexo 15

Descripción del proceso:

Tabla 21
Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción

RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA	**RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA**	**Proceso: Reclutamiento Selección e Inducción.** **Código: PRS** **Versión: 02/03/2018**

Ejecutor	Descripción	Resultado
Área requirente	Se crea la necesidad de personal para un puesto de trabajo existente o nuevo, contrato, reemplazo, y se genera el requerimiento de personal.	Requerimiento de personal
Talento Humano	Revisar el descriptivo del puesto así como las competencias y funciones en base a su educación, formación, habilidades y experiencia.	Perfil del puesto
	Analizar el requerimiento de personal, a través de la verificación de la necesidad del puesto de trabajo o de su creación, a la vez determinar el perfil, requisitos y recursos físicos y económicos.	
Gerencia	Analizar y autorizar el proceso de reclutamiento y selección con las recomendaciones para la contratación.	Requerimiento de personal
Talento Humano	En el caso de realizar reclutamiento interno, Talento Humano con la Gerencia y el responsable del área solicitante de ser el caso deciden la persona que va a llenar la vacante. En caso de el reclutamiento externo, socializar la vacante en fuentes de reclutamiento adjunto los requisitos necesarios de documentación la vacante	Solicitud de Empleo
	Receptar las solicitudes con los documentos presentados por los candidatos y seleccionar a quienes cumplen con el requerimiento.	
	Seleccionar y aplicar pruebas psicotécnicas y de conocimientos para el puesto.	Pruebas psicotécnicas y conocimiento
	Entrevistar a los candidatos y establecer los más aptos en base al análisis de sus competencias.	Entrevista por competencias
Área requirente	Receptar la información de los candidatos y realizar una entrevista técnica en base a los conocimientos para el puesto de trabajo al que postula. Los test serán tomados por el responsable o delegado del área requirente.	Entrevista técnica
	Definir el candidato final que cumpla con los requerimientos solicitados.	Selección de candidato
Gerencia	Conocer al candidato final	Selección de candidato
Talento Humano	Ejecutar la contratación de acuerdo a los parámetros legales vigentes.	Contrato de trabajo
	Realizar la inducción general detallando y entregando un ejemplar de los lineamientos, valores y políticas empresariales.	

Área requirente	Realizar una inducción técnica en donde se le debe capacitar sobre normas de seguridad, manejo de equipos, análisis y solución de problemas y el o los procesos en el que estará participando.	Inducción administrativa y técnica
Talento Humano	Receptar la documentación completa del candidato final y mantener todos los registros adecuadamente archivados.	Ficha del trabajador

4.3.3 Evaluación del Desempeño

Objetivo: Valorar y monitorear el desempeño de los colaboradores para alcanzar los mejores resultados y contribuir su crecimiento personal así como al cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo de RME.

Alcance: Aplica para todo el personal

Actividades principales:

- Realizar una evaluación de desempeño anualmente para establecer indicadores del rendimiento de todo el personal.
- Revisar los resultados de la evaluación con la Gerencia y el colaborador para establecer planes de acción, indicadores y plazos de cumplimiento.
- Elaborar un programa de reconocimiento al desempeño mediante los estándares de rendimiento.

Flujograma de procesos: Véase Anexo 16

Descripción del proceso:

Tabla 22
Proceso de Evaluación del Desempeño

RME RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA	**RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA**	**Proceso: Evaluación del Desempeño** **Código: PED** **Versión: 02/03/2018**

Ejecutor	Descripción	Resultado
Talento	Preparar la evaluación del desempeño en base a las competencias y funciones de cada uno de los colaboradores de la organización.	

Humano **Áreas**	Informar y asesorar a los colaboradores sobre la evaluación de desempeño previo a la aplicación para conseguir información precisa de las evaluaciones. Participar en la evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño
Talento Humano	Consolidar la información recibida de las evaluaciones de desempeño y generar el informe que deberá ser revisado por la Gerencia. En este informe se debe procesar la información y validar las brechas de competencias del desempeño de los colaboradores.	Informe de evaluación de desempeño
Gerencia	Revisar los resultados de la evaluación del desempeño del personal y plantear nuevas metas a alcanzar en el plan de acción.	
Talento Humano	Elaborar un programa de reconocimiento al desempeño alcanzado de los colaboradores que presentaron alto rendimiento	Programa de reconocimiento al desempeño
Áreas	Aplicar medidas preventivas y correctivas para mejorar el desempeño.	

4.3.4 Capacitación

Objetivo: Elaborar programas de capacitación para los colaboradores proporcionando conocimientos que contribuyen a su crecimiento personal y profesional y retribuyen a mejorar su calidad de trabajo.

Alcance: Aplica para todo el personal

Actividades Principales:

- Identificar necesidades de capacitación.
- Elaborar un plan de capacitación según los resultados obtenidos.
- Aplicar un programa de capacitación.
- Evaluar los conocimientos aprendidos y a los evaluadores del programa de capacitación.
- Elaborar una retroalimentación

Flujograma de procesos: Véase Anexo 17

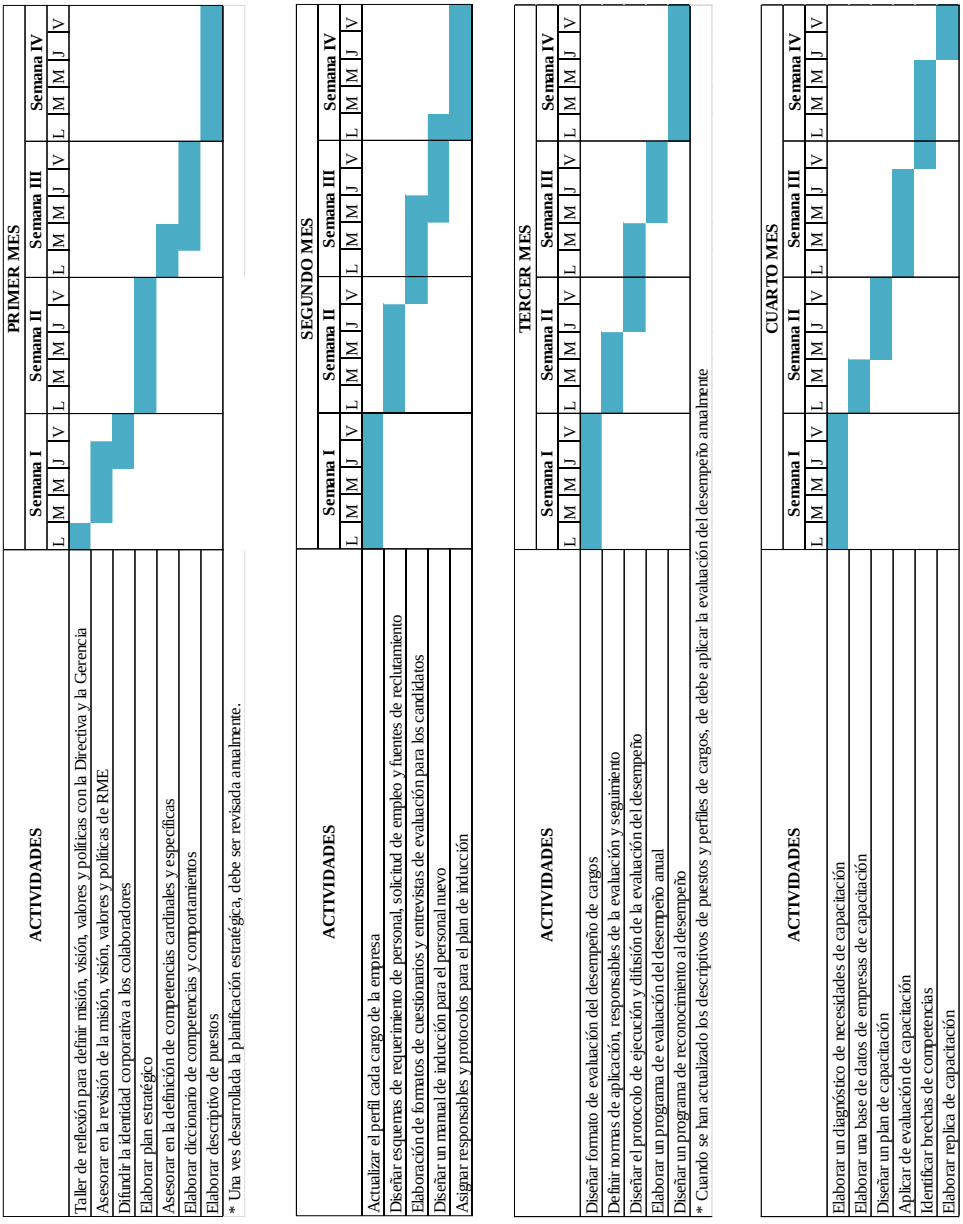
Descripción del proceso:

Tabla 23
Proceso de Capacitación

	RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA	**Proceso: Capacitación** **Código: PC** **Versión : 02/03/2018**
Ejecutor	**Descripción**	**Resultado**
Talento Humano	Identificar las necesidades de capacitación mediante los resultados de la evaluación de desempeño y los requerimientos de las áreas de la empresa.	Diagnóstico de necesidades de capacitación
	Buscar la información de empresas o instituciones que presten los servicios de capacitación que R.M.E requiere para tener una base de datos de los cursos, talleres, seminarios existentes.	Propuestas proveedores
	Enviar la información recolectada a las diferentes áreas para su revisión y selección de las capacitaciones a recibir.	Revisión de ofertas
Área requirente	Llenar la solicitud de acuerdo a la necesidad dentro del área, tomando en cuenta que la capacitación que se va a dar mejore la productividad y la optimización de los recursos de la empresa; la misma será entregada a recursos humanos	Requerimiento de capacitación
Talento Humano	Consolidar la información proveniente de las diferentes áreas	Tabulación
	Elaborar un plan de capacitación especificando sus costos y recursos a la Gerencia para su revisión y aprobación.	Plan de capacitación
Gerencia	Revisar el plan de capacitación tomando en cuenta los costos y prioridades, y si está de acuerdo con el mismo, lo aprueba para su ejecución	
	Una vez aprobado por la Gerencia, se elabora el cronograma definitivo de capacitación a corto plazo con el fin de mantener un control adecuado de su cumplimiento y coordinar con la empresa capacitadora las fechas determinadas en el programa.	Cronograma de capacitación
	Socializar con anticipación al personal el programa a través de medios de comunicación internos para coordinar actividades y de ser necesario reemplazos.	Inducción
	Implementar el programa de capacitación autorizado coordinando la logística de la capacitación y comunicación al interesado.	Programa de capacitación

Talento Humano	Realizar una evaluación al personal capacitado calificando el contenido, logística y el facilitador	Evaluación de la capacitación
	Identificar la brecha de competencias para establecer nuevos objetivos y metas para ajustar los indicadores evaluación de desempeño de cada colaborador según los resultados obtenidos.	Identificación de brechas del perfil
	Coordinar con el área requirente si es necesario que la(s) persona(s) que asistió a la capacitación dicte una charla al resto del personal. De ser necesario se organiza la capacitación interna para el área pertinente.	Replica

4.3.5 Cronograma de actividades



Se ha elaborado un cronograma estimado en un tiempo de 4 a 6 meses de actividades iniciales para levantar datos base e indicadores para una gestión estratégica por competencias. Sin embargo es necesario que los subsistemas propuestos permanezcan en el futuro y sean manejados dentro de RME como un área sólida que apoya a la Gerencia en la obtención de mejores resultados desarrollando estrategias de crecimiento y potencializando a sus colaboradores.

4.3.6 Presupuesto valorado para las actividades de Talento Humano/Planificación

Actividad	Responsable	Tiempo	Costo Estimado	Personas Involucradas
Asesoría en la definición de la filosofía empresarial para RME	Staff	10 horas / 1 semana	$200	Directorio Gerencia
Socialización de la identidad corporativa	Staff	2 horas	$40	Todo el personal
Diseño y elaboración del plan estratégico	Staff	10 horas – 1 semana	$200	Directorio Gerencia
Definición de competencias cardinales y específicas	Staff	4 horas	$80	Directorio Gerencia
Elaborar diccionario de competencias	Staff	10 horas / 1 semana	$200	Todo el personal
Actualizar descriptivo de puestos	Staff	10 horas / 1 semana	$200	Todo el personal
Actualizar perfiles de puestos	Staff	10 horas / 1 semana	$200	Todo el personal
Diseñar subsistema de reclutamiento, selección e inducción	Staff	30 horas / 3 semanas	$600	Todo el personal
Diseñar subsistema de evaluación del desempeño y reconocimiento e incentivos	Staff	40 horas / 4 semanas	$800	Todo el personal
Diseño de un plan de capacitación	Staff	35 horas / 4 semanas	$700	Todo el personal
Total		161 horas / 4 meses	$**3220**	

4.3.7 Beneficios

Las empresas requieren talento en todos sus niveles, tanto en sus directivos como colaboradores, se necesita que sean capaces de hacer bien su trabajo, que se sientan motivados y para generar un entorno motivador, para ello, RME debe ser capaz de crear entornos eficaces y eficientes para sus colaboradores. La presente propuesta se basa en presentar a la empresa los beneficios de atraer, retener, desarrollar el talento y conseguir una eficaz adecuación al puesto de trabajo y a su entorno, diseñando los subsistemas básicos de selección, capacitación y evaluación del desempeño y adicionalmente desarrollar actividades que aporten con la planificación estratégica, son un aporte para conseguir mejoras para la Reconstructora Motorista Ecuatoriana

La gestión del Talento Humano no solo es beneficiosa para multinacionales u organizaciones que abarcan una gran cantidad de colaboradores, el área como tal puede ser adaptada para pequeñas empresas y puede ser manejada por un experto que garantice su conocimiento sobre la metodología a implantar con el fin de rentabilizar su inversión en un lapso temporal. La rentabilidad que genera Talento Humano se evidencia al evaluar eficazmente la capacidad que tiene la empresa para generar resultados positivos, por medio de una estrategia dirigida hacia mejorar el servicio adaptada a la actual demanda, viabilizando el flujo de trabajo, apoyándose en la tecnología y finalmente potencializando a las personas, que aportan con sus habilidades y conocimientos en una actividad colaborativa para dar un servicio de calidad.

La definición de una estrategia organizacional ajustada a las necesidades y proyecciones de crecimiento es crucial para la obtención de lo anteriormente mencionado y siendo apoyadas con actividades de Talento Humano que están alineadas con los objetivos planteados. El enfoque estratégico por competencias es una forma práctica y adaptable a muchas organizaciones de diferentes líneas de negocio y volumen de personal para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones laborales pues se basa en revalorizar el aporte humano en la competitividad organizacional, es decir, concientizar a la empresa del beneficio que puede conseguir potencializando a sus colaboradores, integrando los objetivos de la empresa con el desarrollo profesional.

Un proceso de Reclutamiento y Selección que es llevado a cabo con una descripción clara del puesto, una inducción que le facilita la filosofía, políticas, especificaciones de su cargo e incluso la forma en cómo va a ser evaluado y reconocido su desempeño, garantiza que la persona cubra las especificaciones en el puesto a ocupar y se integre adecuadamente a la cultura organizacional. Para conseguir que sus colaboradores sean un aporte en las metas del negocio con sus habilidades, conocimientos y experiencia la Evaluación del Desempeño facilita monitorear eficazmente sus metas para potencializarlas y aprovechar máximo sus capacidades. Así mismo, la Capacitación basada en las necesidades reales y llevándose a cabo con un programa que es evaluado y retroalimentado fortalece sus conocimientos, reduce la brecha existente de sus competencias y aporta en su desarrollo profesional.

Es necesario considerar que el cambio organizacional es progresivo, es recomendable desarrollar las actividades propuestas utilizando una planificación realizable para no perjudicar el flujo cotidiano del trabajo, priorizando las actividades de Talento Humano alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa en post de generar cambios con un enfoque en el que todos los colaboradores están involucrados y bien informados sobre los beneficios que pueden obtener.

Finalmente, para conocer si los procesos propuestos ayudan a alcanzar mejores resultados dentro de la empresa, se puede conformar periodicamente un grupo focal integrado por 6 o más colaboradores de la empresa para indagar a profundidad sobre el alcance obtenido, de igual manera los objetivos estratégicos y metas que se han planteado, pueden ser evaluados utilizando indicadores clave de Talento Humano como:

- El nivel de ausentismo de los colaboradores, para conocer
- El tiempo promedio en alcanzar las metas, por medio de un Balance Scorecard para conocer el avance de los colaboradores en el cumplimiento de metas establecidas.
- El tiempo de capacitación y entrenamiento promedio para conocer como ha mejorado su productividad aplicando nuevas herramientas y conocimientos.

CAPITULO V – MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

- ✓ El diagnóstico organizacional efectuado a Reconstructora Motorista Ecuatoriana (RME) mediante las herramientas: entrevista, observación, análisis de documentos y el cuestionario de Bloqueos y Apoyos permitieron evidenciar que las principales necesidades organizacionales son la ausencia del manejo de una gestión estratégica y la falta de potenciación del Talento Humano.

- ✓ Fruto del análisis de la información del diagnóstico, se evidenció que RME es una empresa que ha adaptado sus áreas y procesos para optimizar la operatividad descuidando los aspectos estratégicos que le brindan oportunidades de crecimiento organizacional.

- ✓ En base al estudio realizado se planteó una estructura que se ajuste a las condiciones financieras y a la cantidad de colaboradores de la Empresa, determinando que en un primer momento la gestión de Planificación y Talento Humano sea manejado por un asesor experto o Staff que representa una mejor inversión que una contratación fija.

- ✓ En base a la información obtenida y la estructura planteada, se rediseñaron los procesos existentes en la empresa para optimizar su funcionalidad y encontrar una alternativa eficaz y eficiente con los cambios que pueden ser incorporados.

- ✓ El diseño de actividades de Planificación Estratégica y los subsistemas básicos de Talento Humano enfocados en la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño propuestos en este estudio, son una alternativa para los Directivos y la Gerencia orientada hacia la formación y el desarrollo de sus colaboradores para conseguir mejores resultados.

- ✓ El manejo de los subsistemas propuestos utilizando un enfoque por competencias le ofrece a RME contar con Talento Humano como un agregador de valor y orientado a conseguir un crecimiento integral de la empresa con sus colaboradores y generando un ambiente de satisfacción del cliente interno y externo.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Continuar con la aplicación periódica de los instrumentos desarrollados para la Gestión de Talento Humano, con el fin de aplicar las acciones correctivas evidenciadas en el diagnóstico y obtener alternativas de viabilidad en el futuro para la empresa.

- ✓ Validar con el Directorio la presente propuesta e implementar los cambios sugeridos en la estructura, para optimizar la productividad.

- ✓ Considerar la contratación de un Staff para la implementación de las actividades de Talento humano y Planificación.

- ✓ Los indicadores de desarrollo organizacional han sido analizados en función de los procesos de la empresa, y se recomienda considerarlos para realizar el monitoreo de los futuros planes de mejora.

- ✓ Alinear la planificación de Talento Humano con los objetivos de la empresa, se sugiere incluir los procesos de Planificación, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño. Es necesario que la Empresa incorpore una cultura que mide resultados de gestión.

- ✓ Valorar el manejo a futuro de Talento Humano como un área de línea para la Empresa, se recomienda que se utilice un enfoque por competencias porque considera a las personas como el principal agregador de valor, ofreciendo una prespectiva a los colaboradores de desarrollar las competencias para sus puestos y ser autocríticos de su desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.* Buenos Aires: Granica.

Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Benguría Puebla, S., Alarcón, B. M., Valdéz López, M. V., Pastellides , P., & Gómez Colmenarejo, L. (2010). *OBSERVACIÓN METODOS DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN ESPECIAL.* Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación.* Bogotá: PEARSON.

Camarena Martínez, J. L. (2016). La organización como sistema: El modelo oganizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, 39.

Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento.* Bogotá: Ecoe.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio.* México D.F.: Cengage Learning.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Durán Juvé, D., Llopart Pérez, X., & Rendono Durán, X. (s.f.). *La Dirección y el Control Estratégico Su aplicación en los Recursos Humanos.* (G. Rey, Ed.) Recuperado el 07 de 03 de 2017, de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20(Parte%20primera).pdf

Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina* . México: PEARSON EDUCACIÓN.

Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos.* Madrid: PEARSON EDUACIÓN.

Google Maps. (21 de 06 de 2017). *www.google.com/maps/*. Obtenido de <iframe src="https://www.google.com/maps/embed?pb=!1m14!1m8!1m3!1d498.7226143990449!2d-78.5259991!3d0.2481002!3m2!1i1024!2i768!4f13.1!3m3!1m2!1s0x0%3A0x5c057b598d2c5f86!2sRECONSTRUCTORA+MOTORISTA+ECUATORIANA!5e0!3m2!1ses!2s!4v1498077505763" width="600" h

Guízar Montúfar, R. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y APLICACIONES* . Mexico: McGRAW-HILL.

Hax, A., & Majluf, N. (1993). *Gestión de Empresa con una visión estratégica.* Santiago: Dolmen.

Hellriegel, Don, Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias.* México D.F.: Cengage Learning.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.* México D.F: McGRAW-HILL.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional.* México, D.F.: McGraw-Hill.

Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones.* México: PEARSON EDUACIÓN.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones.* Buenos Aires: PEARSON EDUCATION.

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (24 de 06 de 2017). *www.ibertic.org.* Obtenido de www.ibertic.org/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_entrevistas.pdf

Organización Internacional para la Estandarización. (2008). *www.iso.org*. Obtenido de http://www.iso.org/iso/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf

Quirós, J. (2013). *Etapas de la pyme: transforme su esfuerzo en inteligencia directiva.* Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Reconstructora Motorista Ecuatoriana. (2016). *Carta de presentación.* Quito: Reconstructora Motorista Ecuatoriana.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional.* México: PEARSON.

Rodríguez M., D. (2016). *Diagnóstico Organizacional.* Bogotá: Alfaomega.

Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (s.f.). *sri.gov.ec*. Recuperado el 05 de 06 de 2017, de http://www.sri.gob.ec/de/3

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a la Gerencia

Entrevistador: Oscar Alejandro Bonilla

Entrevistado: Gerente General RME

Fecha de entrevista: 09/07/2017

Buenos días/tardes. Mi nombre es Oscar, estoy realizando esta entrevista con usted en su calidad de Gerente General como una primera aproximación con la empresa, en la que su criterio es un aporte fundamental para contextualizar las bases del análisis organizacional que se desea realizar en RME.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

Datos personales

Antigüedad en el cargo como directivo:

He asumido el cargo desde hace siete años.

- ✓ **Visión organizacional**

Siendo la misión, visión, objetivos y políticas organizacionales las directrices que orientan el manejo de la empresa y de todos sus integrantes.

1. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y la política de calidad de la empresa?

   Si los conozco, nuestra última revisión la realizamos en el año 2013 a través del sistema de gestión integral que fue propuesto por el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización).

2. ¿Cuándo fue la última vez que se revisaron las políticas de la empresa?

   No hemos realizado ninguna revisión desde el 2013.

3. ¿Cómo se socializan las políticas organizacionales de la empresa a su personal?

   Nuestros colaboradores están familiarizados con las políticas puesto que están expuestas en lugares estratégicos de la empresa para que sean visibles tanto para nuestros colaboradores como para nuestros clientes.

4. ¿Cree usted que los colaboradores trabajan en función de las actuales políticas establecidas? ¿Por qué?

Yo pienso que si, por que nuestros colaboradores entraron en un proceso de capacitación de todos los procesos de las normas ISO cuando estábamos por implementándolas dentro de la empresa, situación que no se completó debido a los altos costos de auditoría y de certificación.

5. En base a su actual estructura organizacional ¿Cómo se distribuye el trabajo entre los empleados desde la jerarquía hasta los cargos operativos?

En nuestra empresa el órgano regulador es la Junta Directiva, la Gerencia es la encargada de hacer efectivas todas las políticas económicas, organizacionales, laborales, de la Empresa.

La Empresa está dividida en tres departamentos, Ventas y Atención al cliente, Compras y Procesos Contables, que rinden cuentas directamente a la Gerencia; y el tercer departamento es de Producción, que trabaja con interrelacion entre Ventas, Compras y la Gerencia, el jefe de taller es el responsable de supervisar las actividades de los trabajadores, organizar y controlar el trabajo e informar novedades a Compras, Ventas o a la Gerencia para la toma de decisiones sobre el servicio de rectificación.

6. ¿En la actualidad, la Empresa se maneja con autonomía en todos los aspectos del servicio que ofrece, o se mantiene una relación con otras empresas que se tercerizan servicios?

La Empresa ofrece servicio con autonomía en un 90% siendo vital la presencia de socios estratégicos para alcanzar un 100%, para nosotros resulta vital la tercerización las áreas de servicios complementarios de rectificación como son sueldas especiales y pruebas hidrostáticas, se lo maneja de esta manera por que la inversión de maquinara que representa no resulta rentable.

7. ¿Cómo considera usted que la Empresa se relaciona con otras empresas que ofrecen servicio de rectificación?

No se mantiene una relación comercial con la competencia, pero si se mantiene relaciones políticas con la empresa, se trata de establecer lineamientos en los servicios y estandarizar los precios de los mismos, con el propósito de mantener una competencia justa.

- ✓ **Procesos administrativos formales**

Entendiéndose como procesos formales a la gestión de los procesos administrativos como: la planificación, control de gestión, administración de recursos humanos y recompensas, y sistemas de comunicación e información

1. ¿Cómo se maneja en su empresa el desarrollo de los procesos administrativos formales?

Con respecto a los procesos de planificación, la Junta Directiva anualmente estudia el balance y una vez analizado los indicadores económicos planifica las actividades para el año siguiente,

con respecto al control de la gestión, la gerencia es la encargada de la supervisión de todos los procedimientos de la empresa, en la administración de Recursos Humanos, la empresa carece de esta gestión, se limita a tener toda la información pertinente de sus trabajadores su situación de salud, su situación familiar, la gestión es realmente primaria en temas de administración en recursos humanos, se cumple con mantener al personal afiliado y con mantener al día los documentos habilitantes que habilitan el funcionamiento de la empresa.

2. ¿Cuándo fue la última vez que se realizó una Planificación Estratégica en la Empresa?

Cada año en la presentación de balances y el análisis financiero los socios deciden las estrategias para el próximo año, se definen lineamientos estratégicos financieros principalmente, sin embargo no se hace un análisis de la valoración del recurso humano.

3. ¿Para qué periodo?

Anualmente

4. Con respecto al manejo y la socialización de la información dentro de la Empresa?

Cada año se cumple con informar en una reunión informal donde se les comunica la productividad de la empresa, se les informa sobre la situación actual de la empresa sobre la rentabilidad y la pérdida, el año anterior se realizaron dos reuniones para tratar estos aspectos en un intervalo de cuatro meses. En este año no se ha realizado ninguna reunión.

5. ¿Se mantiene un sistema de control formal sobre la gestión de procesos actualmente?

Efectivamente, existen documentos que evidencian el control de la gestión de los proceso por ejemplo, hojas de recepción, proforma de servicios, hojas de trabajo, hojas de calidad, hojas de reprocesos. En contabilidad se manejan documentos de pedidos de proveedores y calificación de clientes, no se ha realizado una valoración continua de la calificación de clientes pero al menos se busca realizarlo cada año. Con respecto a nuestro personal se mantiene un control escrito de permisos y vacaciones, se mantiene un control digital de asistencias.

6. ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño de su personal?

Los colaboradores mantienen un desempeño aceptable, a mi consideración, pero es necesario en este tiempo realizar una medición de su eficiencia y eficacia, porque no se lo ha hecho.

7. ¿Cómo se maneja en la actualidad la gestión de recursos humanos dentro de la empresa?

Lastimosamente no tenemos implementado un sistema de gestión formal en recursos humanos, si bien no tenemos un alto índice de rotación, nuestro personal dentro de la empresa ha tenido un proceso de formación técnica, varios de nuestros colaboradores no poseen mayor

formación que haber terminado la escuela o el colegio, pero sus destrezas se han ido formando dentro de la empresa durante los años de experiencia. Poco a poco hemos renovado a nuestro personal quienes independientemente se han ido formando académicamente. Y en otros aspectos de gestión de recursos humanos pues están a cargo del área de compras en colaboración mía para tener al día todo lo necesario.

- ✓ **Procesos conductuales - liderazgo**

Dentro la toda Empresa es conveniente considerar los aspectos conductuales de los colaboradores, tanto en su conducta individual como de grupo.

1. ¿Cómo se desenvuelve el personal para cumplir sus tareas individuales?

En general mantienen una actitud aceptable en la ejecución de su trabajo, tengo la percepción de que algunos colaboran con mayor eficiencia que otros, sin embargo mis actividades no me permiten mantener un control constante de mis colaboradores, sin embargo ninguno presenta una actitud negativa ante el cumplimiento de su trabajo.

2. ¿Cómo se desenvuelve el personal frente a las tareas que se deben cumplir en equipo?

El proceso de rectificación requiere estrictamente de trabajo en equipo, el cual se realiza con normalidad exceptuando novedades ajenas a la producción especialmente la falta de repuesto necesario para dar el servicio, el proceso engloba a todo el equipo desde la recepción, el diagnóstico, valoración de proforma, aceptación, ejecución y entrega.

3. ¿Cree usted que entre el personal y sus líderes se efectúan relaciones de amistad o relaciones más profundas que las de trabajo?

Evidentemente, de hecho dentro de la empresa existe un matrimonio, y las relaciones interpersonales existen, unos se llevan mejor que otros pero hasta el momento estas relaciones no han afectado a la producción, la actitud en el trabajo no se ha visto influenciada por actitudes personales.

4. Cuando existe algún conflicto entre los trabajadores ¿Cómo se procede a resolverlo?

Ha habido conflictos entre trabajadores, he tenido que intervenir en calidad de mediador y las diferencias se han solucionado mediante el diálogo y la mediación, no ha sido necesario tomar medidas represalias formales frente a ningún conflicto.

5. ¿Cree usted que el personal respeta la jerarquía de los líderes de la empresa?

Si, el personal entiende el rol de cada uno y la autoridad de cada cual, incluso un ejemplo claro es que mi jefe de taller en edad es el menor de todos y ha vendido formándose como jefe de taller desde hace un año y hasta el momento ha presentado aptitudes de liderazgo con mi respaldo.

6. ¿Piensa usted que existen comportamientos de la dirección que afectan las relaciones entre su personal?

Pienso que existe una resistencia por parte del personal a las órdenes impartidas por la Dirección, especialmente cuando se requiere ejercer presión laboral, o cuando se les requiere cumplir un trabajo adicional cuando hay sobreproducción.

Desempeño de la organización

1. ¿Cómo se maneja dentro de la empresa el planteamiento de objetivos organizacionales?

En la actualidad no se han planteado objetivos organizacionales, en ese aspecto la empresa mide su eficiencia a través del rendimiento de la producción en ventas.

2. ¿Se mide el cumplimiento de estos objetivos?

No tenemos indicadores en la actualidad.

3. En la actualidad ¿Cómo analiza el desempeño de los trabajadores?

En la actualidad carecemos de indicadores que reflejen el desempeño de nuestros trabajadores.

4. Qué medidas piensa usted que toma la empresa para mantener motivados a sus colaboradores en el trabajo?

Fuera de establecer una valoración justa sobre el sueldo de mis colaboradores no manejamos un plan de incentivos para ellos.

✓ **Cierre**

Ahora bien, para terminar ¿Cómo se imagina a RME dentro de 5 años en relación con el sistema de gestión con el que se manejan en la actualidad?

La intención es de mejorar, si bien tenemos 60 años en el mercado es porque tenemos la intención no solo de mantener un servicio, sino prevalecer en la historia. Yo quiero seguir viendo a mi Empresa como líder en el mercado, como una empresa confiable y fiable en el servicio de rectificación de motores.

¿Y cómo se imagina a su personal respecto al manejo de un sistema de gestión que busca la mayor eficiencia?

Si mi empresa está bien, mi personal está bien de aquí en 5 años motivada, organizada y trabajando en equipo.

¿Cuáles considera usted que son las principales barreras que impiden la implantación de un nuevo sistema de gestión?

Nosotros funcionamos como compañía limitada desde hace 13 años y anteriormente la empresa funcionaba como persona natural a nombre de Carlos Bonilla Campos, desde entonces mantenemos responsabilidades laborales con nuestros jubilados por un monto a la fecha de $175.648, de los 11 trabajadores activos 3 son menores a 10 años de servicio y 8 tienen más de 10 años de servicio en la empresa; y adicionalmente tengo a 5 trabajadores que mantienen su jubilación patronal cuando funcionaba como persona natural, es decir que la empresa debe proveer necesariamente un monto de jubilación y a la vez provisionar para cubrir los pagos de los próximos trabajadores a jubilarse.

Por otra parte desde el año 2005 desistimos de la certificación con normas de calidad ISO ya que se contemplaba un gasto mayor a $5000 y era un monto que superaba nuestro presupuesto. Adicionalmente el negocio del mercado de rectificación de motores en quito se ha diversificado con los años, el marco legal de la empresa es formal y compite con empresas unipersonales de características informales, esto afecta la competitividad de la empresa porque, pese a tener una reputación por ofrecer experiencia y calidad de servicio, los clientes prefieren tener un servicio con menor costo.

Todos los factores han provocado que la empresa se mantenga con un índice de rentabilidad del 5% anual, el 2016 fue el año de mayor pérdida para nosotros, y eso ha provocado que la Directiva mantenga una ideología de reducción de costos utilizando lo estrictamente necesario.

Sabes que todo cambio genera resistencia, eso lo evidenciamos cuando el personal estuvo en capacitación para la ISO y también para el Sistema de Gestión Integral (SGI), de hecho se me ocurre que al medir su eficacia sería extraño.

¿Qué sería lo mejor y lo peor de manejarse bajo un nuevo sistema de gestión para sus colaboradores?

Gerente: Bueno, es que todo cambio es para mejor, si la propuesta es implementar algo que no se tiene, imagínate la respuesta, si no se tiene siempre se va a tener algo mejor porque es mejor tener algo que no se tiene que no tenerlo.

Entrevistador: ¿Piensa que esto ayudaría a que sus trabajadores se manejen de manera más organizada, más eficiente tal vez?

Gerente: Si, y no solamente en los trabajadores sino también que la Directiva pueda evidenciar el cambio organizacional.

Entrevistador: ¿Y qué piensa que sería lo peor de reorganizar a la empresa de manejar un nuevo sistema?

Gerente: Lo más triste seria que luego de un estudio de recursos humanos evidenciar que una persona no es productiva y se deba tomar decisiones drásticas sobre esta persona.

Entrevistador: Finalmente, ¿Algún comentario que quisiera agregar?

Gerente: Bueno actualmente el tema de las rectificadoras, de las empresas familiares, mantenemos un marco legal constitucional muy difícil de enfrentarlo, tenemos muchas amenazas externas, por ejemplo yo soy una empresa formal pero hay mucha informalidad que hace lo mismo que yo

Entrevistador ¿Refiriéndose a la competencia?

Gerente: Refiriéndome a la competencia por ejemplo, para mi es difícil entender mi marco de productividad teniendo una competencia desleal por un lado, por otro lado hablándote de marcos legales, permisos por ejemplo, cada vez las instituciones públicas requieren de permisos que están bien pero a veces pasan de lo castaño claro a o castaño oscuro, no ayudan para que una pequeña industria siga adelante y obviamente en el tema a nivel país, trabajamos en medio de una situación económica del país que también es riesgoso

Entrevistador: Claro siempre estamos sujetos bajo normativas del gobierno que al final influyen indirectamente en toda empresa.

Gerente: Porque hay empresas en donde dicen, el gobierno no es amigable con las políticas de una empresa y la cierran y se van.

Entrevistador: Muchísimas gracias por su tiempo, esta entrevista va a ser manejada bajo un criterio íntegro y académico, el propósito de esta grabación será únicamente para fines de análisis y finalmente le agradezco por la colaboración en su criterio de la empresa RME.

Anexo 2. Guía de observación inicial a la empresa

Observación Nro. 1

Observador: Oscar Bonilla

Fecha: 2017/07/17

Empresa: RME

Área: Producción

Criterios	Observación
Visión de la firma	
¿Cuentan con algún recurso que refleja la filosofía de empresa?	Se puede observar un cartel colocado en una zona visible para todos los colaboradores dentro de la planta industrial en la que se contempla la misión, visión y política de calidad de RME.
¿Cómo se lleva a cabo la división de tareas dentro del área?	Los colaboradores que operan en la planta industrial de RME, se ven distribuidos por sub áreas en función de la maquinaria que operan, cada máquina cuenta con un espacio y material para ser utilizada demarcado por líneas amarillas de seguridad, adicionalmente cuentan con una pizarra en donde son asignadas las tareas por el jefe de taller para cada colaborador.
¿Se evidencia la integración de los procesos en el área y con las demás?	Se pudo evidenciar un proceso de rectificación desde su fase inicial y algunos procesos en fase intermedia, se empieza por la asignación de una orden de trabajo por el jefe de taller que se apoya con los operadores de maquinaria para registrar las observaciones de la parte del motor que requiere reparación. Una vez que se ha diagnosticado, el jefe de taller procedió a entregar la orden de trabajo al área de ventas y atención al cliente para que se elabore una proforma de servicios y repuestos requeridos para ser autorizados por el cliente, una vez autorizada la orden de trabajo por el área de ventas, la orden es entregada a operaciones para la asignación de tareas por el jefe de taller a los operadores de maquinaria. Cuando terminado un trabajo de rectificación, se procede a realizar el control de calidad verificando holguras y tolerancias de la pieza rectificada de la cual se extiende una hoja de control que es entregada nuevamente a ventas y se realiza la entrega de la pieza rectificada al cliente previo a la cancelación y facturación en el área de compras y procesos contables.
Procesos administrativos formales	
¿Cuentan con algún recurso	No se pudo observar información referente a la planificación estratégica de la empresa.

que refleja el sistema de planificación de la empresa?	
¿Se manejan sistemas de control de gestión de procesos en el área?	Se pudo observar que el área de producción si utiliza sistemas de control como son: orden de trabajo, hoja de control de calidad de servicio y un pizarrón que se contempla la asignación de tareas.
¿Poseen espacios o recursos informativos dentro del área?	En el área de producción se pudo comprobar un tablero informativo titulado "Familia RME" colocado alado de la pizarra de asignación de tareas, en este se contempla un plano de la planta industrial de RME con la respectiva señalización de las áreas y zonas de riesgo y dos afiches con frases motivadoras, sin embargo el plano presentado constataba su valides del año 2011 y gran parte del tablero estaba inutilizado.
¿Cuentan con un sistema de comunicación individual e interdepartamental?	Los colaboradores dentro del área presentan completa libertad de comunicación entre ellos, durante el tiempo de observación se pudo verificar que las áreas de ventas y compras se comunican con producción mediante un altavoz para que se acerquen a las oficinas, los colaboradores requeridos son llamados por su nombre.
¿Se evidencian medios o recursos relacionados con el sistema de gestión de recursos humanos y recompensas?	Se pudo observar que se mantiene un control digital de asistencia de todo el personal, por otra parte todos los colaboradores vestían con uniforme de la empresa y contaban con material de trabajo para realizar sus tareas. Dentro del espacio físico del área cuenta con equipo de seguridad y salud ocupacional como extintores y señalización de espacios de trabajo y zonas seguras.
Aspectos conductuales y liderazgo	
¿Cómo llevan a cabo los colaboradores sus tareas individuales?	Con respecto al trabajo individual cada uno cuenta con su espacio de trabajo y se guía en función del pizarrón donde están asignadas sus actividades. Durante el período de observación ningún colaborador presentó comportamientos inadecuados o presentó hostilidad al realizar su trabajo.
¿Cómo llevan a cabo los colaboradores las tareas grupales?	Se pudo observar que ciertas actividades requería la participación de varios colaboradores, principalmente al momento de elaborar el diagnóstico de las piezas a rectificar debido a que el motor está constituido por varias piezas que deben ser analizadas y desarmadas, de igual manera a nivel interdepartamental, el jefe de taller se apoya principalmente con el área de ventas y atención al cliente para determinar el trabajo que va a ser realizado. Durante el período de observación no se presentaron comportamientos o actitudes de hostilidad o negatividad

	entre compañeros de trabajo, incluso hubieron varios momentos en que los colaboradores que estaban libres de tareas entablaban conversaciones.
¿Se evidencian comportamientos que favorecen o desfavorecen el manejo informal del trabajo en el área?	Se pudo observar que, durante el tiempo observado, los colaboradores se acercaban a entablar conversaciones de trabajo u otros aspectos en su tiempo libre y durante la ejecución de sus tareas, de igual manera se observó que se resuelven inconvenientes de trabajo de la misma manera.
¿Los colaboradores presentan autonomía al desarrollar sus actividades?	Se pudo verificar que los colaboradores presentan autonomía sobre sus actividades, desde un inicio cuentan con la libertad de emitir su criterio en el diagnóstico que se realiza de igual manera durante la reparación de la pieza. El trabajo es supervisado únicamente al realizar el control de calidad por el jefe de taller.
¿Se evidencian comportamientos de los líderes que influyen el desempeño del trabajo en el área?	Durante la observación no se pudo evidenciar comportamientos de resistencia, hostilidad o negatividad por parte de los colaboradores hacia los líderes, la gerencia otorga completa autonomía al jefe de taller para supervisar el trabajo y este a su vez maneja un ambiente de respeto y estrecha confianza con sus colaboradores.
Resultados de la organización	
Logro de objetivos organizacionales	No se pudo observar este criterio debido a que el área de producción no maneja objetivos organizacionales.
Satisfacción del trabajo individual.	Se pudo observar que los colaboradores cumplen con sus actividades con eficiencia debido a su conocimiento y destreza, sin embargo no se puede emitir una valoración de la satisfacción o insatisfacción debido al poco tiempo y frecuencia establecidos para esta herramienta ya que es cumple con ser una observación inicial.

Foto: Jefe de taller

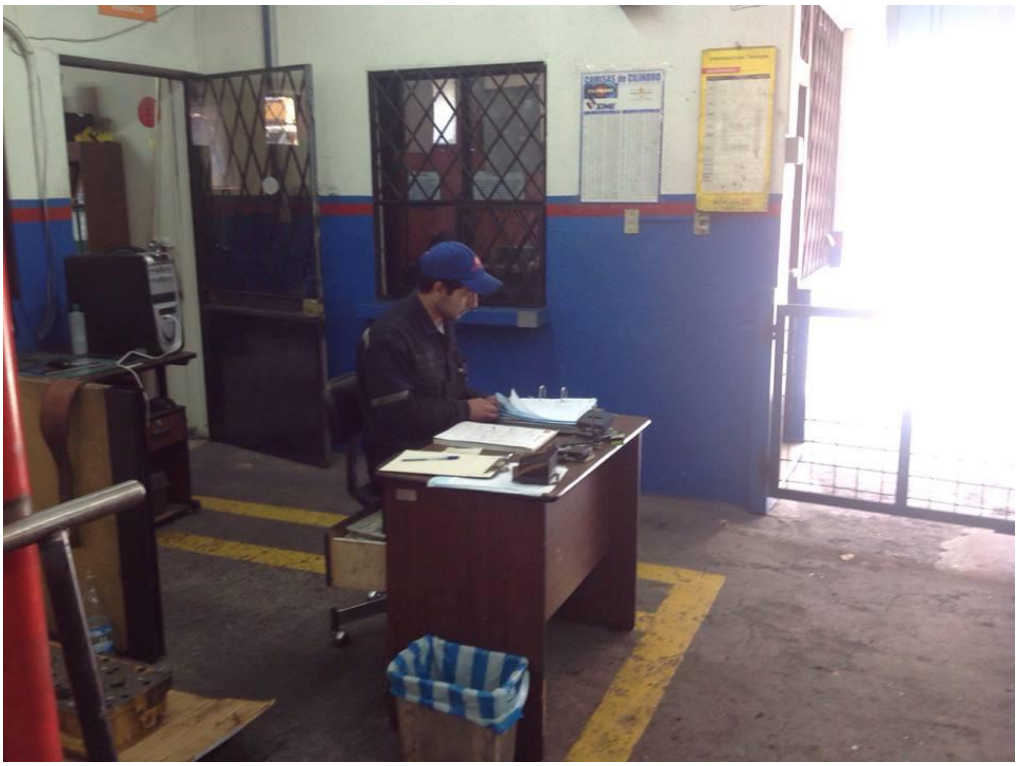


Foto: Cartel que contiene la filosofía empresarial a la vista en la planta industrial



Foto: Planta industrial - Área de recepción de motores



Foto: Planta Industrial - Área de operación de maquinaria de rectificación



Foto: Planta Industrial - Área de limpieza y empacado de motores terminados



Foto: Planta Industrial - Pizarra de distribución de trabajos de rectificación



Foto: Planta industrial - Pizarra informativa



Observación Nro. 2

Observador: Oscar Bonilla

Fecha: 2017/07/18

Empresa: RME

Área: Ventas y Atención al cliente

Criterios	Observación
Visión de la firma	
¿Cuentan con algún recurso que refleja la filosofía de empresa?	Se pudo observar que dentro de las oficinas administrativas están colocadas unas placas con la misión, visión y la política de calidad de RME.
¿Cómo se lleva a cabo la división de tareas dentro del área?	EL área está conformada por una persona que es responsable principalmente de gestionar el proceso de venta del servicio de rectificación y de manejar el seguimiento con el cliente y con el área de producción la orden de trabajo.
¿Se evidencia la integración de los procesos en el área y con las demás?	Se pudo evidenciar un proceso de venta de servicio de rectificación del cual la colaboradora es responsable principalmente de recibir el diagnóstico realizado por el área de producción para solicitar la confirmación del cliente sobre la orden de trabajo antes de ser emitida nuevamente a producción. Es la persona que debe mantenerse en contacto con el cliente para informar novedades que ocurran sobre el servicio de rectificación o de informar a producción los requerimientos del cliente y de informarle cuando el producto esté terminado. El área de ventas y atención al cliente se mantiene en permanente contacto con producción y compras ya que es quien atiende personalmente a los requerimientos del cliente tanto en el servicio de reparación como en el de compra de repuestos.
Procesos administrativos formales	
¿Cuentan con algún recurso que refleja el sistema de planificación de la empresa?	No se pudo observar información referente a la planificación estratégica de la empresa.
¿Se manejan sistemas de control de gestión de procesos en el área?	Se pudo observar que el área de ventas y atención al cliente utiliza sistemas de control sobre el servicio a través de la orden de trabajo, la emisión de proformas al cliente, facturación y la entrega de la hoja de control de calidad de servicio al cliente.

¿Poseen espacios o recursos informativos dentro del área?	En el área de ventas y atención al cliente se pudo comprobar un tablero informativo colocado detrás del mueble de atención en este se contemplan varios afiches sobre información para los clientes.
¿Cuentan con un sistema de comunicación individual e interdepartamental?	Dentro del área cuenta con la facilidad de poder comunicarse directamente con compras y la gerencia mientras que, con el área de producción, se comunica mediante un altavoz para que se acerquen a las oficinas, los colaboradores requeridos son llamados por su nombre.
¿Se evidencian medios o recursos relacionados con el sistema de gestión de recursos humanos y recompensas?	Se pudo observar que se mantiene un control digital de asistencia, y no contaba con un uniforme ejecutivo. Dentro del espacio físico del área cuenta con equipo de seguridad ocupacional como extintores y botiquín de primeros auxilios y señalización de áreas.
Aspectos conductuales y liderazgo	
¿Cómo llevan a cabo los colaboradores sus tareas individuales?	La colaboradora cuenta con su espacio personal para realizar sus actividades de trabajo y es quien se relaciona principalmente con los clientes por lo cual se pudo evidenciar su desenvolvimiento para interactuar con el cliente, el área de producción y el área de compras Durante el período de observación no presentó comportamientos inadecuados o contradictorios al realizar su trabajo o al relacionarse con los clientes.
¿Cómo llevan a cabo los colaboradores las tareas grupales?	Se pudo observar que mantiene una estrecha colaboración con el área de producción y con el área de compras y facturación, evidenciando que el servicio de rectificación depende de la interacción entre los departamentos. Durante el período de observación no se presentaron comportamientos o actitudes de hostilidad o negatividad hacia los compañeros de trabajo o hacia los clientes.
¿Se evidencian comportamientos que favorecen o desfavorecen el manejo informal del trabajo en el área?	Se pudo observar que esta área tiene un manejo informal del trabajo, principalmente con el área de compras debido a que están ubicados en el mismo espacio, de igual manera favorece al manejo informal con la gerencia para informar cualquier novedad del cliente o del servicio, por otra parte se maneja con mayor formalidad con el área de producción ya que se utilizan fichas técnicas y proformas.
¿Los colaboradores presentan autonomía al desarrollar sus actividades?	Se pudo verificar que presenta mayor autonomía sobre sus actividades que el área de producción, ya que tiene la libertad de informar a la gerencia sobre inquietudes u otros aspectos que el cliente quiera tratar sobre el servicio de rectificación.
¿Se evidencian	Durante la observación no se pudo evidenciar

comportamientos de los líderes que influyen el desempeño del trabajo en el área?	comportamientos de resistencia, hostilidad o negatividad por parte de la colaboradora hacia los líderes.
Resultados de la organización	
Logro de objetivos organizacionales	No se pudo observar este criterio debido a que el área de producción no maneja objetivos organizacionales.
Satisfacción del trabajo individual.	Se pudo observar que la colaboradora cumple con sus actividades con eficiencia debido a su conocimiento y destreza, sin embargo no se puede emitir una valoración de la satisfacción o insatisfacción debido al poco tiempo y frecuencia establecida para esta herramienta ya que es cumple con ser una observación inicial.

Observación Nro. 3

Observador: Oscar Bonilla

Fecha: 2017/07/19

Empresa: RME

Área: Gerencia y Administrativo Financiero

Criterios	Observación
Visión de la firma	
¿Cuentan con algún recurso que refleja la filosofía de empresa?	Se pudo observar que dentro de las oficinas administrativas están colocadas unas placas con la misión, visión y la política de calidad de RME.
¿Cómo se lleva a cabo la división de tareas dentro del área?	EL área está conformada por una persona que es responsable principalmente de gestionar el proceso de compra de suministros, inventarios, y el manejo del sistema contable y cobranzas.
¿Se evidencia la integración de los procesos en el área y con las demás?	Cumple un rol administrativo, la colaboradora es responsable de realizar el cobro del servicio de rectificación, mantiene una estrecha comunicación con el área de ventas y la gerencia. Esta área se responsabiliza parcialmente de mantener todos permisos legales al día, y de informar a la gerencia el reporte de caja diario.
Procesos administrativos formales	

¿Cuentan con algún recurso que refleja el sistema de planificación de la empresa?	No se pudo observar información referente a la planificación estratégica de la empresa.
¿Se manejan sistemas de control de gestión de procesos en el área?	Se pudo observar que el área administrativo financiero utiliza sistemas de control sobre el servicio a través de retenciones, facturas de proveedores, liquidación de compras, egresos e ingresos de bodegas, chequeras.
¿Poseen espacios o recursos informativos dentro del área?	Se pudo comprobar un tablero informativo colocado detrás del mueble de atención en este se contemplan varios afiches sobre información para los clientes.
¿Cuentan con un sistema de comunicación individual e interdepartamental?	Cuenta con la facilidad de poder comunicarse directamente con ventas y la gerencia mientras que, con el área de producción mantiene una comunicación limitada.
¿Se evidencian medios o recursos relacionados con el sistema de gestión de recursos humanos y recompensas?	Se pudo observar que se ajusta a un control digital de asistencia, y no contaba con un uniforme ejecutivo. Dentro del espacio físico del área cuenta con equipo de seguridad ocupacional como extintores y botiquín de primeros auxilios y señalización de áreas. En esta área se desarrollan la mayoría de procesos de recursos humanos ya que es la encargada de nómina, afiliaciones, registro de información del personal y entrega de material y uniformes.
Aspectos conductuales y liderazgo	
¿Cómo llevan a cabo los colaboradores sus tareas individuales?	La colaboradora cuenta con su espacio personal para realizar sus actividades de trabajo y se relaciona principalmente con la Gerencia. Durante el período de observación no presentó comportamientos inadecuados o contradictorios al realizar su trabajo o al relacionarse con el área de ventas o la gerencia.
¿Cómo llevan a cabo los colaboradores las tareas grupales?	Se pudo observar que se relaciona con el área de Ventas y con la Gerencia para realizar cobranzas y presentar informes. Durante el período de observación no se presentaron comportamientos o actitudes de hostilidad o negatividad hacia los compañeros de trabajo o hacia los clientes.
¿Se evidencian comportamientos que favorecen o desfavorecen el manejo informal del trabajo en el área?	Esta área favorece el manejo formal e informal del trabajo con ventas debido a que se encuentran en el mismo espacio, también al momento de proveer material al personal de producción y con la gerencia al notificar novedades.
¿Los colaboradores presentan	Se pudo verificar que presenta mayor autonomía sobre sus actividades que el área de Producción y Ventas, ya que tiene

autonomía al desarrollar sus actividades?	la libertad de informar a la Gerencia sobre aspectos legales, del personal o requerimientos de las entidades reguladoras que requieren ser atendidos.
¿Se evidencian comportamientos de los líderes que influyen el desempeño del trabajo en el área?	Durante la observación no se pudo evidenciar comportamientos de resistencia, hostilidad o negatividad por parte de la colaboradora hacia los líderes.
Resultados de la organización	
Logro de objetivos organizacionales	No se pudo observar este criterio debido a que el área de producción no maneja objetivos organizacionales.
Satisfacción del trabajo individual.	Se pudo observar que la colaboradora cumple con sus actividades con eficiencia debido a su conocimiento y destreza, sin embargo no se puede emitir una valoración de la satisfacción o insatisfacción debido al poco tiempo y frecuencia establecida para esta herramienta ya que es cumple con ser una observación inicial.

Foto: Gerencia

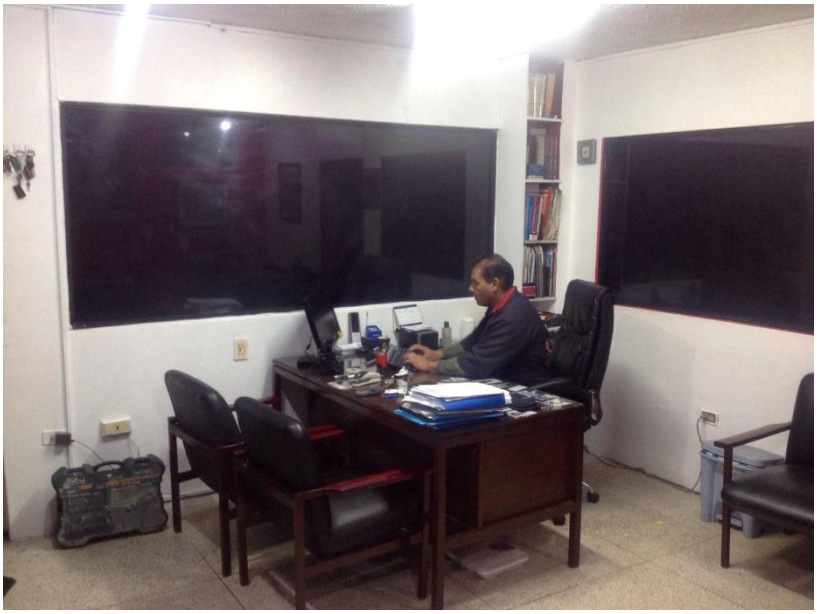


Foto: Tableros informativos de la filosofía empresarial

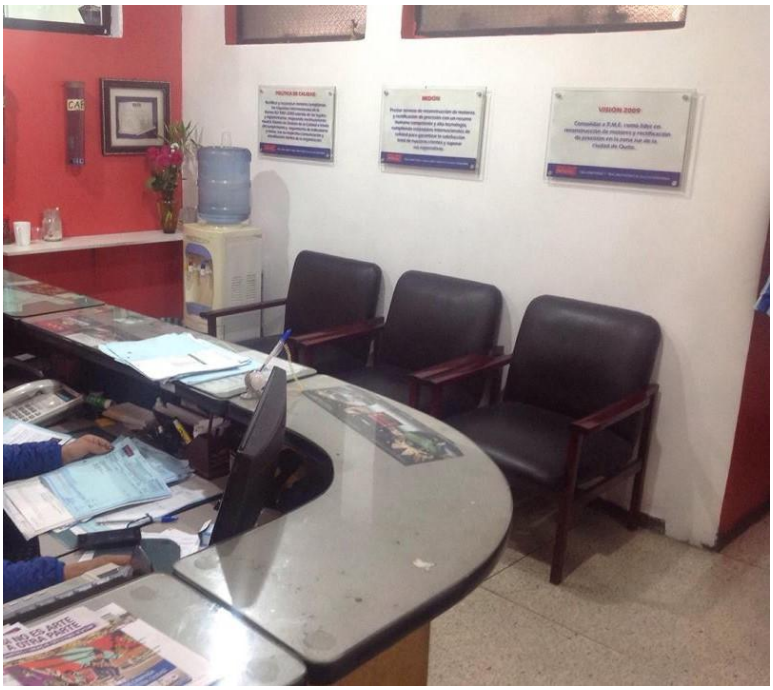


Foto: Recepción del área de Ventas y Atención al Cliente

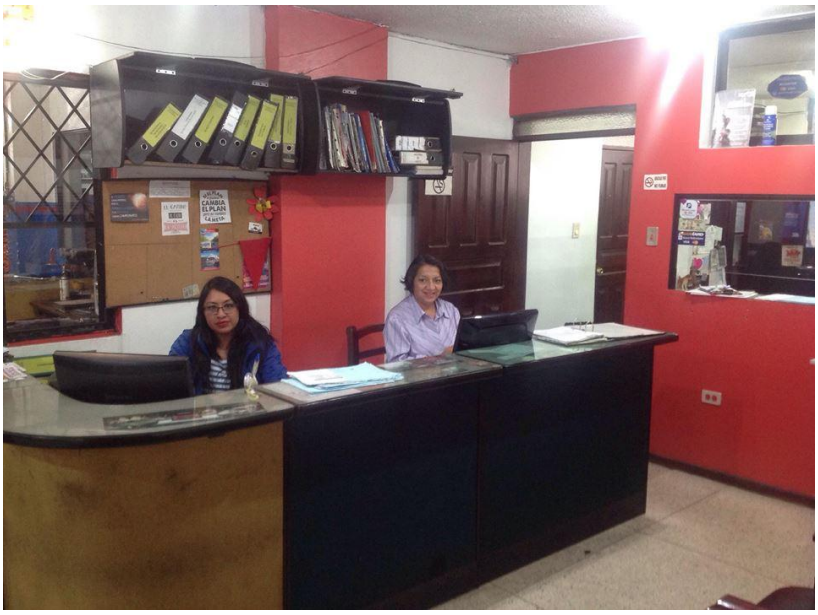
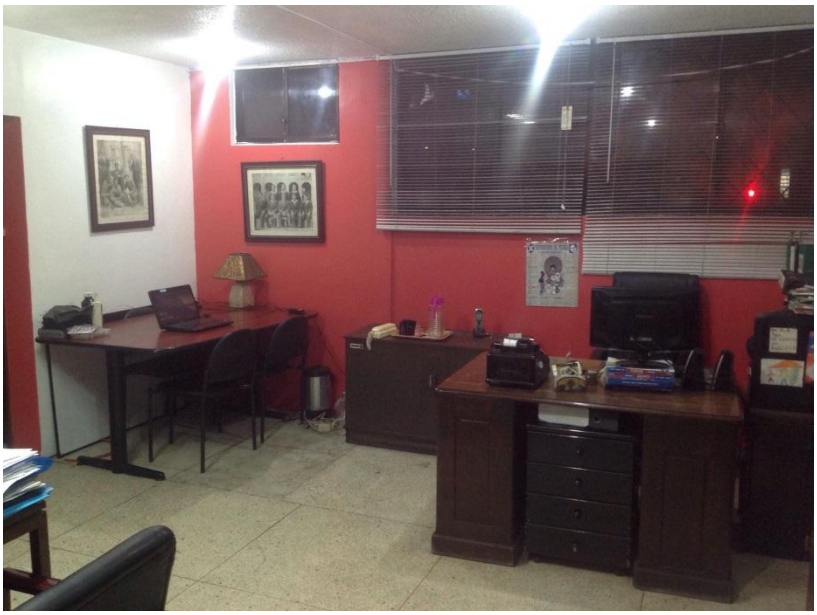


Foto: Cubículos del área administrativo financiero



Foto: Sala de reuniones



Anexo 3. Revisión de documentación de RME

DOCUMENTOS HABILITANTES DE RME		
Tipo documento	**Estado**	**Observaciones**
Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de actividades económicas.	Actualizado al año 2017	Ninguna
Registro Único de Contribuyente (RUC)	Actualizado al año 2015	Ninguna
Registro en la Súper Intendencia de Compañías del Ecuador de la nómina de socios accionistas	Situación legal activa	Ninguna
Nómina del personal afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de RME	Actualizado al año 2017	Todo el personal encuentra afiliado
Patente Municipal	Actualizado	Ninguna
Registro Medioambiental	Actualizado al año 2017	
Reglamento Interno de Trabajo	Desactualizado	No se han realizado modificaciones desde el año 2005.
Reglamento de Seguridad e Higiene en el trabajo	Actualizado al año 2017	
DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS		
Tipo documento	**Estado**	**Observaciones**
Carta de presentación de RME/ misión/ visión/ política de calidad.	Desactualizado	No se han realizado modificaciones de las políticas desde el año 2005
Organigrama estructural de RME	Desactualizado	No se registra ningún organigrama actualizado de la empresa.
Diagrama de procesos de RME	Desactualizado	No se han realizado modificaciones desde el año 2004
Flujograma de procesos de RME	Desactualizado	No se ha revisado si existen modificaciones en los procesos de RME.
Informe financiero de RME	Actualizado	El informe es analizado por los socios de RME una vez al año. El último análisis se hizo de los balances del año cerrado 2016.
Hoja de recepción de trabajo	Habilitado	Es utilizado al inicio de cada servicio de rectificación y atiende a una numeración continua.

Proforma	Habilitado	Es presentado al cliente para aprobación del servicio y atiende a una numeración continua.
Orden de trabajo	Habilitado	El documento es generado cuando ha sido aprobado el servicio y atiende a una numeración continua.
Hoja de control de calidad	Habilitado	El documento es generado por el jefe de taller cuando el producto está terminado.
Factura	Habilitado	Es presentado al cliente, todos los servicios tienen facturación.
Control de asistencia de personal	Digital	Todos los colaboradores registran su ingreso, hora de almuerzo y salida.
Solicitud de permisos	Habilitado	El documento es utilizado cada vez que el personal debe ausentarse del trabajo.
DOCUMENTOS GENERADOS PARA CALIFICACIÓN ISO		
Tipo documento	**Estado**	**Observaciones**
Proceso de Ventas y Planificación	Habilitado	
Proceso de Ejecución del servicio	Habilitado	
Proceso de Compras e Importaciones	Habilitado	
Proceso de Mantenimiento	Habilitado	
Proceso de Reclutamiento y Selección	Deshabilitado	No se han revisado las funciones de los colaboradores ni existe un programa de inducción.
Proceso de Capacitación y Desarrollo	Deshabilitado	No se ha asignado a un responsable de Recursos humanos. No se han diagnosticado necesidades de capacitación en la empresa. No se han elaborado planes de capacitación anuales.
Proceso de Control de Documentación	Deshabilitado	No se ha revisado la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa desde su

		implantación.
Proceso de Auditorías internas	Deshabilitado	No se han realizado auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad anualmente. No se ha elaborado un plan de auditoría interna.
Proceso de Responsabilidad en la Dirección	Deshabilitado	No se ha elaborado un comité de calidad ni se ha difundido formalmente la información. La alta dirección no analiza periódicamente la identidad corporativa, objetivos e indicadores ni la estructura de la empresa.
Proceso de Reclamos	Deshabilitado	No se han analizado los reclamos debido a que no se han realizado encuestas de satisfacción al cliente.
Proceso de Satisfacción al Cliente	Deshabilitado	No se han realizado encuestas de satisfacción al cliente.
Proceso de Mejora Continua	Deshabilitado	No se ha realizado un plan de mejora debido a que no se cuenta con un informe del proceso de Responsabilidad por la Dirección.
Proceso de Presupuesto	Habilitado	
Proceso de Entrega del Producto	Habilitado	

Anexo 4. Cuestionario de Bloqueos y Apoyos

CUESTIONARIO DE BLOQUEOS Y APOYOS

Estimado Colaborador.

El propósito del presente cuestionario es conocer su perspectiva acerca del manejo de los procesos de la empresa, la información proporcionada será utilizada con fines estrictamente académicos. El cuestionario es anónimo para que pueda contestarlo con honestidad, recuerde que la información proporcionada es de vital importancia para este estudio.

Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y marque en el recuadro que usted considere.

1. **¿En la empresa, los colaboradores están de acuerdo en la forma en que se selecciona al personal?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

2. **¿La gerencia/jefes de la empresa tienen responsabilidades claramente definidas**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

3. **¿La gerencia/jefes y los líderes comprenden claramente los factores que causan problemas dentro de la empresa?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

4. **¿El personal tiene las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones de trabajo?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

5. **¿En ciertas áreas, el personal muestra interés por su trabajo?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

6. **¿El personal de la empresa tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

7. **A su criterio ¿Se solucionan los conflictos existentes en las áreas de trabajo?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

8. **¿En base a su criterio, piensa que en la empresa la única motivación del personal es el incentivo económico?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

9. **¿Se efectúan capacitaciones eficaces a los sucesores de nuestros empleados clave?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

10. **¿En la empresa se toman el tiempo para la planeación del futuro?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

11. **¿A los colaboradores de la empresa, les cuesta tener un reglamento de desempeño aceptable?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

12. **¿Las personas de mi área de trabajo tienen sus trabajos claramente definidos**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

13. **¿Cree usted que la gerencia/jefes delegan funciones de manera adecuada?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

14. **¿Se da la suficiente importancia a la capacitación del personal?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

15. **¿El personal de la empresa responde a los incentivos?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

16. **¿Cree usted que el personal de la empresa acepta las ideas innovadoras?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

17. **¿El personal de la empresa se reúne a trabajar en problemas comunes?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

18. **¿La gerencia/jefes de la empresa piensan que la manera de incrementar los resultados sea una supervisión más estricta del trabajo?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

19. **Por lo regular, contratamos administradores externos a la empresa?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

20. **¿El personal tiene las herramientas para enfrentar el ambiente externo de la empresa?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

21. **¿Cree usted que, los puestos de trabajo están alineados con las exigencias de la productividad de la empresa?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

22. **¿A su criterio, la empresa se mantiene actualizada?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

23. **¿Las decisiones de la empresa deben ser tomadas por la gerencia?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

24. ¿Las áreas de la empresa asumen con plena responsabilidad las capacitaciones impartidas?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

25. ¿En la empresa se recompensa al personal por realizar trabajaos adicionales?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

26. ¿En la empresa asumimos riesgos para alcanzar el éxito?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

27. ¿El personal de la empresa está dispuesto a decir lo que piensa?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

28. ¿La gerencia/jefes creen que el personal de la empresa se esfuerza en su trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

29. ¿Planeamos de forma sistemática el desarrollo (crecimiento) profesional de nuestro personal?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

30. ¿Se llevan a cabo evaluaciones validas dentro de la empresa, puesto que se cuenta con la información necesaria para ello?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

31. ¿Los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa permanecen en ella?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

32. ¿Todas las áreas de la empresa trabajan por un objetivo común?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

33. ¿Tiene conocimiento de las capacidades y habilidades del personal de la empresa?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

34. ¿Se imparte la capacitación para habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

35. ¿El personal de la empresa cree que es remunerado justamente por su trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

36. ¿A su criterio, de acuerdo con los antecedentes de la empresa, cree que se

recompensa más la innovación que la conformidad?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

37. **¿Existe la necesidad de aplicar medidas disciplinarias en situaciones de presión?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

38. **¿Algunos líderes de la empresa quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

39. **¿Se llevan a cabo las acciones adecuadas para desarrollar y potenciar al personal que alcanza altos logros?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

40. **¿Los objetivos personales de los colaboradores de la empresa están relacionados con los objetivos o metas de la empresa?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

41. **¿Tenemos el número suficiente de colaboradores en la empresa?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

42. **¿A la gerencia/jefes les toma mucho tiempo realizar sus actividades?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

43. **¿Se dispone fácilmente de la información necesaria para tomar decisiones?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

44. **¿Se da una inducción por parte de la gerencia/jefes para aprender las funciones del puesto de trabajo?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

45. **¿El personal de la empresa conoce claramente sobre la manera en que se evalúa su desempeño (actividades)?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

46. **¿Las empresas de la competencia tienen ideas innovadoras como nosotros?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

47. **¿La gerencia/jefes de las áreas son abiertos entre sí?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

48. **¿Piensa usted que su único propósito es hacer dinero para los dueños de la empresa?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

49. ¿El personal sabe lo que la empresa les reserva para el futuro?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

50. ¿Se juzga al personal en base a sus características personales en lugar de sus contribuciones en el trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

51. ¿La empresa es capaz de seleccionar a nuevos colaboradores de manera confiable?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

52. ¿Cree que algunas áreas tienen la cantidad adecuada de personal y que se justifica por su contribución?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

53. ¿Piensa usted que la empresa se mantiene operando con ideas antiguas?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

54. ¿Cree usted que la capacitación a la gerencia/jefes es oportuna?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

55. ¿Si se presentan problemas en la empresa, tengo la seguridad de que la gerencia/jefes están en la capacidad de resolverlo?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

56. ¿En la empresa se respetan los reglamentos o políticas establecidos sin cuestionarlos?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

57. ¿Cree usted que las juntas de trabajo son bien recibidas por que son productivas?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

58. ¿La gerencia/jefes se interesan en que el personal de la empresa sea feliz en su trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

59. ¿La sucesión y el desarrollo de la gerencia/jefes pueden ser planeados?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

60. ¿Los planes a largo plazo dentro de la empresa están desarrollados

adecuadamente?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

61. **¿Cree usted que en la empresa los colaboradores tienen talento?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

62. **¿Es una costumbre de la empresa que las cosas importantes se hagan a tiempo?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

63. **¿La gerencia/jefes reciben regularmente información de la rotación del personal?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

64. **¿Los colaboradores aceptan con facilidad ajustarse al cambio?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

65. **¿El ambiente de trabajo en la empresa apoya a nuestro desarrollo?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

66. **¿Esta es una época activa y competitiva, y la empresa está en la capacidad de adaptarse?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

67. **¿Las lecciones que se aprenden en un área de trabajo se transfieren a otro?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

68. **¿Se ha tratado dentro de la empresa de que los trabajos se tornen interesantes y llenos de sentido?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

69. **¿El personal que ha sido capacitado se mantiene en la empresa, descartando ofertas de la competencia?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

70. **¿La gerencia/jefes es clara y precisa al expresar los objetivos que quiere conseguir la empresa?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

71. **¿Se han cometido equivocaciones al contratar personal?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

72. **¿La carga de trabajo entre el personal están balanceadas**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

73. **¿Se cuenta con parámetros para comparar cuan competitivos son nuestros**

salarios?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

74. **¿El personal tiene problemas en actualizar sus habilidades?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

75. **¿La gerencia/jefes se sienten satisfechos con su trabajo?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

76. **¿La gerencia/jefes considera la creatividad como parte de su trabajo?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

77. **¿La competencia dentro de la empresa es proactiva y se manifiesta con honradez?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

78. **¿Creemos que se necesitan ajustes en la administración gerencia/jefes?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

79. **¿Es posible impartir adecuado conocimiento y experiencia administrativa a la gerencia/jefes de la empresa?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

80. **¿Las prioridades son claramente comprendidas por todo el personal de la empresa?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

81. **¿Cuándo reclutamos personal, tenemos conocimiento de la persona ideal para el puesto requerido?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

82. **¿La reorganización dentro de la empresa es posible?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

83. **¿Se tiene información sobre donde se necesita control administrativo dentro de la empresa?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

84. **¿Considero que, en gran parte, la calidad del servicio lograda se debe a nuestro personal?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

85. **¿El personal de la empresa está satisfecho con la estructura de pagos (salarios)?**

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

86. ¿La gerencia/jefes son suficientemente atentos ante los cambios del ambiente externo (clientes, competencia)?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

87. ¿Los colaboradores se ayudan entre ellos cuando surge algún problema laboral?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

88. ¿A la gerencia/jefes se los llama por su nombre?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

89. ¿La educación administrativa es muy útil para la empresa?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

90. ¿Los procesos de planeación de la empresa se pueden adaptar a los cambios rápidos en el entorno?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

91. ¿La empresa tiene políticas de reclutamiento y selección del personal?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

92. ¿La estructura de la empresa impulsa la comunicación?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

93. ¿El control de la gerencia y los líderes es el adecuado para nuestras necesidades?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

94. ¿El nuevo personal que ingresa a la empresa se adapta con facilidad a nuestros métodos de trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

95. ¿Creo que el personal de la empresa acepta de buena manera el reto que implica su trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

96. ¿Se enfrentan los problemas de manera franca y abierta dentro de la empresa?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

97. ¿Las áreas de trabajo emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

98. ¿Generalmente, la gerencia/jefes se apoyan mutuamente para lograr los objetivos de la organización?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

99. ¿En la empresa son abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

100. ¿Nuestra forma de tomar decisiones es adecuada?

TOTALMENTE DE ACUERDO ☐ DE ACUERDO ☐ EN DESACUERDO ☐ TOLALMENTE EN DESACUERDO ☐ DESCONOZCO ☐

Anexo 5. Tabulación del Cuestionario de Bloqueos y Apoyos

Reclutamiento y Selección										
PREGUNTAS	**P1**	**P11**	**P21**	**P31**	**P41**	**P51**	**P61**	**P71**	**P81**	**P91**
# Encuestados	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Media	3,82	3,27	4,27	3,27	3,91	3,09	4,55	3,18	2,82	3,27
Mínimo alcanzado	1	3	3	1	2	1	4	1	1	1
Máximo alcanzado	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5

Organización Clara										
PREGUNTAS	**P2**	**P12**	**P22**	**P32**	**P42**	**P52**	**P62**	**P72**	**P82**	**P92**
# Encuestados	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Media	4,45	4,27	3,91	4,45	2,91	3,82	4,55	3,64	3,91	4,18
Mínimo alcanzado	4	4	3	4	1	3	3	2	3	4
Máximo alcanzado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Esquemas de Control										
PREGUNTAS	**P3**	**P13**	**P23**	**P33**	**P43**	**P53**	**P63**	**P73**	**P83**	**P93**
# Encuestados	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Media	3,73	4,27	4,55	4,00	3,73	3,27	3,00	2,91	1,91	4,00
Mínimo alcanzado	1	3	4	2	1	1	1	1	1	2
Máximo alcanzado	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5

Capacitación										
PREGUNTAS	**P4**	**P14**	**P24**	**P34**	**P44**	**P54**	**P64**	**P74**	**P84**	**P94**
# Encuestados	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Media	4,45	3,18	3,82	3,36	3,73	3,73	3,64	2,64	4,27	3,18
Mínimo alcanzado	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1
Máximo alcanzado	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4

Alta Motivación										
PREGUNTAS	**P5**	**P15**	**P25**	**P35**	**P45**	**P55**	**P65**	**P75**	**P85**	**P95**
# Encuestados	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Media	4,45	3,27	3,82	2,82	3,82	4,45	4,18	3,73	3,27	4,00
Mínimo alcanzado	4	1	1	1	1	4	2	1	1	3
Máximo alcanzado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Alta Creatividad										
PREGUNTAS	**P6**	**P16**	**P26**	**P36**	**P46**	**P56**	**P66**	**P76**	**P86**	**P96**
# Encuestados	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Media	3,55	4,45	3,82	3,36	2,73	3,73	4,45	4,18	4,00	4,09
Mínimo alcanzado	3	4	2	1	1	3	4	3	1	3
Máximo alcanzado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

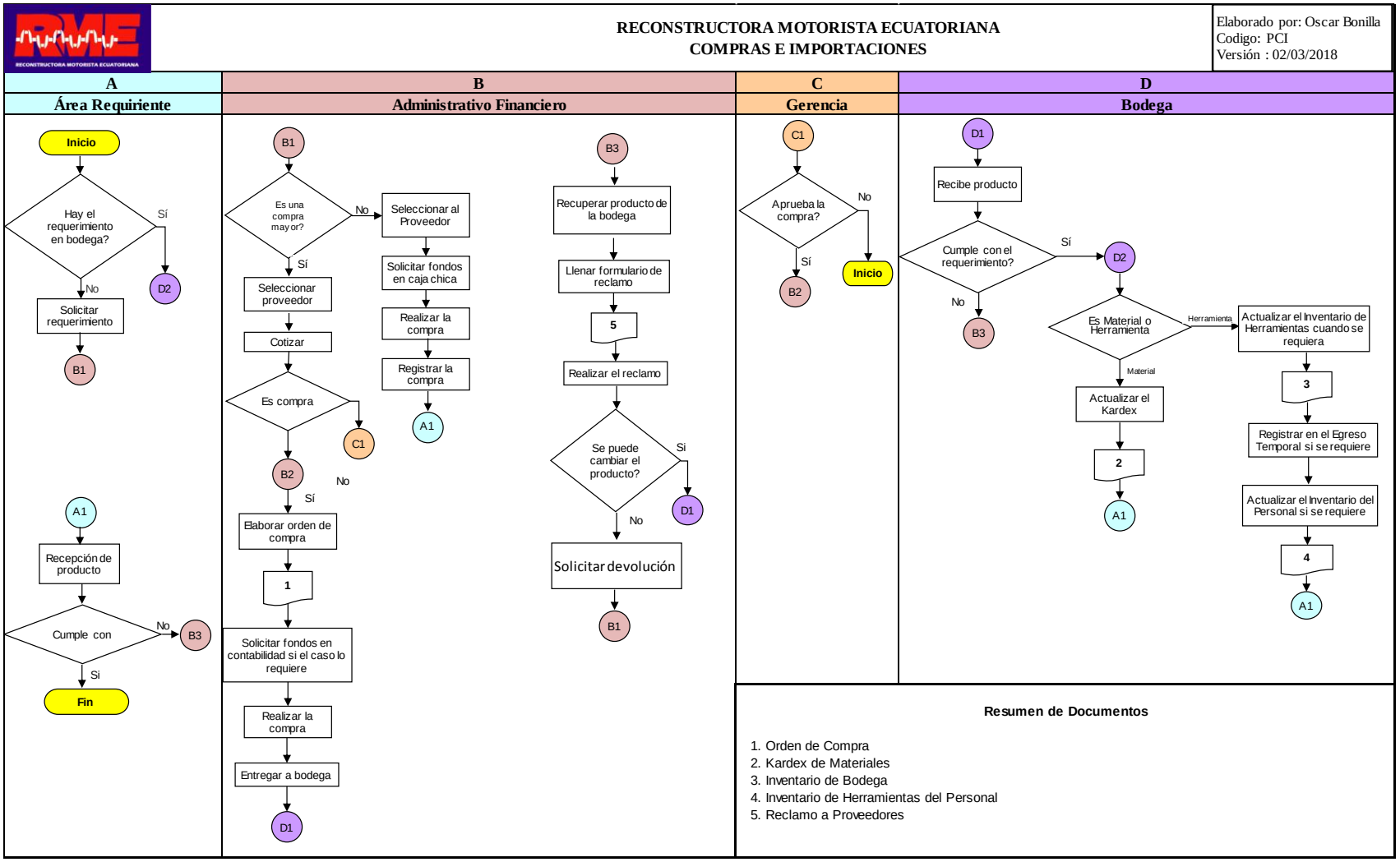
Trabajo en Equipo										
PREGUNTAS	**P7**	**P17**	**P27**	**P37**	**P47**	**P57**	**P67**	**P77**	**P87**	**P97**
# Encuestados	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Media	4,00	3,64	4,09	3,82	3,91	4,00	3,82	4,09	4,36	3,91
Mínimo alcanzado	2	2	3	2	1	2	2	1	3	2
Máximo alcanzado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Filosofía Administrativa Apropiada										
PREGUNTAS	**P8**	**P18**	**P28**	**P38**	**P48**	**P58**	**P68**	**P78**	**P88**	**P98**
# Encuestados	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Media	3,27	3,27	3,64	3,45	4,09	3,73	3,55	3,27	4,36	4,09
Mínimo alcanzado	1	2	1	2	1	2	1	1	3	1
Máximo alcanzado	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

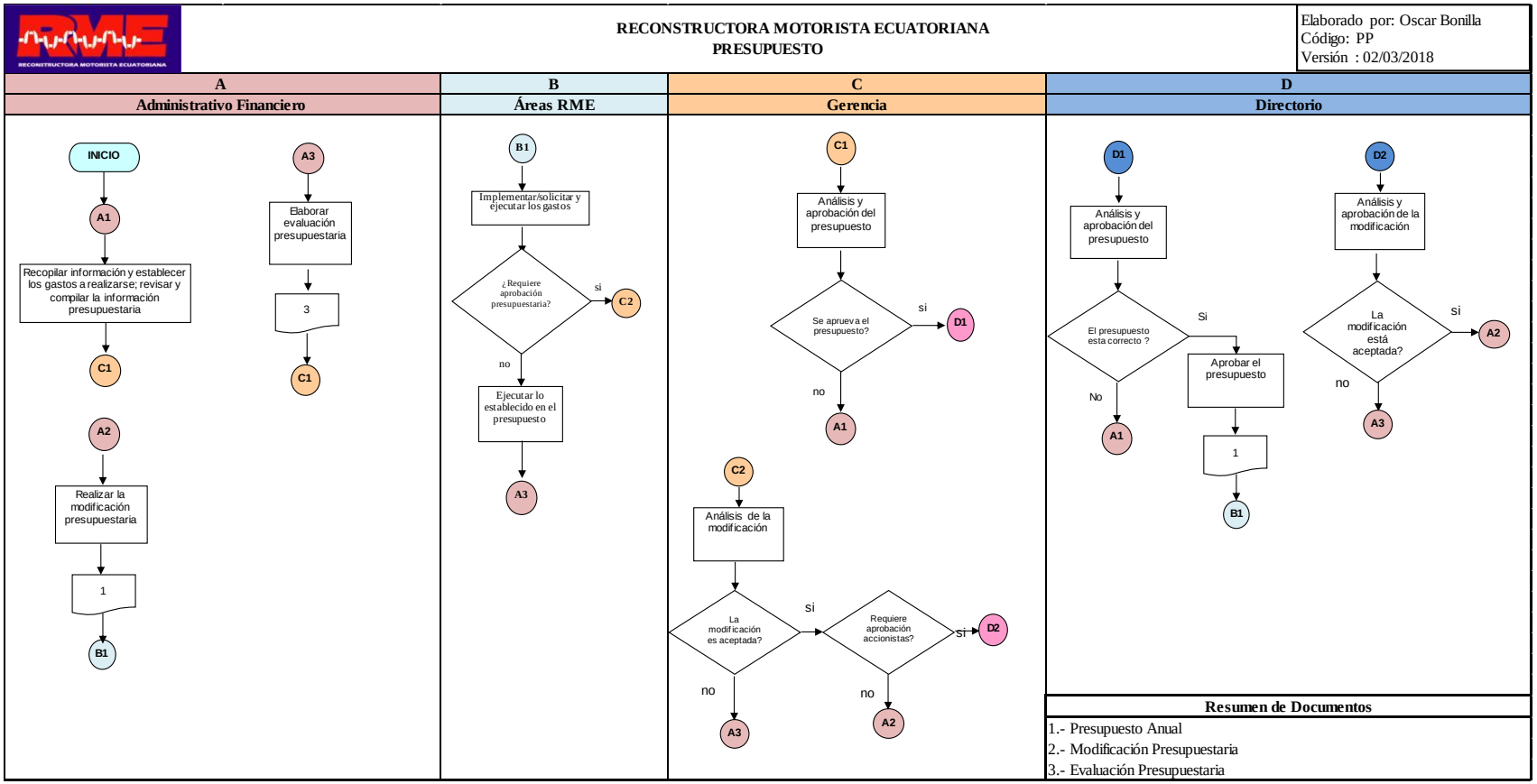
Planeación para la Sucesión y Capacitación Administrativa										
PREGUNTAS	**P9**	**P19**	**P29**	**P39**	**P49**	**P59**	**P69**	**P79**	**P89**	**P99**
# Encuestados	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Media	3,45	1,82	3,45	3,55	2,27	3,09	3,27	3,82	4,36	3,64
Mínimo alcanzado	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1
Máximo alcanzado	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5

Metas Claras										
PREGUNTAS	**P10**	**P20**	**P30**	**P40**	**P50**	**P60**	**P70**	**P80**	**P90**	**P100**
# Encuestados	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Media	2,91	3,91	3,27	4,18	3,45	2,55	4,18	3,91	4,00	4,18
Mínimo alcanzado	1	2	1	2	1	1	4	3	3	4
Máximo alcanzado	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5

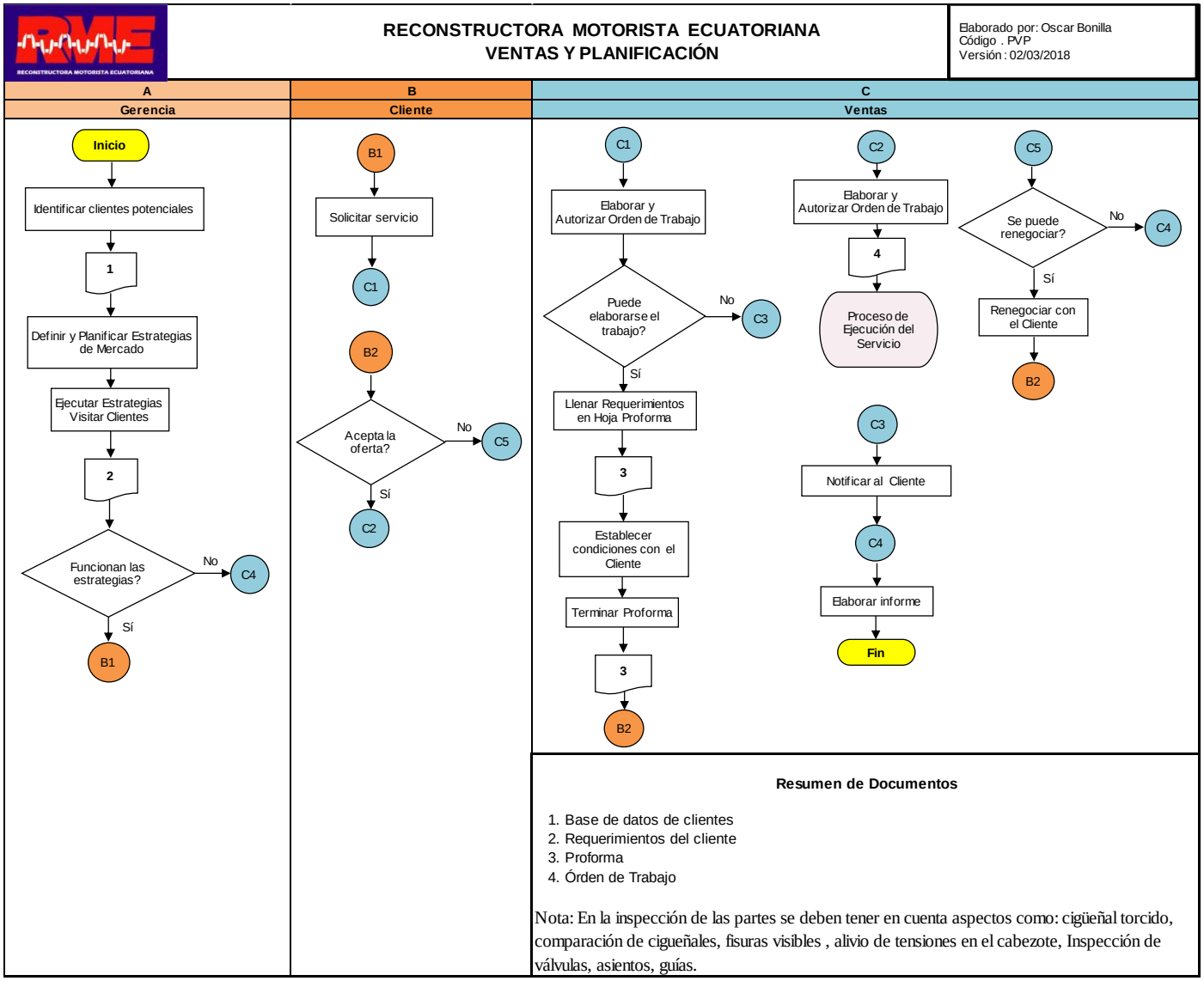
Anexo 6: Flujograma de procesos de Compras e Importaciones



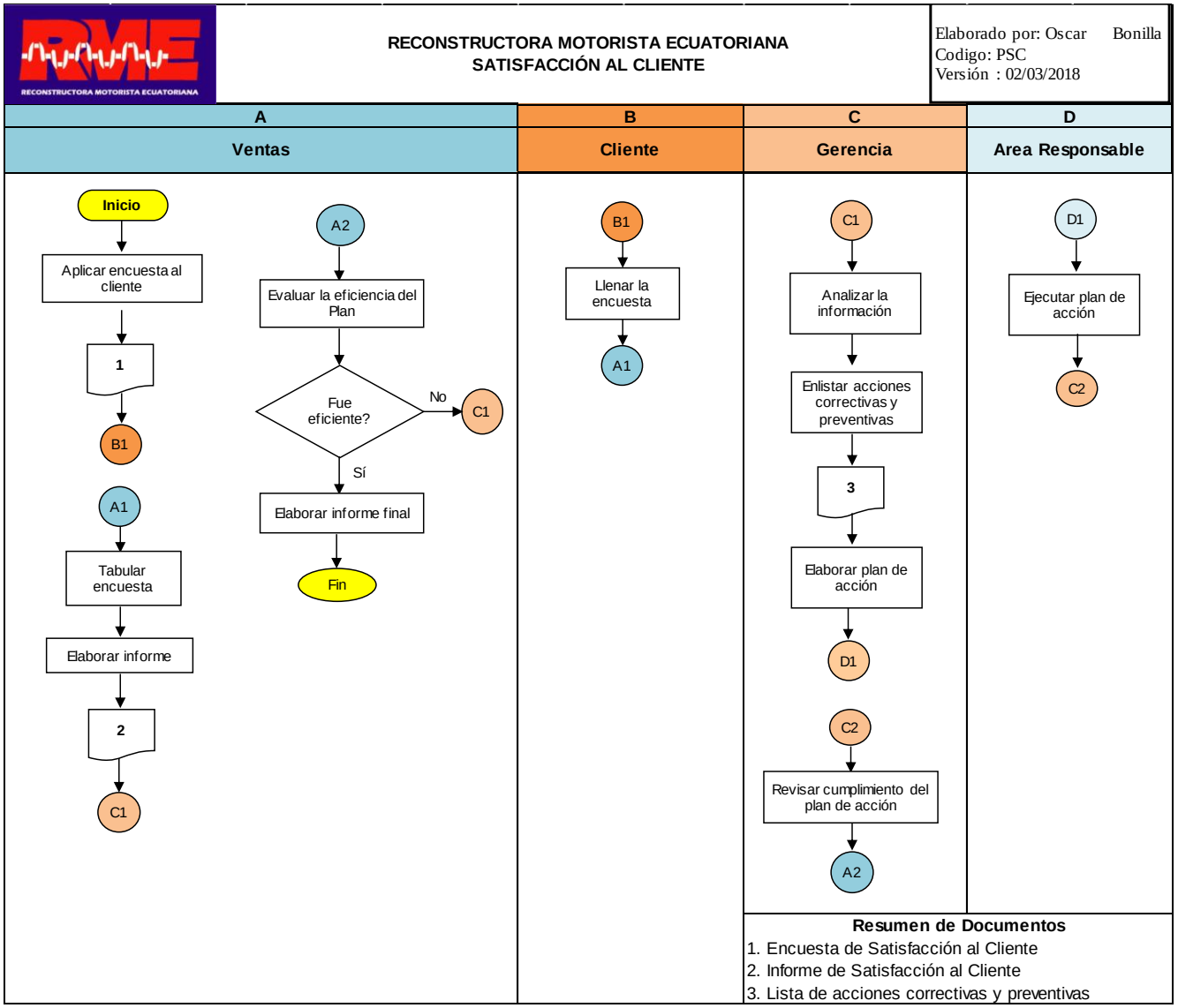
Anexo 7: Flujograma de procesos de Presupuesto



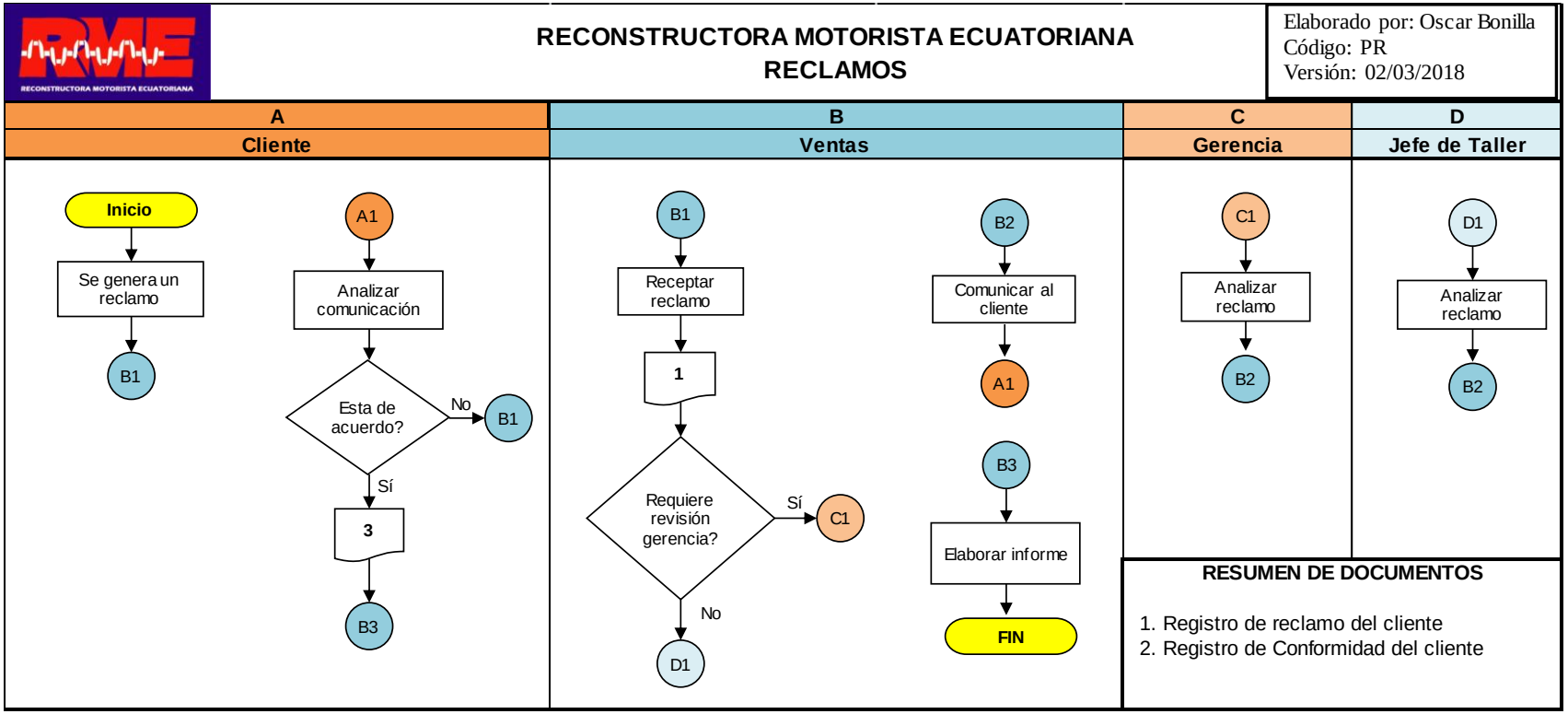
Anexo 8: Flujograma de procesos de Ventas y Planificación



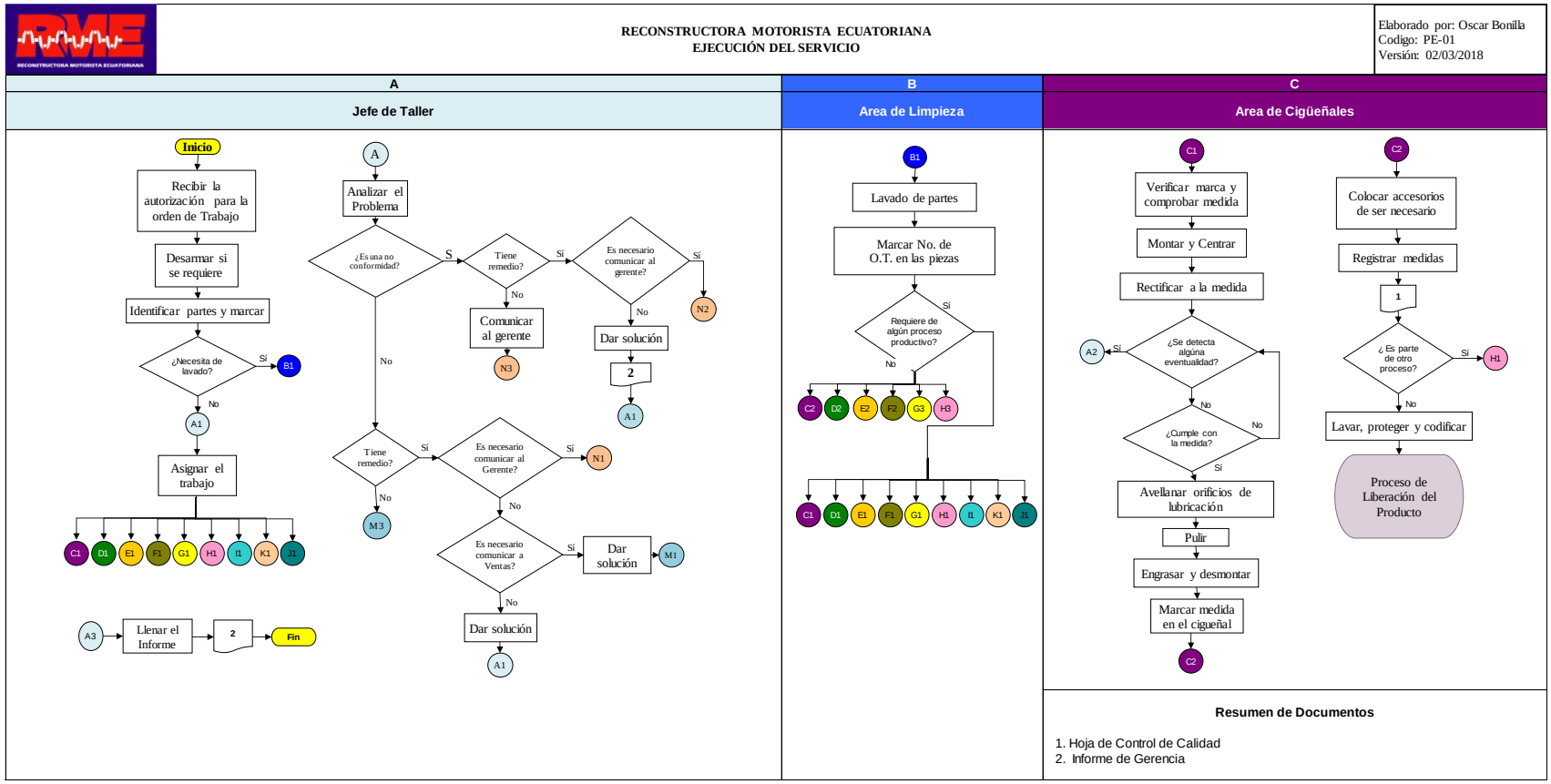
Anexo 9: Flujograma de procesos de Satisfacción al Cliente



Anexo 10: Flujograma de procesos de Reclamos

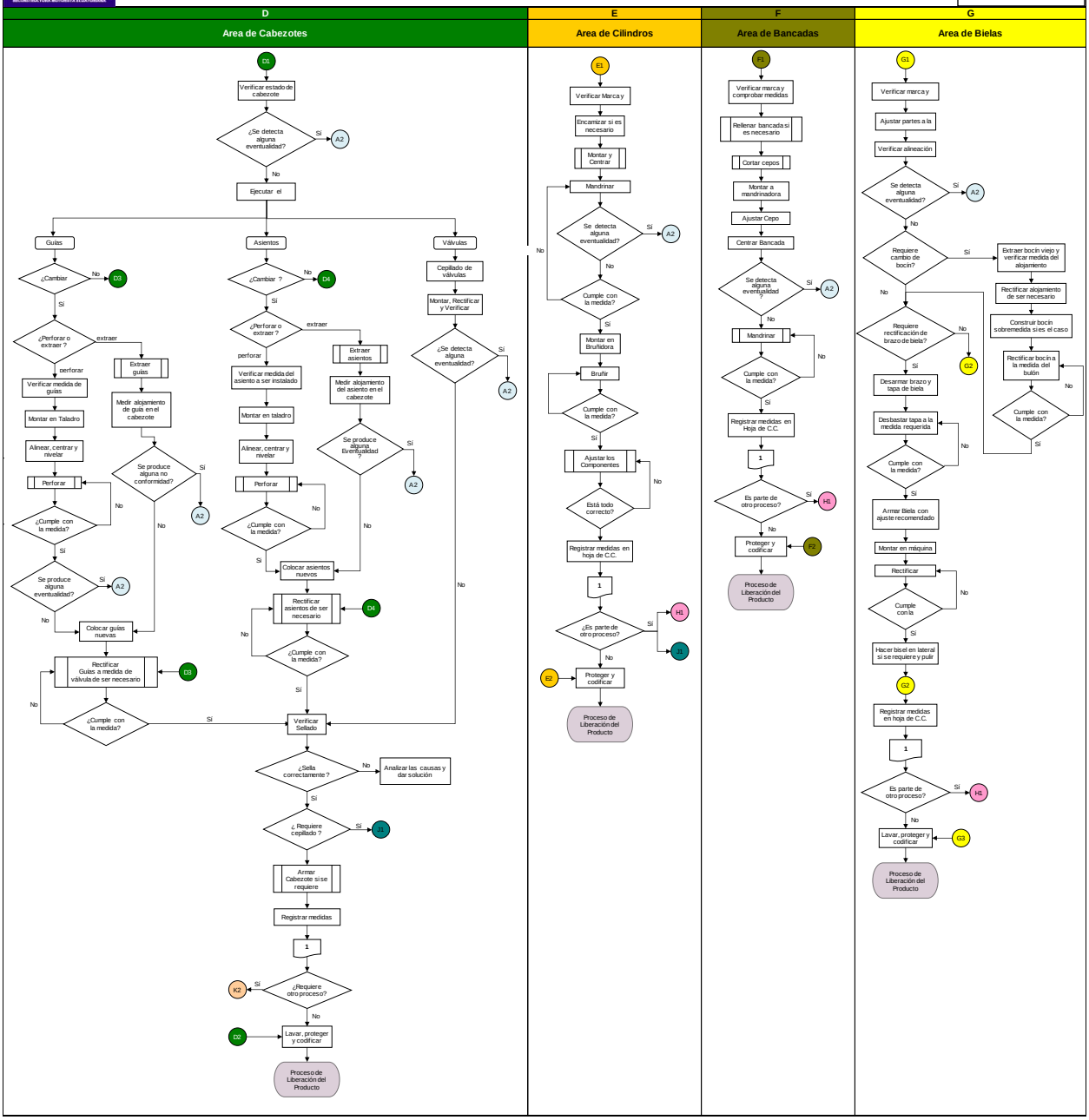


Anexo 11: Flujograma de procesos de Ejecución del Servicio



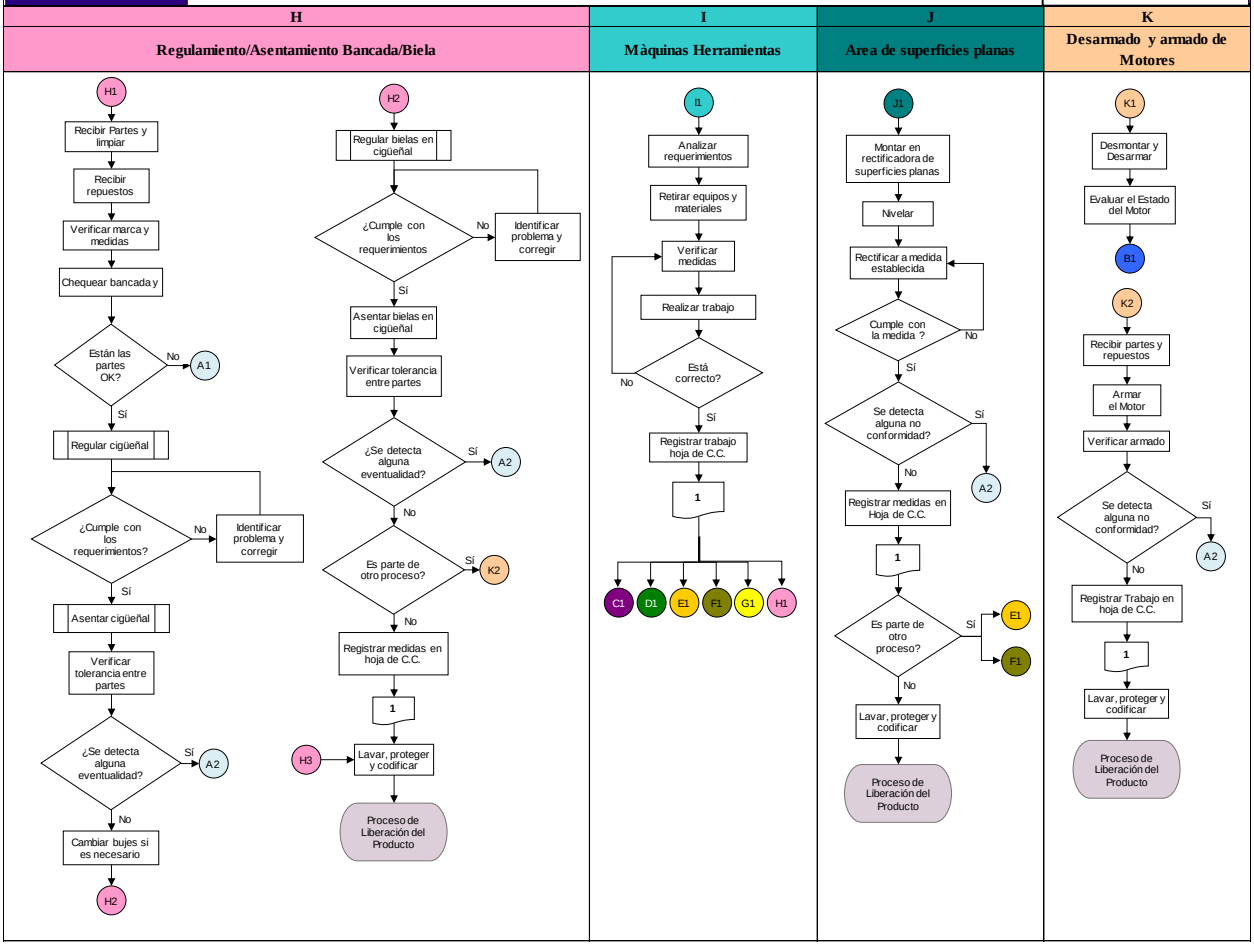
RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA
EJECUCIÓN DEL SERVICIO

Elaborado por: Oscar Bonilla
Codigo: PE-02
Versión: 02/03/2018

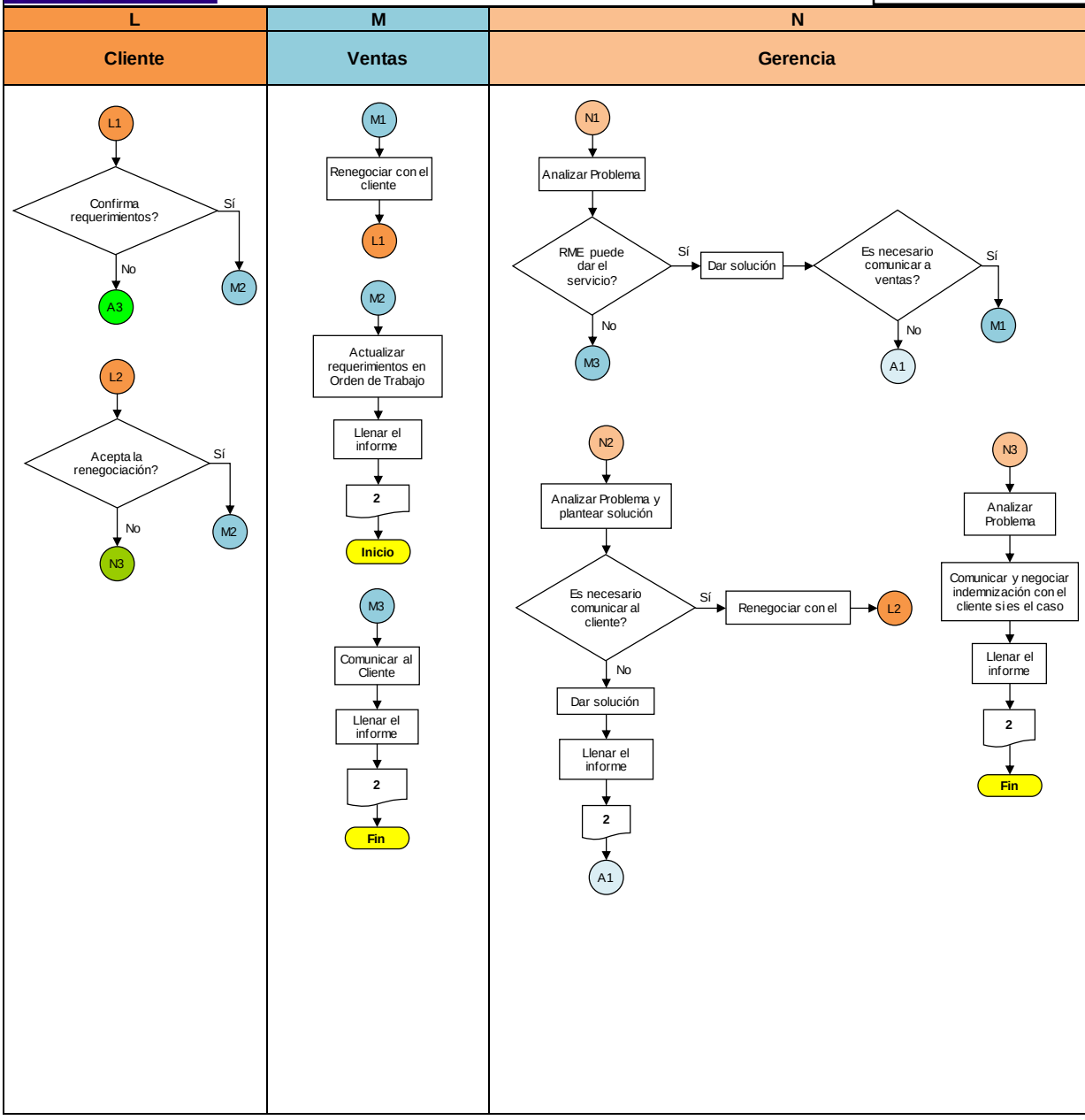


RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA
EJECUCIÓN DEL SERVICIO

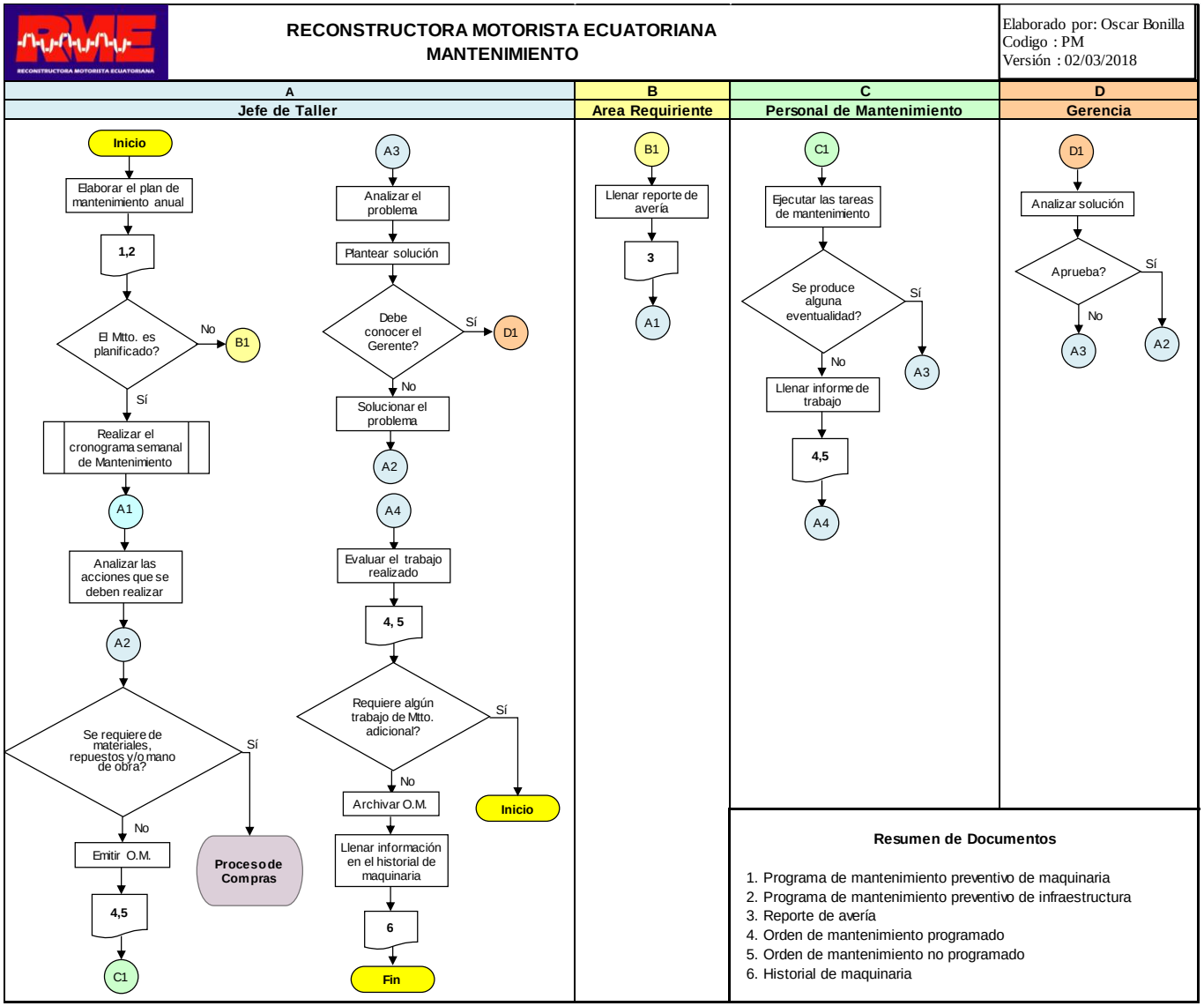
Elaborado por: Oscar Bonilla
Codigo: PE-03
Versión: 02/03/2018



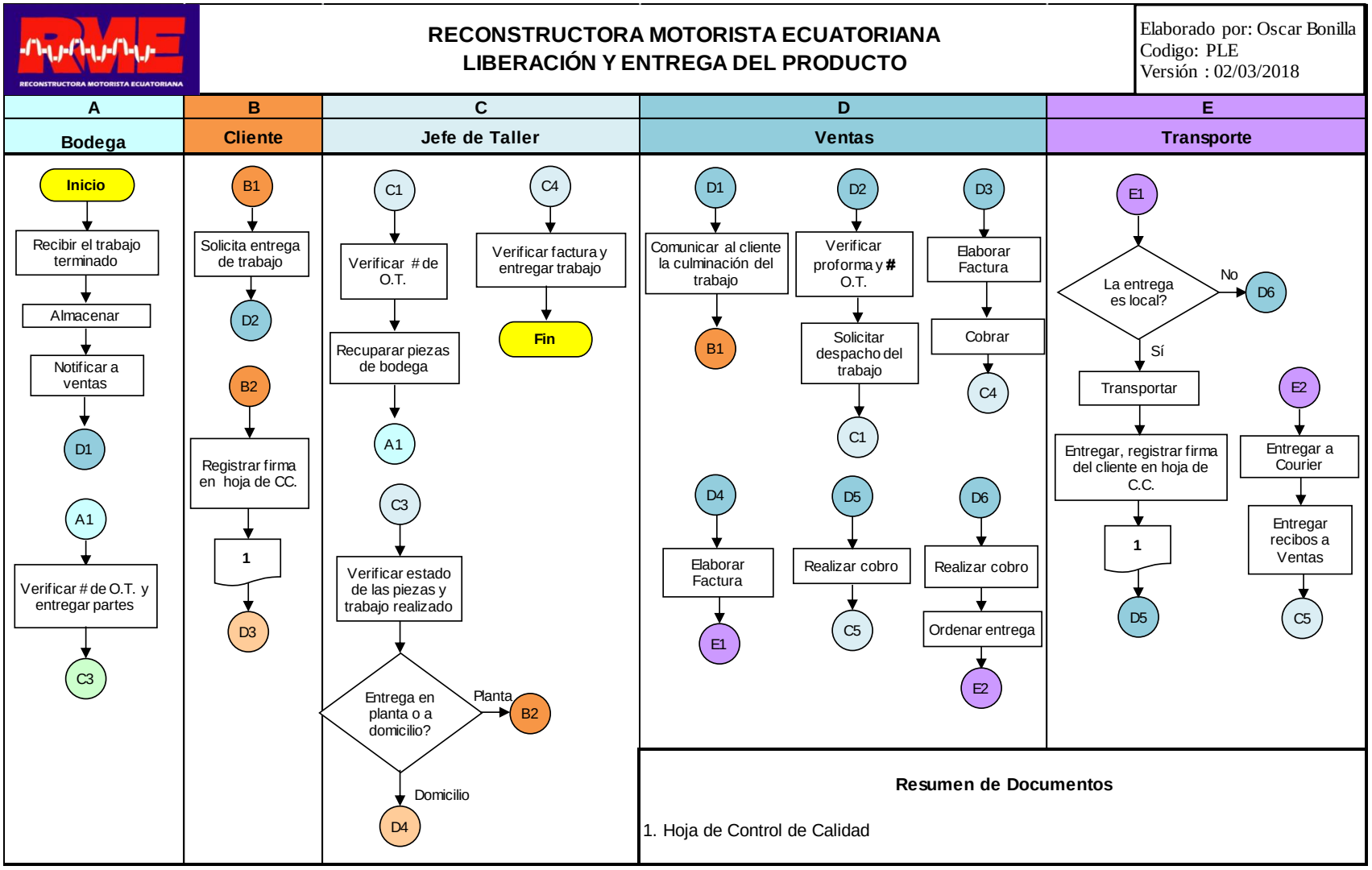
RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA	**RECONSTRUCTORA MOTORISTA ECUATORIANA** **EJECUCIÓN DEL SERVICIO**	Elaborado por: Oscar Bonilla Codigo: PE-04 Versión : 02/03/2018



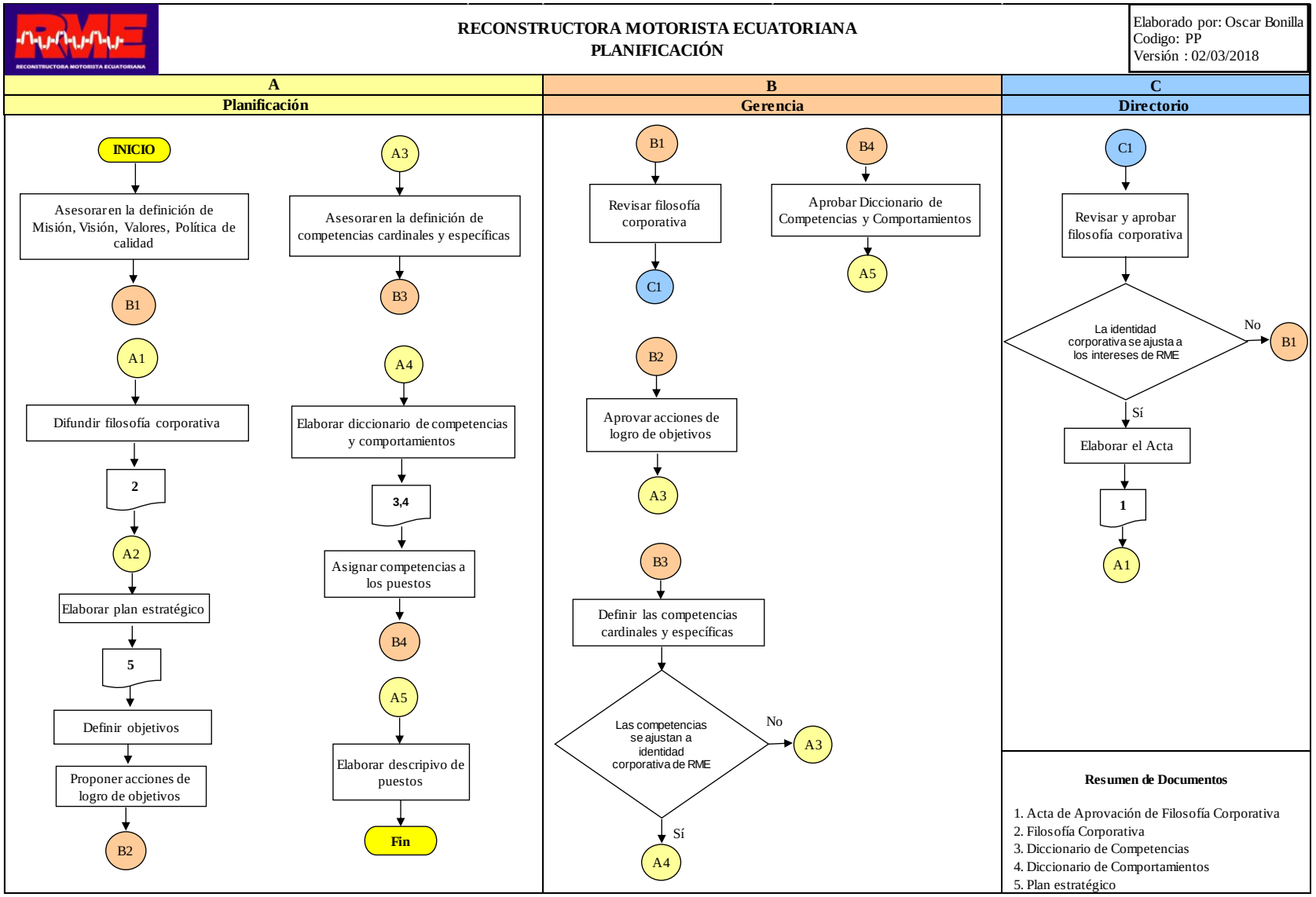
Anexo 12: Flujograma de procesos de Mantenimiento



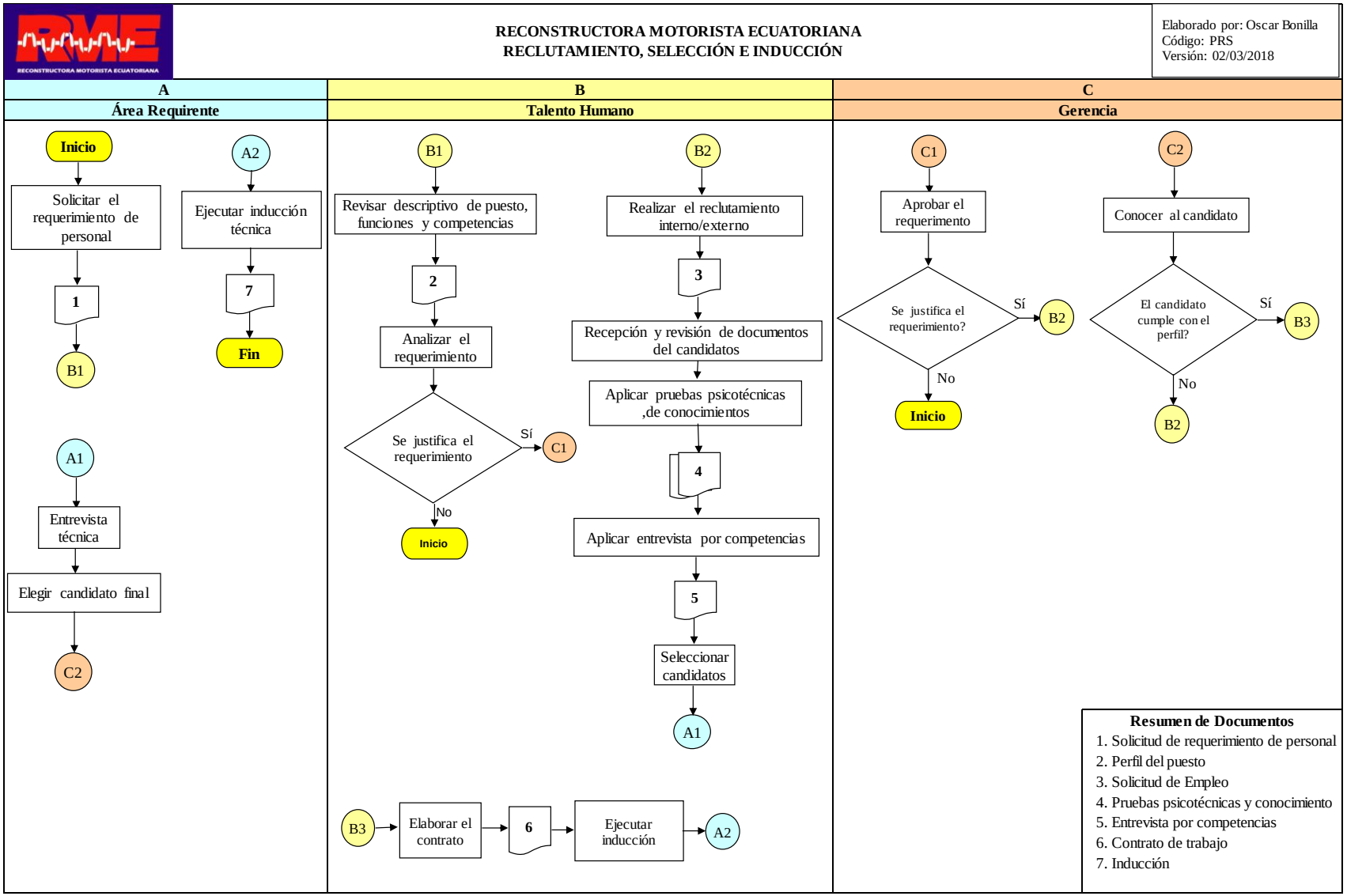
Anexo 13: Flujograma de procesos de Liberación y Entrega



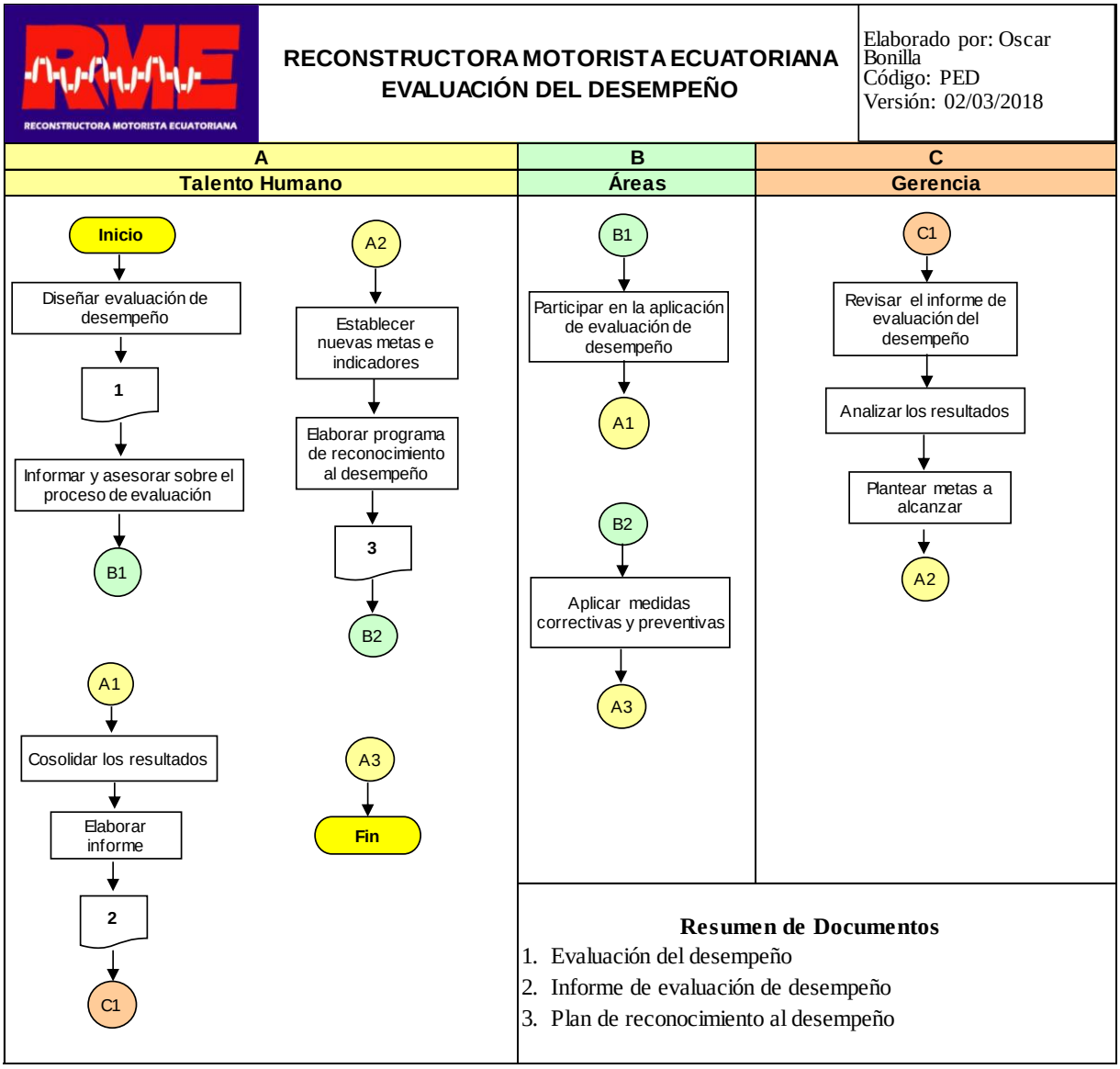
Anexo 14: Flujograma de procesos de Planificación



Anexo 15: Flujograma de Procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción



Anexo 16: Flujograma de procesos de Evaluación del Desempeño



Anexo 17: Flujograma de procesos de Capacitación

