



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EJECUCIÓN DE LOS
PROCESOS EN EL SECTOR COMERCIAL AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL**

AUTORES:

**ANCHUNDIA VALENCIA JAZMÍN LEONOR
CORREA ÁLVAREZ JÉSSICA ESTEPHANIA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TUTOR:

**Ing. Lucio Ortiz Jorge Enrique MGs.
Guayaquil, Ecuador**

16 de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

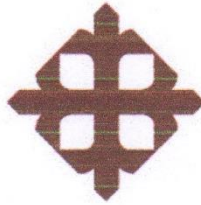
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por:
Jazmín Leonor Anchundía Valencia y Correa Álvarez Jéssica Estephania
como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría.

TUTOR
f. 
Ing. Lucio Ortiz Jorge Enrique MGs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
CPA. Vera Salas Laura Guadalupe MSc.

Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN


Nosotras, Anchundia Valencia Jazmín Leonor y Correa Álvarez Jéssica Estephania

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación "PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS EN EL SECTOR COMERCIAL AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL", cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2020

LAS AUTORAS

f. 
Anchundia Valencia Jazmín Leonor

f. 
Correa Álvarez Jéssica Estephania

REPORTE URKUND

<https://secure.orkund.com/old/view/74882350-710301-429826#q1bKLvayio7VUSrOTM/LTmMTsxLTiWYmGgFAA==>

The screenshot displays the URKUND report interface. On the left, document details are provided: 'Documento: TTFINAL-ANCHUNDIA-CORREA.docx (D78172051)', 'Presentado: 2020-08-25 17:59 (-05:00)', 'Presentado por: jazmin322@hotmail.com', 'Recibido: jorge.lucio.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: TTFINAL-ANCHUNDIA-CORREA'. A note indicates that 0% of the 59 pages consist of text from 0 sources. On the right, a table titled 'Lista de fuentes Bloques' lists sources with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. The sources listed include 'UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL- JESSICA VIVIANA BARRETO VERA.docx', 'TESIS URKUND.docx', and two URLs from 'library.co' and 'repositorio.uta.edu.ec'. At the bottom, there is a signature of 'Ing. Lucio Ortiz Jorge Enrique MGs.' with the title 'TUTOR' above and below the signature.

URKUND

Documento: [TTFINAL-ANCHUNDIA-CORREA.docx](#) (D78172051)
Presentado: 2020-08-25 17:59 (-05:00)
Presentado por: jazmin322@hotmail.com
Recibido: jorge.lucio.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje: TTFINAL-ANCHUNDIA-CORREA [Mostrar el mensaje completo](#)
0% de estas 59 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques	Abrir menú
Categoría	Enlace/nombre de archivo	
	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL- JESSICA VIVIANA BARRETO VERA.docx	<input type="checkbox"/>
	TESIS URKUND.docx	<input type="checkbox"/>
	https://library.co/document/d4dm63ry-diseño-de-los-procedimientos-de-reclutamiento-y-s...	<input type="checkbox"/>
	https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4525/1/57%30o.e.pdf	<input type="checkbox"/>
Fuentes alternativas		
	https://docplayer.es/amo/157421803-Universidad-catolica-santo-toribio-de-mogrovejo-facult...	<input type="checkbox"/>

TUTOR

Ing. Lucio Ortiz Jorge Enrique MGs.
TUTOR

AGRADECIMIENTO

A Dios todo poderoso y a mi madre celestial la Virgen María, por permitirme poder concluir esta etapa de mi vida. De igual manera un agradecimiento especial a mis padres el Sr. Stalin Anchundia y la Sra. Leonor Valencia, por ser los principales motores, quienes han sido mi fortaleza para seguir adelante y no desmayar, a ellos a quienes les debo mi formación personal y profesional. Gracias a mi padre por siempre anhelar lo mejor para mí y a mi querida madre por su amor y dedicación incondicional.

Gracias a mi hermano mayor Ing. Fernando Anchundia, por brindarme su apoyo incondicional para poder culminar mi carrera, por ser mi mayor ejemplo de perseverancia y constancia. De igual forma a mi futuro ingeniero mi hermano menor Alexander Anchundia, gracias por su comprensión y su amor incondicional, por darme fuerzas y no dejarme vencer, nuestro apoyo es mutuo siempre y más aun encontrándonos los dos en proceso de tesis.

Gracias a cada uno de mis profesores a lo largo de mi carrera, a la Econ. Mercedes Baño por su soporte y orientación en el trabajo de tesis, a todos mis amigos y compañeros de clases, sin excluir a ninguno, pero de forma especial a mí amiga Ing. Suley Sánchez, por brindarme su apoyo y compartir su experiencia en el ámbito laboral y poder llevar a cabo la culminación de la tesis, a mi querida amiga Ing. María Quinde, por estar presta en todo momento, por brindarme sus conocimientos, por siempre estar ahí cuando la necesito y brindarme su apoyo incondicional. También a mi compañera, amiga de tesis y futura ingeniera Jessica Correa, por compartir tantas experiencias a lo largo de nuestra carrera y encontrarnos juntas a un paso de alcanzar uno de nuestros sueños.

Y finalmente agradezco a mi tutor de tesis el Ing. Jorge Lucio, por su orientación y soporte en la elaboración de mi trabajo de tesis, gracias por su tiempo y apoyo incondicional.

Jazmín Anchundia Valencia

AGRADECIMIENTO

Dios fue mi guía para lograr esta etapa y sobretodo mi madre Julia Álvarez Pachay por siempre creer en mí, fue mi pilar fundamental a lo largo de esta vida universitaria, agradecerle a mi padre Ceferino Correa Abad por estar con nosotros apoyándonos, a mis hermanas Ing. Leonela Correa Álvarez, Dra. Blanca Correa Álvarez quien me enseñaron que con esfuerzo y dedicación se puede llegar a la meta.

Quiero agradecerle de manera especial a quien decidió compartir su vida junto a la mía a mi esposo Miguel Díaz Rodríguez por siempre darme fuerza, apoyo incondicional, para culminar mi carrera con altos y bajos, pero lo logré, gracias por creer en mí, por estar ahí, cuando más te necesité. Quiero agradecerle a Dios por regalarme un hijo precioso que es mi vida Thiago Díaz Correa, tu llegada me dio más fuerzas para lograr este sueño.

Quiero agradecerle a mi compañera de tesis y amiga que me regaló Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a mi futura ingeniera Jazmín Anchundia Valencia por siempre estar ahí pendiente en cosas relacionada de la universidad y por ser una amiga incondicional.

De manera especial al Ing. Jorge Lucio Ortiz, mi tutor de tesis muchas gracias por compartir sus conocimientos, gracias por guiarnos a lo largo de nuestro trabajo de titulación.

A lo largo de esta etapa he tenido buenas amistades entre ellas a una persona especial, sin imaginar que llegaríamos a ser buenas amigas gracias infinita a la Ing. Suley Sánchez por ayudarnos en nuestra tesis, gracias por el tiempo, el apoyo que nos dedicaste. Por último, también agradecer a mis amigas Ing. Lizbeth García, Ing. Katherine Rugel, y mi amigo Ing. Andrés Borbor su gran apoyo me ha incentivado a seguir adelante.

Gracias y mil gracias a cada una de estas personas que han compartido conmigo durante toda esta gran etapa.

Jéssica Correa Álvarez

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis se los dedico a mis padres Stalin Anchundia y Leonor Valencia, por haberme forjado como la persona que soy hoy en día, también a mis hermanos Fernando Anchundia y Alexander Anchundia, por brindarme su apoyo incondicional y motivarme constantemente para alcanzar mis anhelos.

Jazmín Anchundia Valencia

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi hijo Thiago Díaz Correa que seré su orgullo y cuando el crezca vea que siempre di lo mejor de mí para el futuro de él; también dedicarle a mi padres Ceferino Correa Abad y Julia Álvarez Pachay, por creer en mí los amo y esto va dedicado para ustedes; mi hermanas Leonela Correa Álvarez y Blanca Correa Álvarez por ser mis mentoras; a mi esposo Miguel Díaz Rodríguez por ayudarme en cada momento, ustedes son mi familia y este esfuerzo va para ustedes por estar conmigo siempre.

Jéssica Correa Álvarez



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

**CPA. Vera Salas Laura Guadalupe MSc.
DIRECTORA DE CARRERA**

f. _____

**CPA. Salazar Torres Patricia María MSc.
COORDINADOR DEL ÁREA**

f. _____

**ECON. Baño Hifong María Mercedes MSc.
OPONENTE**



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CALIFICACIÓN

f. 
Ing. Lucio Ortiz Jorge Enrique MGs.
TUTOR

Índice General

Introducción	2
Antecedentes	3
Sector Automotriz	3
Crecimiento en la Industria Automotriz	3
La Segunda Guerra Mundial y la Industria Automotriz.....	4
Auge de los Fabricantes Japoneses de Automóviles	5
La historia de Automóvil.....	5
Historia del Sector Comercial Automotriz a Nivel Mundial	12
Producción a Nivel Mundial de vehículos	13
Estudio Global del Consumidor Automotriz 2019	13
Industria Automotriz en América Latina	14
Sector Automotriz en Ecuador	15
Sector Automotriz Guayaquil	16
Departamento de Recursos Humanos.....	18
Funciones y tareas ligadas a la gestión personal	20
Las funciones y Tareas Ligadas a la Administración de Personal	21
Departamento de Recursos Humanos en el Sector Automotriz.....	22
Definición del Problema.....	22
Objetivos de la Investigación.....	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos.....	24
Justificación.....	25
Preguntas de Investigación	25
Pregunta Principal	25
Preguntas Complementarias	25
Limitación	26
Delimitación.....	26
Capítulo 1. Fundamentación Teórica	28
Marco Teórico	28
Planeación	28
Organización.....	29

Dirección.....	29
Control	30
Importancia del proceso Administrativo	30
Marco Conceptual	32
Conceptualización de la Administración de Procesos.....	32
Reingeniería de Procesos.....	33
Mejoramiento de los Procesos.....	35
Método Sistemático	35
Estrategia de Procesos.....	39
Desempeño y Calidad en los Procesos de la Organización	40
Costos del Desempeño Deficiente y la mala Calidad del Desempeño .	40
Administración de la Calidad Total	41
Teoría de Kaizen	44
Marco Referencial	45
Marco Normativo	49
Norma Internacional de Auditoría 520.....	49
Evaluación para Determinar si la Expectativa es lo Suficientemente Precisa.....	51
Examen de los resultados de los procedimientos analíticos.....	52
Control Interno	52
Control Interno Administrativo.....	53
Modelo Coso.....	54
Relación entre Componentes y Principios	55
Gestión de Riesgos Empresarios (COSO ERM 2017) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	57
COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresariales	57
Capítulo 2. Metodología de la Investigación	60
Diseño de Investigación	60
Tipo de Investigación.....	61
Concluyente Descriptiva	61
Fuentes de Información.....	62
Enfoque de investigación	63

Herramientas de Investigación	63
Entrevistas a Profundidad.....	65
Cuestionario de Preguntas para las Entrevistas	65
Población.....	68
Muestra	69
Técnicas de Muestreo.....	70
Análisis de los Resultados de la Matriz de Hallazgos	96
Proceso de Reclutamiento de Personal	96
Análisis de las Respuestas a las Entrevistas Realizadas	96
Proceso de Preparación y pago de Nómina	98
Análisis de las respuestas a las entrevistas realizadas	98
Proceso de Mejoramiento de Clima Laboral.....	100
Análisis de las respuestas a las entrevistas realizadas	100
Capítulo 3. Propuesta Metodológica	102
Conocimiento del Negocio.....	102
Departamento de Recursos Humanos.....	105
Proceso de Reclutamiento del personal	109
Aplicación del Caso	109
Aplicación de la Propuesta	114
Proceso de Preparación y Pago de Nómina.....	116
Planteamiento del Caso.....	119
Aplicación de la Propuesta	123
Mejoramiento de Clima Laboral.....	124
Aplicación del Caso	127
Conclusiones	128
Recomendaciones	130
Referencias Bibliográficas.....	131

Lista de Figuras

Figura 1. Línea del Tiempo de la Historia del Automóvil	7
Figura 2. Línea del Tiempo de la Historia del Automóvil	8
Figura 3. Línea del Tiempo de la Historia del Automóvil	9
Figura 4. Línea del Tiempo de la Historia del Automóvil	10
Figura 5. Línea del Tiempo de la Historia del Automóvil	11
Figura 6. Participación de Ventas de Vehículos por Provincia.....	17
Figura 7. Participación en el Mercado Nacional.....	17
Figura 8. Finalidad del Departamento de Recursos Humanos.....	19
Figura 9. Ubicación Geográfica de La Avenida Juan Tanca Marengo	27
Figura 10. Proceso Administrativo	28
Figura 11. Importancia del Proceso Administrativo.....	31
Figura 12. Reingeniería de Procesos.....	33
Figura 13. Pasos del Método Sistemático.....	36
Figura 14. Administración de la Calidad Total.....	42
Figura 15. Mejoramiento Continuo.....	44
Figura 16. Tipos de Procedimientos Analíticos	50
Figura 17. Sistema de Control Interno	53
Figura 18. Componentes de Control Interno.....	55
Figura 19. Ejecución del Enfoque del Coso	57
Figura 20. Rol del Riesgo en la Selección de La Estrategia	58
Figura 21. Gestión de Riesgos Empresariales.....	59
Figura 22. Fuentes de Información	62
Figura 23. Herramientas de Investigación Cualitativas.....	64
Figura 24. Población y Muestra	69
Figura 25. Tipos de Muestra	70
Figura 26. Técnicas de Muestreo.....	71
Figura 27. Proceso de Reclutamiento e Ingreso del Nuevo Personal.....	97
Figura 28. Multas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio De Trabajo	99
Figura 29. Sucursales de la Empresa Automóviles J.A	102

Figura 30. Estructura Organizacional de la Empresa Automóviles J.A	104
Figura 31. Estructura Organizacional Departamento de Recursos Humanos	106
Figura 32. División del Departamento Recursos Humanos	108
Figura 33. Solicitud de Petición del Puesto.....	110
Figura 34. Carta de Bienvenida al Trabajador	112
Figura 35. Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Personal	113
Figura 36. Propuesta de Mejoramiento del Flujograma del Proceso de Reclutamiento del Personal	115
Figura 37. Flujograma del Proceso de Preparación y Pago de Nómina	118
Figura 38. Cálculo de Liquidación de Haberes	120
Figura 39. Planilla Préstamo IESS.....	121
Figura 40. Mejoramiento Del Clima Laboral.....	125
Figura 41. Flujograma De Mejoramiento Del Clima Laboral	126

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz De Resultados De Las Entrevistas Realizadas A Expertos Y Funcionarios Del Departamento De Recursos Humanos Del Sector Comercial Automotriz Resultados De Las Entrevistas -Parte A.....	74
Tabla 2. Resultados De Las Entrevistas - Parte B	75
Tabla 3. Resultados De Las Entrevistas - Parte C.....	76
Tabla 4. Resultados De Las Entrevistas – Parte D.....	77
Tabla 5. Resultados De Las Entrevistas - Parte E	78
Tabla 6. Resultados De Las Entrevistas - Parte F	79
Tabla 7. Resultados De Las Entrevistas – Parte G.....	80
Tabla 8. Resultados De Las Entrevistas - Parte H.....	81
Tabla 9. Resultados De Las Entrevistas – Parte I.....	82
Tabla 10. Resultados De Las Entrevistas – Parte J.....	83
Tabla 11. Resultados De Las Entrevistas – Parte K	84
Tabla 12. Resultados De Las Entrevistas – Parte L.....	85
Tabla 13. Resultados De Las Entrevistas – Parte M.....	86
Tabla 14. Resultados De Las Entrevistas – Parte N.....	87
Tabla 15. Resultados De Las Entrevistas – Parte Ñ.....	88
Tabla 16. Matriz de Resultados de las Entrevistas Realizadas a dos Expertos en Procesos y Procedimientos de Auditoría del Departamento de Recursos Humanos Del Sector Comercial Automotriz. Resultados de las Entrevistas - Parte A	89
Tabla 17. Resultados De Las Entrevistas – Parte B	90
Tabla 18. Resultados De Las Entrevistas – Parte C.....	91
Tabla 19. Resultados De Las Entrevistas – Parte D.....	92
Tabla 20. Resultados De Las Entrevistas – Parte E	93
Tabla 21. Resultados De Las Entrevistas – Parte F	94
Tabla 22. Resultados De Las Entrevistas – Parte G.....	95
Tabla 23. Cálculo De Horas Extras.....	122
Tabla 24. Cálculo De Comisiones Línea Livianos.....	123

Resumen

El presente trabajo de titulación busca realizar una propuesta metodológica para la ejecución de los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil; enfocándose en ciertos procesos internos efectuados dentro del departamento de Recursos Humano como son: (a) reclutamiento del personal, (b) preparación y pago de nómina y (c) mejoramiento del clima laboral. El sector comercial automotriz es una actividad que vive constantemente en el cambio porque está en la obligación, cada cierto tiempo mostrar algo diferente que esté lleno de tecnología, accesorios e implementos que permitan satisfacer las necesidades del consumidor, es así como esta actividad ha ganado territorio a nivel mundial con un sinnúmero de marca poseionadas en el mercado y siempre están en la competitividad de mostrar lo mejor de su marca; en este sector se encuentra el departamento de Recursos Humano quien desarrolla el potencial y competencia de los trabajadores quienes son los principales protagonistas para lograr el crecimiento y éxito en la entidad. Los subsistemas escogidos permiten comprender la importancia que tiene el área tanto para los trabajadores como para la empresa. El proyecto realizado tiene un enfoque cualitativo, el cual se realizó entrevistas profundas a cuatros trabajadores especializados en el proceso permitiendo indagar, conocer y analizar el proceso que se ejecuta dentro del Departamento de Recursos Humano; se escogió dos auditores expertos en realizar auditorías externas específicamente a estos procesos permitiendo entender la información proporcionada que será de gran utilidad para llevar a cabo la propuesta metodológica. Esta propuesta consiste en evidenciar y verificar todas las falencias que tiene cada uno de los procesos teniendo así la opción de poder proponer una mejora que sirva de gran ayuda para las entidades del sector automotriz.

Palabras claves: Sector, Automotriz, Procesos, Propuesta y Recursos Humanos.

Introducción

El desarrollo de la presente investigación está enfocado en analizar los distintos factores que determinan la propuesta metodológica a los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil. Este es un tema relevante, reconociendo las diversas oportunidades para este sector para potenciar este tipo de procesos, los mismos que han sido reconocidos con tener un nivel alto de falencias, que generan incomodidad en los colaboradores.

Actualmente, el sector automotriz se encuentra en un mundo cambiante, en los cuales el bienestar de los trabajadores tiene un papel fundamental, el cual ha tenido la necesidad de contar con un formato para poder efectuar la preparación de nómina. Definir esta estructura contribuye al desarrollo y mejora de cada uno de los procedimientos operativos dentro departamento de Recursos Humanos. Este punto es indispensable ya que los trabajadores son importantes para la empresa, reconociendo que tener un capital humano motivado permite alcanzar los objetivos propuestos a niveles empresariales.

El trabajo de titulación tiene como intención presentar una propuesta metodológica a los procesos con el fin de perfeccionar y orientar información eficiente, eficaz para la toma de decisiones por parte de la gerencia. De esta manera dicha propuesta metodológica da un aporte al sector comercial automotriz, además de proporcionar la debida información para la correcta implementación, análisis y manejo adecuado de los procesos.

En los siguientes capítulos de este trabajo de titulación se describe una propuesta metodológica a los procesos de preparación de nómina y pago a empleados del sector comercial automotriz de Guayaquil, así como también constarán las conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes

Sector Automotriz

El sector automotriz es considerado un motor importante en la economía mundial, ya que incluye una serie de procesos con el diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta del automóvil, donde cada proceso genera un aumento positivo del mercado laboral y la innovación de la mano de obra. Las tendencias del consumo automovilístico en la actualidad son cambiantes, debido a la comodidad y ahorro económico, orientan a los mercados de producción a ser más competitivos y eficientes.

Se puede reflejar que a lo largo de los años los vehículos han ido evolucionando desde el año 1769 que fue el primer modelo de vehículo diseñado por Nicolás-Joseph Cugnot, el cual diseñó una carreta a vapor, a través de tiempo se crearon varios modelos de vehículos, en el 2009 parece el modelo Toyota y en la actualidad los vehículos automatizados y vehículos que alcanzan 431 Km/H.

Por otra parte García (2019), en unos de sus artículos define que la era del automóvil inicia formalmente en enero de 1886 con la presentación de Karl Benz, con el transcurso de los años los creadores de automotores creaban modelos más funcionales. En la década de 1888 se elaboró el primer auto de gasolina por industrias Karl Benz y Gottfried Daimler, a partir de 1890, Estados Unidos fue el mayor productor teniendo el primer lugar por varios años consecutivos, logrando cubrir hasta el 90% la demanda mundial, sin embargo con el pasar de los años Japón superó la producción al país americano, logrando así convertirse en líder mundial en 1980 (p. 15)

Crecimiento en la Industria Automotriz

Según la revista de Editors (2018), “treinta fabricantes estadounidenses produjeron 2.500 vehículos de motor en 1899, y unas 485 empresas entraron en el negocio en la próxima década. En 1908, Henry Ford presentó el Modelo T y William Durant fundó General Motors” (p. 15). También manifestó que la tradición de fabricación estadounidense era inevitable que los automóviles se produjeran en mayor volumen a precios más bajos que en Europa, la ausencia de barreras arancelarias entre los estados alentó las ventas en un área

geográfica más amplia. Adicional a esto, las materias primas baratas y la escasez crónica de la mano de obra calificada alentaron tempranamente la mecanización de los procesos industriales en los Estados Unidos, esto a su vez adquirió la estandarización de los productos. En 1913, Estados Unidos produjo unos 485.000 del total mundial de 606.124 vehículos automotores.

Por ello la Ford Motor Company superó en gran medida a sus competidores en el diseño de vanguardia con un precio moderado. Una revista comercial de Automóviles llamó al Ford, Modelo N (1906-1907) de cuatro cilindros, quince caballos de fuerzas, primer automóvil de bajo costo, por lo que se vieron inundados con pedidos, Ford instaló equipos de producción mejorados y después de 1906 pudo hacer entregas de cien autos al día.

Las técnicas de producción en masa de Ford fueron rápidamente adoptadas por otros fabricantes de automóviles estadounidenses, los fabricantes de automóviles europeos no comenzaron a usarlos hasta la década de 1930. Adicional a esto la revista Editors (2018) indica que "los mayores desembolsos de capital y el mayor volumen de ventas que esto requirió pusieron fin a la era de la entrada fácil y la competencia libre, entre muchos pequeños productores de la industria estadounidenses" (p. 17). También manifiesta que el número de fabricantes de automóviles activos se redujo a 253 en 1980 a solo 44 en 1929, con aproximadamente el 80 por ciento de la producción de la industria, representada por Ford, General Motors y Chrysler, formada por Maxwell en 1925 y por Walter Chrysler.

La Segunda Guerra Mundial y la Industria Automotriz

La industria automotriz desempeñó un papel fundamental en la producción de vehículos militares en la primera guerra mundial. Durante la segunda Guerra Mundial, además de producir varios millones de vehículos militares, fabricaron artículos militares esenciales. Debido que la fabricación de vehículos para el mercado civil cesó en 1942 y las llantas y la gasolina fueron severamente racionadas, los viajes en vehículos motorizados cayeron dramáticamente durante los años de guerra.

Los autos que habían sido atendidos durante la depresión mucho después de que estuvieran listos para ser desechados se repararon aún más,

asegurando una gran demanda acumulada de autos nuevos al final de la guerra. Logrando así que cada año los autos se volvieron más largos y pesados, más potentes, más adornados con dispositivos, más caros de comprar y operar, siguiendo la verdad de que los autos grandes son más rentables que los pequeños.

Auge de los Fabricantes Japoneses de Automóviles

La ingeniería en la era de la posguerra estaba subordinada a la estética cuestionable del estilo no funcional a expensas de la economía y la seguridad. Tanto así que mediados de la década de 1960, la calidad se deterioró, los automóviles de fabricación estadounidense se entregaban a compradores minoristas con un promedio de veinticuatro defectos por unidad, los cuales estaban relacionados con la seguridad.

Después de alcanzar un récord de 12.87 millones de unidades en 1978, las ventas de automóviles fabricados en Estados Unidos cayeron a 6.95 millones en 1982, y que las importaciones aumentaron su participación en el mercado estadounidense de 17.7 % a 27.9%. En 1980, Japón se convirtió en el principal productor mundial de automóviles (Editors, 2018, p.25)

La historia de Automóvil

Para hablar del primer coche, y de su inventor, tenemos que remitirnos a la historia del automóvil, y como antecedente clave, están los vehículos en su sentido más amplio. Según González (2020) manifiesta que “la palabra automóvil deriva del griego y la podemos comprender como ‘que se mueve a sí mismo’. Antes de que esto ocurriera gracias a la autopropulsión, bastante antes, hubo vehículos de tracción animal”. (p. 9)

El desarrollo del automóvil no hubiese sido posible sin los avances tecnológicos e industriales que conllevó a la revolución industrial. Esto involucra una serie de eventos, innovaciones y conocimientos científico-tecnológicos que dieron nacimiento al automóvil, son los eventos lo que permitieron evolucionar y convertirse en lo que hoy en día es parte de nuestra vida cotidiana.

Cada siglo y cada año los modelos de los vehículos han ido cambiando a través de los tiempos; es por ellos que no se puede pasar desapercibido la gran historia que han tenido los automóviles. De acuerdo a González (2020) “fue un capricho de ricos y su invención llevó mucho años. Antes de la gasolina se usó el vapor y, en realidad, los coches eléctricos no son algo en absoluto nuevo” (p.10). No solo han evolucionado en modelos, sino también en motor, diseño y estilo e incluso actualmente cumplen con las necesidades del consumidor final dando una gran expectativa y presentación.

Por otra parte Cromer (2019) indico que:

A diferencia de muchos otros inventos importantes, la idea original del automóvil no puede atribuirse a un solo individuo. La idea ciertamente ocurrió mucho antes de que se registrara por primera vez en la Ilíada, en la que Homero afirma que Vulcano en un solo día hizo veinte Triciclos, que Leonardo da Vinci considero la idea de un vehículo autopropulsado en el siglo XV (p.20).

Estamos viviendo una nueva revolución del automóvil actualmente, con la electrificación y, en ella, la transición hacia vehículos híbridos y eléctricos, entre otras tecnologías de impulsión y alimentación. El coche está constantemente cambiando, pero para comprender el sector y la evolución de este, es fundamental volver atrás tanto como sea posible. A sus orígenes, al inventor del coche y al comienzo, como tal, de este invento.

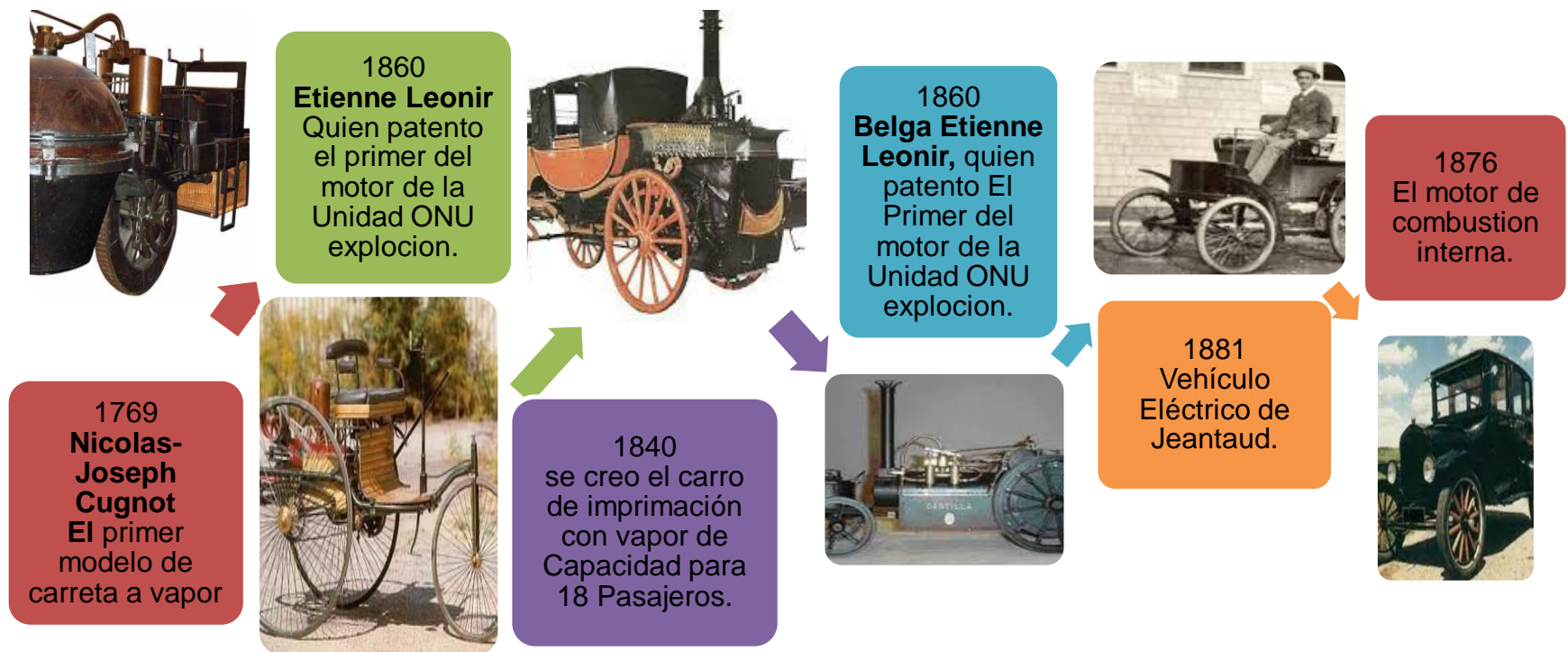
Según González (2020) manifiesta que:

La historia suele basarse en el método de impulsión para la clasificación de los automóviles. Y en el siglo XVIII ya existían los impulsados por vapor. De hecho, hay referencias que apuntan a un pequeño vehículo impulsado a vapor ya en el siglo XVII (p.12).

A continuación, la evolución de los automóviles con el transcurso del tiempo y con los avances tecnológicos e industriales.

Figura 1.

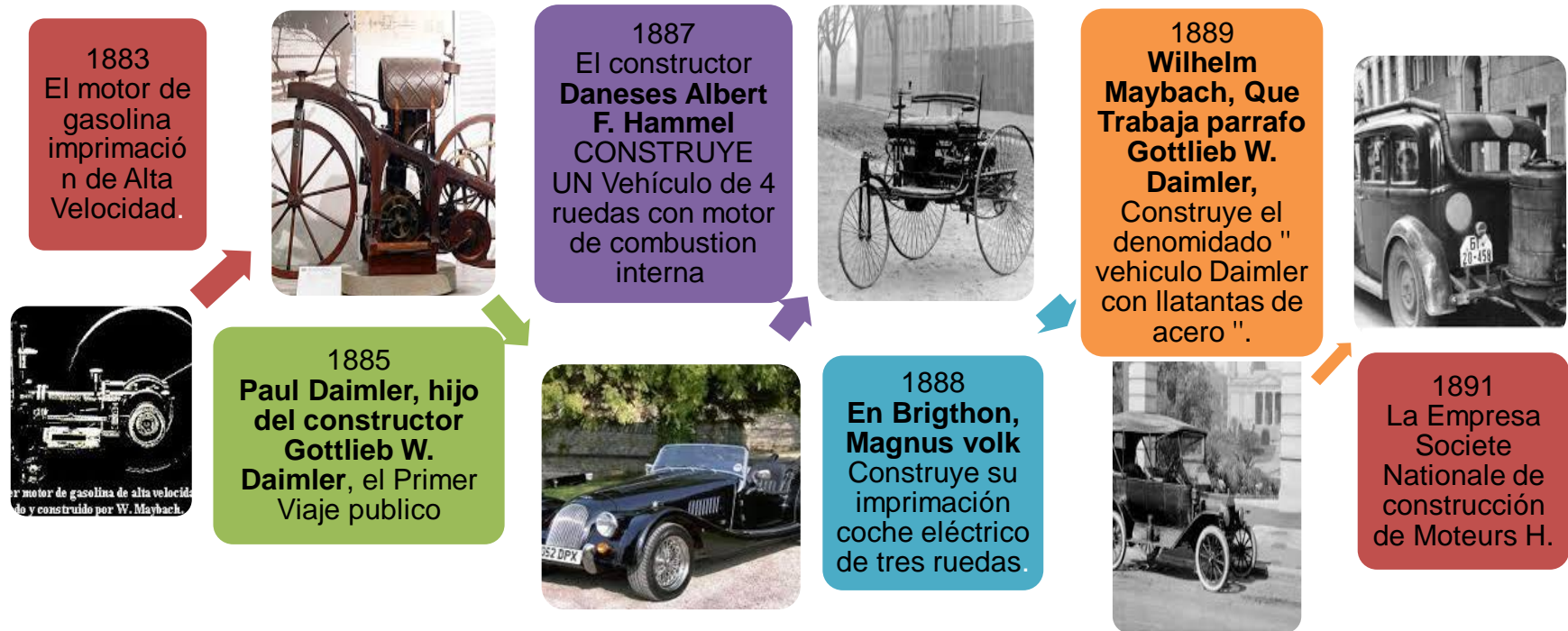
Línea del Tiempo de la Historia del Automóvil



Nota. Adaptado de *Evolución del automóvil*, Conexión Industriales, 2019

Figura 2.

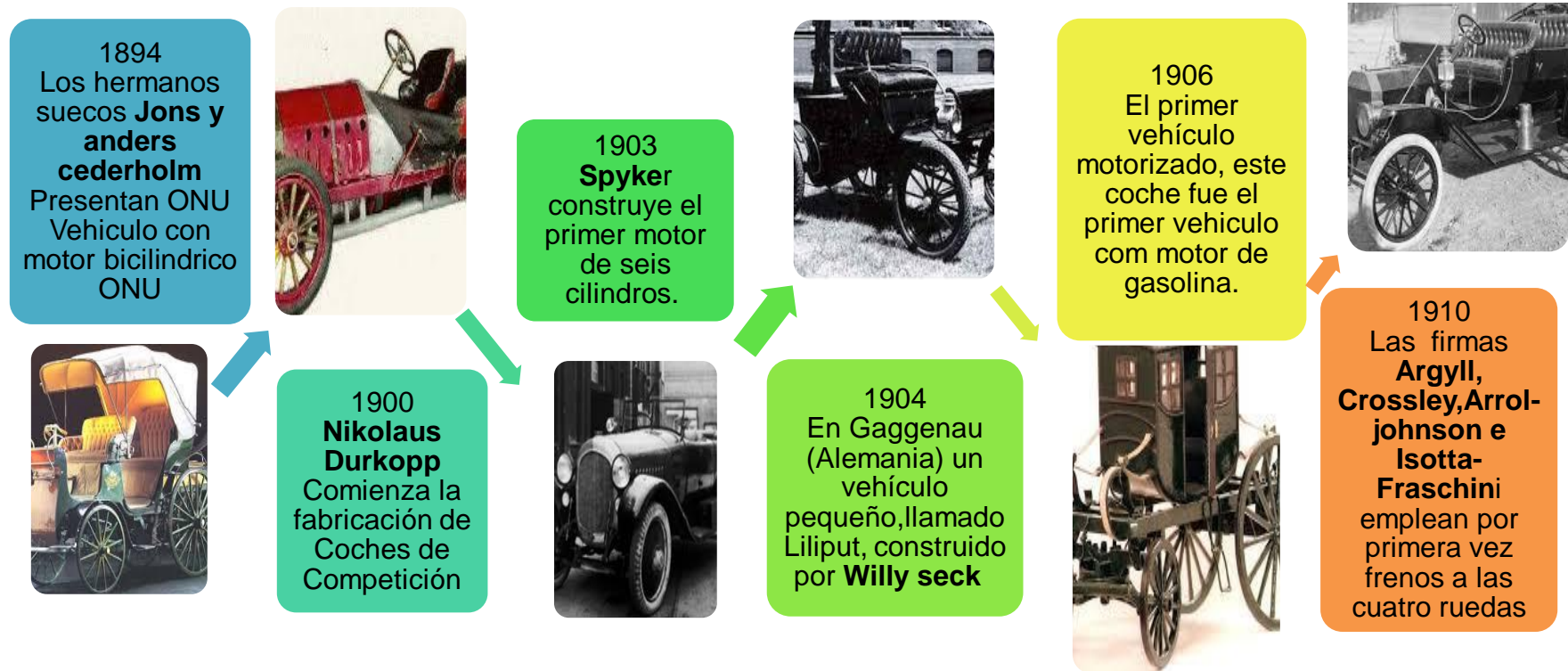
Línea del Tiempo de la Historia del Automóvil



Nota. Adaptado de *Evolución del automóvil*, Conexión Industriales, 2019

Figura 3.

Línea del Tiempo de la Historia del Automóvil



Nota. Adaptado de *Evolución del automóvil*, Conexión Industriales, 2019

Figura 4.

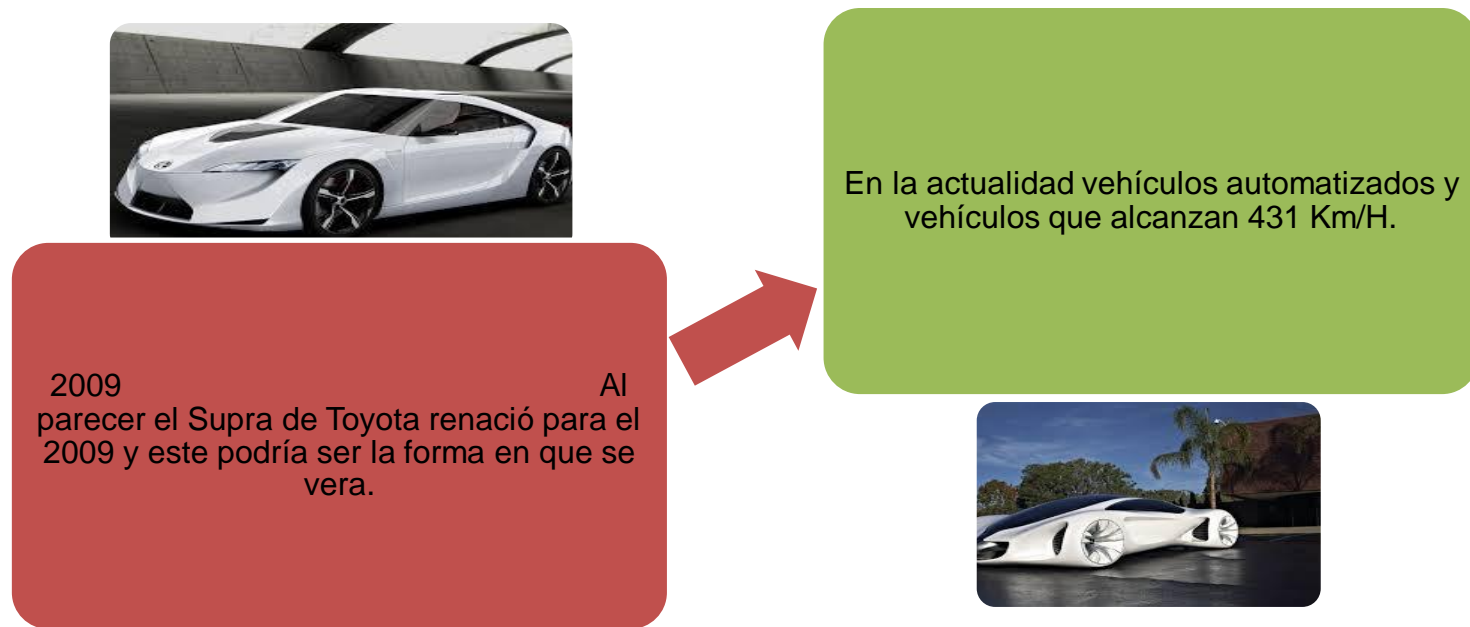
Línea del Tiempo de la Historia del Automóvil



Nota. Adaptado de *Evolución del automóvil*, Conexión Industriales, 2019

Figura 5.

Línea del Tiempo de la Historia del Automóvil



Nota. Adaptado de *Evolución del automóvil*, Conexión Industriales, 2019

Historia del Sector Comercial Automotriz a Nivel Mundial

En los países desarrollados el sector comercial automotriz es amplio, si hablamos de capital de inversión como de conocimiento, lo cual desempeña un rol importante en el desarrollo socioeconómico de un país. Este sector comercial está en auge, por cuanto muchos países se han sumado a la producción de automóviles. En la vida real, es difícil imaginar que la economía de un país crezca sin esta industria automotriz.

En el año 2017 en el mundo se fabricaron 73,4 millones de automóviles y 23,84 millones de camiones, facturando a nivel mundial un promedio de más de 2,75 billones de euros, lo que corresponde al 3,65% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial. Pero en la última década (2007-2017) este sector automotriz tuvo un incremento del 25% de su producción. Esta industria es un agente de innovación invirtiendo más de 84 mil millones de euros en investigación, desarrollo y producción entre 2500 empresas inversionistas, logrando alcanzar un ingreso fiscal de más de 430 mil millones de euros al año en 26 países industrializados. (*Statistics | OICA, s. f., 2017*).

Los fabricantes de automóviles a nivel global están siendo sacudidos por la desaceleración económica, las tensiones comerciales y el cambio hacia los carros eléctricos. El año pasado 2019, este sector automotriz pasó por estos problemas que son difíciles de controlar, se han visto en la urgencia los ejecutivos de buscar repuesta para los enormes desafíos que afectan la industria.

Las tensiones comerciales y los cambios dramáticos más la crisis climática, hacen que las ganancias se vayan evaporando y no solo eso, sino recortar empleo tanto así, que el presidente ejecutivo de una de las industrias más fuerte tuvo que renunciar. De tal manera que las automotrices que posean más dinero podrán invertir en la nueva tecnología para poder competir con los rivales tradicionales en la carrera por los automóviles eléctricos. Así mismo, la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA) manifestó que Ford vendió 22% menos de vehículos en China ha mediado del año 2019, de igual manera General Motors registro una caída del 12% de ventas de vehículos en China. (*2017*)

Sin duda que los nuevos estándares en el mercado automotriz de China han contribuido en la guerra comercial con Estados Unidos por primera vez en menos de dos décadas el desplome, profundizándose este año debido a su débil crecimiento económico.

Producción a Nivel Mundial de vehículos

Según la organización internacional de fabricantes de vehículos (OICA), registró la producción mundial de vehículos, entre las cinco primeras empresas que cuentan con mayor producción durante el año 2017, la primera es Toyota de origen japonés, produce automóviles, camionetas, autobuses su producción fue de 10,466.051 vehículos, la segunda Volkswagen con una producción de 10,382.334 vehículos ,como tercer lugar está la Hyundai con 7,218.391 vehículos, seguida de General Motors, que es de origen estadounidense, produce automóviles y camionetas, se fundó en 1908 y fue declarada en quiebra en el 2009 debido a la crisis financiera mundial, logró reestructurarse apoyándose en la ley de quiebras de Estados Unidos, creando así una nueva compañía con el nombre de General Motors Company y su producción en el 2017 fue de 6,856.880 vehículos y en quinto lugar la Ford con una producción de 6,386.818 vehículos (2017 Statistics | OICA, s. f.)

Estudio Global del Consumidor Automotriz 2019

Según el Estudio Global del Consumidor Automotriz de Deloitte (2019), el interés del consumidor en los vehículos autónomos ha desfasado el ritmo de inversiones en la tecnología automotriz avanzada, examinando el interés del consumidor en las tecnologías automotrices , incluyendo los vehículos autónomos, comparando y contrastando las tendencias de los consumidores automotrices en los mercados mundiales

La confianza de los consumidores en los vehículos autónomos parece haberse estancado, Estados Unidos 50% de los encuestados no cree que los vehículos autónomos sean seguros; esto es similar al 47% del año pasado, pero diferente del año 2017, cuando el 74% expresó inquietudes relativas a la seguridad. La confianza de los consumidores en la seguridad de los vehículos autónomos en China, Japón, Corea del Sur, India y Alemania también se mantuvo en el mismo nivel. Hoy en día, más que nunca, los consumidores

tienen más opciones de movilidad, lo cual conlleva una serie de nuevas decisiones acerca de cómo moverse de un lugar a otro y cómo conectarse mientras se está en marcha (p. 5)

Industria Automotriz en América Latina

La industria automotriz es una de las importantes del mundo, constituye una gran parte de la actividad económica mundial debido a sus conexiones con otros sectores y su capacidad para fomentar la economía y generar empleos. En América latina, México y Brasil tienen las industrias automotrices más desarrolladas, México produjo más de cuatro millones de Vehículos automotores en el 2018, mientras que para Brasil esta cifra sumó casi 2.9 millones, logrando así, estos dos países ubicarse entre los mayores productores de automóviles de pasajeros del mundo (Burgueño, 2020)

Sin embargo, en comparación con la producción de los países desarrollados, el mercado latinoamericano todavía constituye una parte marginal de la industria automotriz. En realidad, México es el único país de la región con una balanza comercial positiva en la industria automotriz, el resto de la región se destaca como mercado consumidor más que productor, con importaciones de automóviles que exceden las exportaciones.

Cuando se trata de ventas de automóviles y vehículos ligeros, la región ha mostrado signos de crecimientos en los últimos dos años, después de tres años consecutivos de disminución en ventas, este comportamiento tiene al menos alguna relación con la recuperación económica en Brasil, el mercado más grande para la venta de automóviles.

Chevrolet, una división de General Motors con sede en Estados Unidos, fue la marca de automóviles más vendida en Latinoamérica en el 2018, liderando vehículos en Brasil y Colombia. Volkswagen y Toyota ocuparon el segundo lugar y tercer lugar respectivamente, siguiendo con esta tendencia del consumidor, el modelo de automóvil más vendido en la región durante el año 2019 fue el Chevrolet Ónix, seguido por el Ford KA y el Toyota Hilux (Burgueño, 2020).

Sector Automotriz en Ecuador

En la década de los 50, Ecuador inició la elaboración de carrocerías, asientos para buses, piezas metálicas, también empezó a fabricar neumáticos y baterías. En esta nación se han ensamblado vehículos por más de cuatro décadas, en el año de 1973 comenzó la elaboración de vehículos, con un total de 144 unidades con el modelo conocido como Andino, ensamblado por AYMESSA hasta el año 1980. En la década de los setenta, se produjeron más de cinco mil vehículos. En el año de 1988 con el Plan de Vehículo Popular la oferta se alzó con un 54,21% pasando de 7.864 vehículos en el año 1987 a 12.127 vehículos en 1988. Cuatro años después que se abrieron las importaciones de vehículos con las marcas Chevrolet, Kia y Mazda. (Valarezo & Vivanco, 2020, p. 95)

En la actualidad la presencia ensambladoras multinacionales en Ecuador ha participado con nueva tecnología la cual, ha ayudado a mejorar el ensamblaje y creación de autopartes, lo cual ha contribuido con el desarrollo de la industria automotriz, porque es de vital importancia para la economía ecuatoriana en cuanto la recaudación de impuesto y generación de empleo, ya que aporta positivamente a las exportaciones e importaciones de vehículos y autopartes.

Por otra parte, es un dinamizador de la economía generando desarrollo y promoviendo el tan mencionado “modelo de industrialización”. Según Valarezo y Vivanco (2020) indicaron que este modelo se basa:

En la sustitución de importaciones, aunque estas pueden llegar a ser beneficiosas si se considera el consumo intermedio, las importaciones pueden contribuir a que los productores locales ganen productividad, sin embargo, puede reducir los encadenamientos locales de otras industrias domésticas, a menos que exista una política industrial orientada a la creación de capacidad de producción con alta productividad (p.96)

Por ello cuando se refiere al término encadenamiento locales son medios para integrarse a la economía global y mejorar sus procesos productivos, es decir empresas dedicadas a la misma actividad que se unen

para mejorar, actualizar conocimientos y poder competir con las empresas internacionales, pero si esto se reducen generarían más productividad y competencia entre las industrias locales, la política debe generar un ambiente propicio para que se lleve a cabo.

En conclusión, el sector automotriz en el Ecuador es una fuente de ingreso a la economía del país, podemos reflejar que mediante el desarrollo de este genera aranceles e impuesto y a su vez crea fuentes de empleo durante los procesos de producción y las actividades relacionadas, en este sector ha incursionado variedad de modelos de diferentes países como Japón, coreano, Unión Europea, chinos, Tailandia ente otros.

Sector Automotriz Guayaquil

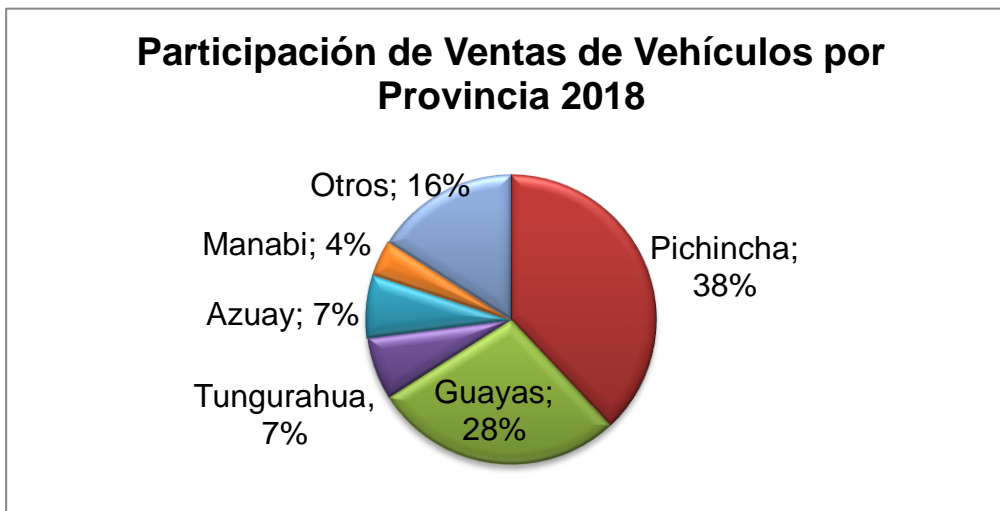
En un artículo del periódico Trava (2018) indico que:

Los precios competitivos, el bajo consumo de combustible, la confianza en las marcas, y una geografía urbana donde impera, lo plano que no vuelve necesario tener un todoterreno, son factores de mucha incidencia en el crecimiento de las ventas de vehículos livianos en Guayaquil. (p. 10)

Por otra parte *Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*, AEADE (2018) es sus estadísticas indicó que la provincia del Guayas es la segunda provincia del país en generar ventas que concentra el mayor porcentaje (28%) de participación en las ventas de autos livianos, camionetas, solo la provincia de Pichincha la supera con el 38%, las provincias de Azuay y Tungurahua llegó al 7% de participación en ventas, mientras que la provincia de Manabí obtuvo el 4 %, y por último otras provincias obtuvieron la suma de 16% de participación en ventas de vehículos (p. 16)

Figura 6.

Participación de Ventas de Vehículos por Provincia

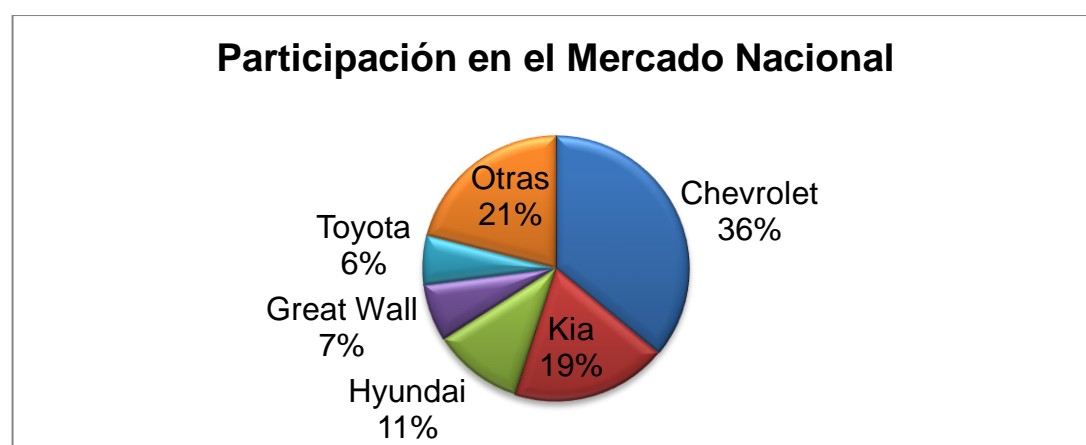


Nota. Adaptado de *Participación de ventas de vehículos por provincia*, Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), 2018

Las cinco marcas que dominan la participación en el mercado nacional de acuerdo con la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Añade) son: Chevrolet (36%), Kia (19%), Hyundai (11%), Great Wall (7%) y Toyota (6%), y otras marcas suman el (21%). (AEADE – Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2018, p. 17)

Figura 7.

Participación en el Mercado Nacional



Nota. Adaptado de *Participación de mercado nacional*, Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), 2018

Mientras las expectativas del sector se reflejan que hasta junio de este año se han vendido 68.280 unidades a nivel nacional, más que los 63.555 que se comercializaron en todo el 2016, por lo que hay alta expectativa de superar los 103.000 vehículos vendidos en el 2017, las expectativas de sector automotriz en Guayaquil es vender los vehículos eléctricos como vehículos híbridos. (AEADE – Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, 2018)

Toda organización desempeña una parte fundamental para conseguir el éxito de cualquier gestión empresarial. Una adecuada organización de la empresa proporciona los métodos para que las tareas se realicen de manera correcta, reduciendo así los costos, evitando la lentitud y la duplicidad de esfuerzos al determinar las responsabilidades de cada trabajador. De alguna forma esto también contribuye a emplear mejor los recursos y medios disponibles, es preciso, además conocer lo que implica cada puesto.

La organización de una entidad comienza por la división de esta en aéreas o departamentos, que embarcan una serie de actividades con cierta semejanzas y responsabilidades, además de establecerse relaciones jerárquicas entre ellas. Dentro de una empresa, la organización precisa de un trabajo permanente por parte de los distintos actores que participan en ella, ya sean directivos o empleados, resulta un proceso básico en el que se muestra las funciones que corresponde a cada puesto, para esto es importante resaltar que el área del departamento de Recursos Humanos tiene un papel importante en toda organización.

Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se lleva a cabo en las empresas, como los tramites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nóminas y seguros sociales, etc. Según Macmillan, (2018) define que el departamento de Recursos Humanos “es el encargo de la gestión y administración del personal de la empresa” (p. 14) .

A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de asuntos administrativos, sino de

aspectos relacionados con psicología, sociología y las técnicas de organización de los Recursos Humanos.

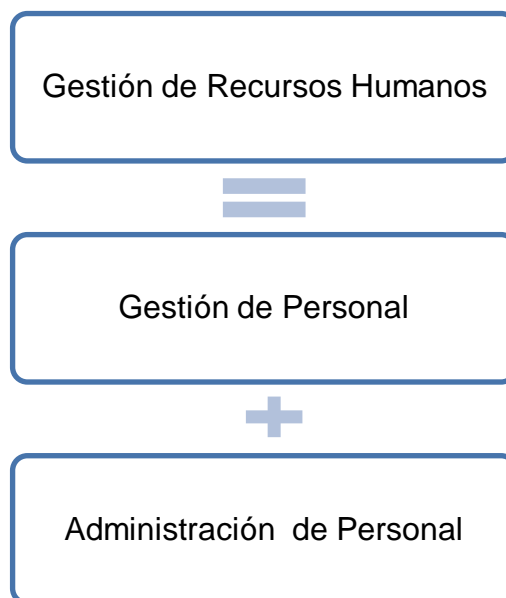
De acuerdo con Macmillan (2018), la gestión de Recursos Humanos está compuesta de:

La gestión de personal: es el conjunto de funciones y tareas encaminadas a que los Recursos Humanos funcione de forma eficiente, incrementen su productividad y, por tanto, genera valor añadido a la empresa (selección, formación, evaluación del desempeño, etc.)

La administración del personal: consiste básicamente en una serie de tareas burocráticas que, aunque necesarias, no generan gran valor añadido en la empresa (elaboración de contratos, confección de recibos de salarios, etc.) (p. 14).

Figura 8.

Finalidad del Departamento de Recursos Humanos



Nota. Adaptado de Departamento de recursos humanos, Macmillan, 2018.

Actualmente, la política de gestión de los Recursos Humanos en la empresa tiene una gran importancia, ya que se basa en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para alcanzar los objetivos por la organización.

Funciones y tareas ligadas a la gestión personal

Según Macmillan (2018) , cada una de las funciones de gestión de personal se desarrolla mediante un conjunto de tareas que se realizan dentro del departamento de Recursos Humanos.

Función de Empleo. Consiste en proporcionar a la empresa el personal necesario para que lleve a cabo su actividad con la suficiente eficiencia. Entre las tareas tenemos: (a) planificación de las necesidades del personal de la empresa, el cual consiste en realizar un estudio para verificar los puestos de trabajo y la cantidad de trabajadores que se necesitan en la empresa. (b) análisis y descripción de cada uno de los puestos de trabajo. (c) captación y selección de trabajadores, deben cumplir una serie de características previas acorde con el perfil buscado. (d) plan de acogida de nuevos trabajadores, informar al nuevo trabajador sobre la cultura de la empresa, los objetivos que se esperan de su trabajo. (e) evaluación del desempeño de cada trabajador, se trata de verificar si los objetivos que tenía establecidos cada uno de los trabajadores de la organización se están cumpliendo o no.

Función de Desarrollo del Personal. El principal objetivo que los trabajadores de la empresa se encuentren en cada momento motivados para desempeñar sus tareas con eficacia. Las tareas que tiene esta función son: (a) formación del personal, ésta es una tarea clave para el departamento de recursos humanos, puesto que será la herramienta que ayude a crecer al trabajador dentro de la empresa, y (b) política de promoción, en la empresa debe existir un itinerario profesional, de manera que, con un buen desempeño en el puesto de trabajo y la obtención de determinada formación, proporcionada normalmente por la organización, se puede llegar a puestos de mayor responsabilidad, asociados naturalmente a mayores retribuciones.

Función de Compensación Económica. Consiste en establecer un sistema de retribución dentro de la empresa, esta debe ser: (a) equitativo, es decir que se perciba como justo por los propios trabajadores de la empresa, (b) competitivo, en el mercado laboral, de no ser así los mejores trabajadores dejarían la empresa en busca de salarios más altos, y (c) motivador, es decir que incentive la cantidad con la calidad del trabajo.

Función de Relaciones Laborales. Tiene como objetivo conocer y cumplir la normativa laboral. Las tareas asociadas a esta función son: (a) derecho y obligaciones laborales, hace referencia a las relaciones que tendrá que entablar al departamento de Recursos Humanos con los trabajadores de la empresa y sus representantes, y (b) prevención de riesgos laborales, la empresa está obligada por ley a identificar, prevenir y controlar los riesgos que pudieran producirse en la actividad laboral.

Función de Servicios Sociales. Consiste en la concesión realizada por la empresa de determinados servicios o beneficios a los trabajadores para mejorar el clima laboral de la organización. Su principal tarea es la planificación de incentivos sociales voluntarios, que se pueden aplicar de forma generalizada para todo el personal de la organización.

Las funciones y Tareas Ligadas a la Administración de Personal

Desde el momento en el que el trabajador es contratado por una empresa hasta que finaliza su relación laboral hay que generar una importante cantidad de documentación, siendo necesaria tanto en las relaciones con el trabajador, por ejemplo: el contrato, así como con las administraciones públicas como los seguros sociales.

Las principales tareas de esta función son las siguientes: (a) documentación relativa al inicio de la actividad laboral, como lo son seguridad social, contrato de trabajo, (b) elaboración del recibo de salarios, (c) documentación de incidencias laborales, (c) cumplimiento de las obligaciones periódicas con la seguridad social y agencia tributaria, (d) trámites relacionados con faltas y sanciones, (e) documentación relativa a la extinción de la relación laboral, y (f) información a los trabajadores.

Departamento de Recursos Humanos en el Sector Automotriz

El departamento de Recursos Humanos del sector automotriz se encuentra establecido por un personal apto, quienes con el transcurrir el tiempo han ido implementando diferentes procesos, con la finalidad de buscar alternativas de mejoramiento de estos, como son la preparación de nómina y pagos a empleados, por lo cual ambos procesos son de gran importancia para el desarrollo del sector automotriz y de los miembros que lo conforman.

El área de recurso humano es la parte fundamental del sector automotriz, la cual se encarga de crear, organizar y desarrollar diferentes pasos que se utilizan en dicha área con el único propósito de administrar el trabajo de las personas y así poder potenciar sus conocimientos, virtudes, y habilidades que posee cada uno de los trabajadores, para lo cual se crea un ambiente agradable donde las personas se sientan motivadas al realizar su trabajo logrando así un desempeño eficiente con el fin de alcanzar los objetivos del sector automotriz.

Cabe mencionar que el sector automotriz, cuenta con las descripciones respectivas de los cargos basados en los reglamentos de las instituciones, por lo cual es de esencial importancia que sea llevado a cabo, ya que permite otorgar de manera imparcial el respectivo trabajo entre los empleados de este sector y alcanzar un salario para cada uno de los trabajadores, logrando un mejor desempeño laboral dentro del sector comercial automotriz.

Definición del Problema

La investigación que se presenta está enfocada en realizar la propuesta metodológica para el manejo de los procesos, se genera por factores que se visualizan como una problemática al ser analizados. El problema principal es la inconformidad de los empleados por el manejo ineficiente de los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil. Se han identificado diversas causas que generan esta situación.

Una de ellas es la mala planificación en tiempos de manejo de datos. Se reconoce que mensualmente el personal encargado debe preparar la información para realizar sus funciones, los cuales, en su mayoría son ejecutados al final del mes o en espacios donde son requeridos. Sin embargo,

este manejo de información, continuamente le demanda un tiempo mayor al personal que trabaja en el departamento de Recursos Humanos, denotando una organización ineficiente para realizar los procedimientos.

Lo que genera esta situación es que los plazos de pagos se extienden por la demora en los cálculos o también se extienda el tiempo para generar un reclutamiento. Por este motivo, los empleados tienden a recibir sus remuneraciones pasado el tiempo que normalmente deberían ser otorgados. Las incomodidades se perciben de diversas formas, sobre todo si se reconoce que los mismos tienen obligaciones personales que cubrir y requieren con urgencia contar con ese capital, ya sea económico o humano, para su uso y desempeño de las funciones demandadas.

Otra de las causas que han sido identificadas se denota en el poco control en los procesos definidos previamente. Los empleados que laboran en el sector automotriz tienden a contar con ingresos mensuales diferentes, los mismos que son variables en dependencia a las comisiones o cumplimiento de objetivos que alcanzan; también existen procesos de contratación que surgen de forma repentina. Es por esta razón que un mal manejo de esta información genera inconvenientes para aquellos que mensualmente tienen que realizar los procesos para los pagos respectivos, ya que no existe un monto fijo que ellos reciben, sino que tienden siempre estar en constante cambio. Así mismo, para los responsables de generar reclutamientos.

Lo que genera un mal control de valores que derivan a remuneraciones adicionales, es que en ocasiones no se paga el valor correspondiente a aquel mes. El impacto que desencadena esta situación es bastante alto, considerando la planificación que el empleado realiza con sus ingresos proyectados para aquel mes, además de la incomodidad por no percibir lo que realmente le corresponde. Una de las acciones que se emprende al identificar estas situaciones, es que las empresas se ven en la necesidad de pagar en el mes siguiente las comisiones que involuntariamente fueron omitidas en el presente mes, omisiones que fueron originadas por el departamento de ventas, al no reportar la comisión por venta del automóvil, o por el

departamento de Recursos Humanos al no incluir las comisiones dada en el rol de pago.

Es importante reconocer que una de las causas principales de la problemática también se ve en la falta de una estructura sistemática para generar los rubros o necesidades de forma automática. Tener a disposición herramientas efectivas para el manejo de los procesos, agiliza contar con la información necesaria para determinar las remuneraciones dentro de los plazos establecidos y en la calidad que se requiere, además de la demanda de capital humano para el manejo de diversas funciones. Lastimosamente esto no se ha visualizado en este sector de negocios, por lo que los resultados obtenidos hasta el momento, en este ámbito, no han sido los más esperados.

Esto desencadena la situación que en las empresas del sector automotriz no exista un orden para llevar a cabo todo el proceso de pago de la nómina de los empleados. La organización no es manejada de forma sistemática, por lo que el acceso a la información es limitado y depende exclusivamente del manejo manual de los responsables de recopilar y determinar estos datos.

Por los motivos expuestos con la problemática descrita, se define realizar una propuesta metodológica que esté determinada hacia los procesos de preparación de nómina y pago a empleados; la misma que se encuentra enfocada en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Plantear una propuesta metodológica dirigida a los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil, con el fin de propiciar un manejo efectivo del reclutamiento, procesos de nómina y creación de un buen clima laboral en las empresas de este sector.

Objetivos Específicos

- Fundamentar la información correspondiente al marco teórico que incluye el tema propuesto.
- Definir la metodología para el desarrollo del trabajo y el levantamiento de información para la recopilación de datos.

- Presentar una propuesta metodológica para los adecuados procesos de reclutamiento de personal, preparación y pago de nómina y mejoramiento del clima laboral.

Justificación

Dentro del aspecto profesional, el desarrollo de este estudio permite dar a conocer a las empresas la importancia del reclutamiento del personal, preparación de nómina y pagos a empleados y el mejoramiento del clima laboral en el sector comercial automotriz. Esto permitirá el desarrollo de herramientas efectivas y necesarias para el manejo de proceso de nómina, y a su vez, exista un respectivo control para llevar a cabo todos los procedimientos dentro de los plazos establecidos y en la calidad que se requiere.

Este trabajo de titulación se presenta a través de la generación de propuestas que mitiguen estos problemas existentes que son identificados al desarrollar este proceso en las empresas. Tomar la información de manera efectiva, permite desarrollar herramientas y procedimientos que potencien en un mejoramiento continuo de estos procesos.

En el plano económico, el desarrollo de este estudio permite llevar de una forma adecuada el proceso de levantamiento de información que da paso al pago por la prestación de servicios por parte de los colaboradores. Tener manejado este proceso permitirá calcular y pagar los beneficios sociales de acuerdo con la ley.

Preguntas de Investigación

Pregunta Principal

¿Qué elementos se debe considerar en una propuesta metodológica para la ejecución de los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad Guayaquil?

Preguntas Complementarias

En el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil se plantea las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera se maneja actualmente los procesos?

- ¿Cuáles son las falencias que han identificado a la hora de manejar los procesos?
- ¿Qué lineamientos se establecen en los procesos?
- ¿Cuáles han sido los resultados que se han obtenido con el manejo actual de los procesos?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que han identificado dentro de los procesos?

Limitación

Para el desarrollo de la investigación se generó como limitante no esperada a la emergencia sanitaria que está suscitando actualmente en el mundo y que trae consigo una pandemia conocida como el COVID-19, que es virus mortal que esta perjudicado de forma global la economía del mundo es por tal razón que en Ecuador ciertas entidades se han acogido a la Ley Humanitaria que consiste en reducción de jornada y salario; esta enfermedad limita a la población a tener contacto entre sí, poder salir de casa, asistir a lugares públicos, empresas e instituciones educativas, es decir, se ha tenido que obtener la información por medios virtuales, digitales, llamadas, plataformas que nos permitan realizar entrevistas y por lo tanto la programación de citas con los expertos para las entrevistas se ha postergado en varias ocasiones por su jornada laboral que se están ejecutando en teletrabajo, ocupación de carácter no presencial, o a su vez la saturación de la conectividad a internet hace que no se tenga una excelente cobertura con los entrevistados o usuarios expertos en el tema.

Delimitación

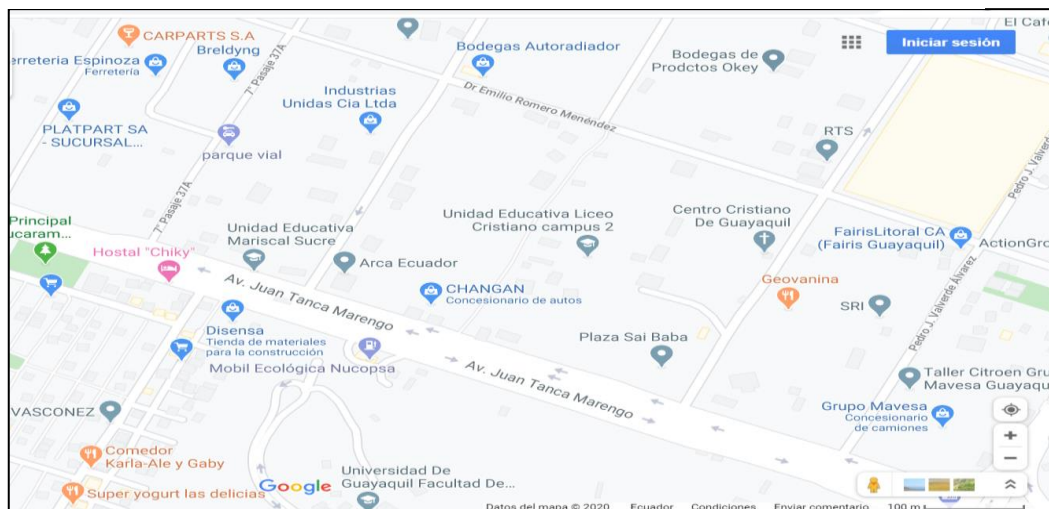
En el presente trabajo de titulación se orienta a una Propuesta Metodológica para la Ejecución de los Procesos en el Sector Comercial Automotriz de la Ciudad de Guayaquil enfocándose al departamento de Recursos Humanos y tomando como referencia a ciertas áreas como son los procesos de reclutamiento del personal, pago de nómina y el mejoramiento

del clima laboral; este último proceso se genera a partir del levantamiento de información y análisis de los resultados obtenidos durante la investigación.

En la ciudad de Guayaquil se ha escogido para la investigación a la Avenida Juan Tanca Marengo, que es un sector donde se establecen un sinnúmero de concesionarias automotrices como son Changan, Peugeot, Grupo Roldan-JAC, Autorenova, Llasa Cat, Macasa, Grupo Mavesa, Automotores & Anexos, Ambacar, Autohyun, Hyunmotor, Teojama Comercial, Automekano, Mosumi S.A., Ecuamotors, Maresa Center, Automotores Continental entre otras entidades del sector automotriz que servirán de gran utilidad para el presente proyecto.

Figura 9.

Ubicación Geográfica de la Avenida Juan Tanca Marengo



Nota. Adaptado de *Ubicación geográfica de la avenida Juan Tanca Marengo*, de Google Mapa, 2020.

Capítulo 1. Fundamentación Teórica

Marco Teórico

Para poder establecer el marco teórico del presente trabajo de investigación se basará en la Teoría del Proceso Administrativo (Chiavenato, 2007) que define que las funciones del administrador es lo que construye el proceso o ciclo administrativo y se compone de cuatro pasos relacionados en una interacción dinámica que permitirá tener ciertas correcciones en los procesos o pasos de los que consiste.

Figura 10.

Proceso Administrativo



Nota. Adaptado de *Funciones del Administrador*, de Idalberto Chiavenato, 2007, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill.

Planeación

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos, considerada también como un modelo teórico para la acción futura. (Chiavenato, 2007)

Dentro de este proceso de la planeación vamos a encontrar ciertos pasos o etapas como:

Establecimiento de Objetivos. El establecimiento de los objetivos son el comienzo del proceso administrativo puesto que marcan la pauta de a dónde se quiere llegar, ya que son las metas de la organización las mismas que deben ser cuantificables y medibles es un tiempo determinado.

Desglose de Objetivos. Los objetivos como se definieron previamente van desde objetivos de la organización y se deben abrir a incluso establecer normas de cada área o de ejecución de ciertos procesos o procedimientos.

Amplitud de la Planeación. De acuerdo con el alcance de los objetivos se puede tener tres niveles de planificación que son el estratégico, el táctico y el operacional.

Organización

La organización dentro de un proceso administrativo puede estructurarse en tres niveles:

Organización Global. En este nivel se analiza a la organización en sí con el diseño organizacional que tiene tres tipos (lineal, funcional y línea-staff).

Organización Departamental. Aquí se analiza cada departamento y su estructura, se lo llama también departamentalización.

Organización de Tareas y Operaciones. Esta etapa analiza la organización de tareas dentro de una función específica.

Dirección

La dirección parte desde el poder entender correctamente los planes y objetivos de la organización y a la par alinearla con la estructura de la empresa para saber encaminar a los diferentes equipos al cumplimiento de objetivos y metas.

Al igual que la organización, la dirección es diferenciada por niveles para poder identificar cada paso de este proceso. Cada nivel organizacional cuenta con una dirección correspondiente (Dirección global, Dirección departamental y Dirección operacional).

Control

Dentro de la fase de control, es importante validar que los procesos administrativos se estén cumpliendo de forma correcta y para esto se tiene que cumplir con diferentes fases que servirán de apoyo para que el proceso se haya ejecutado correctamente. Para este proceso de control es fundamental poder generar flujos y a su vez indicadores de seguimiento que permitirán entender en qué punto del proceso estamos (Chiavenato, 2007).

En la empresa el control es lo primordial porque permite que por medio de este sistema se pueda lograr los objetivos planteados y sobre todo se asegura de que el personal se encuentre comprometido dentro de sus labores y cumpla con su planificación, es así donde podrá evaluar las aptitudes, eficiencia y eficacia de los trabajadores a través de sus actividades.

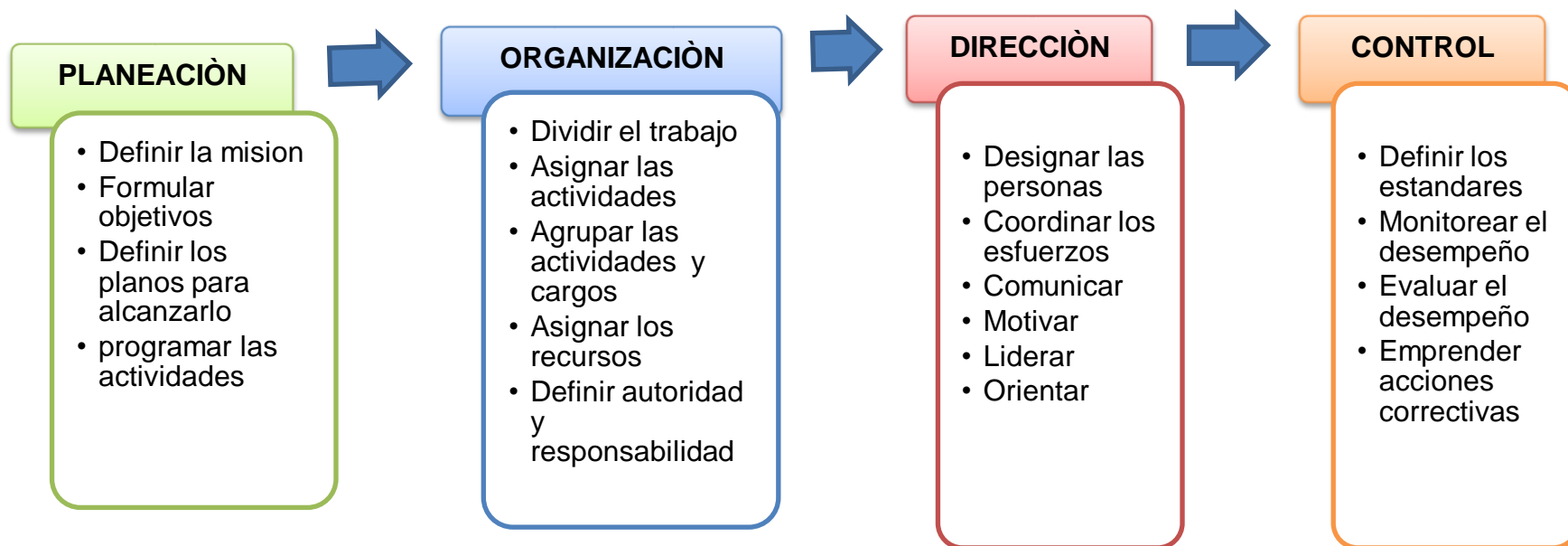
Importancia del proceso Administrativo

El proceso administrativo es un flujo continuo de actividades que se desarrolla de una forma determinada para prevalecerse de los recursos de toda índole, tanto materiales e inmateriales de una organización. Además, es importante en la prevención de los sucesos futuros y sobre todo el control idóneo de los recursos en forma ordenada.

Por lo antes mencionado es necesario que se cumplan las reglas, políticas y actividades de cada uno de los procesos, de manera eficiente y que linde con los objetivos y metas de la organización, de esta manera lograr conservar la eficiencia, mejor rendimiento y beneficio económico; pero para lograr que el procedimiento se está ejecutando de la forma correcta, la entidad tiene que realizar una inducción al puesto, políticas, entrega de responsabilidades y sobre todo que el trabajador se sienta comprometido con sus labores al momento de ser contratado, este es el punto donde se empieza para que la empresa tenga un funcionamiento óptimo.

Figura 11.

Importancia del Proceso Administrativo



Nota. Adaptado *Proceso administrativo*, de Chiavenato, 2007, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw-Hill.

Marco Conceptual

En la actualidad las empresas están siendo cada vez más competitivas, transformando sus procesos con la finalidad de evolucionar, sobre todo en el desarrollo de estrategias para mejora en su gestión y para esto, una parte fundamental de cualquier organización es el talento humano. Como cualquier otra área de una organización, Recursos Humanos tiene sus propios procesos entre ellos, la contratación de personal, el pago de la remuneración, etc.

Como cualquier otro proceso en una organización, los procesos de Recursos Humanos necesitan su administración y gestión y para ello, existen varias teorías de la administración de procesos comenzando por el Taylorismo, pasando por el Fordismo y así dando paso a la revolución industrial dónde se puso en práctica una manera ordenada y estructurada de obtener resultados y estandarización en la cadena de producción.

Conceptualización de la Administración de Procesos

Para el presente trabajo de investigación es importante primero definir qué es la administración de procesos y de esta manera identificar las teorías que permitirán conceptualizar la problemática previamente definida. Los procesos se pueden definir como el conjunto de métodos, análisis y coordinación de directrices para llegar a cumplir determinado conjunto de metas de las organizaciones, lo que ayuda a visualizar de mejor manera las funciones de la empresa, inclusive por áreas y todos quienes la conforman deben cumplirlas a cabalidad, siendo cada uno responsables de su desempeño. Es importante mencionar que el éxito de las organizaciones depende en gran parte del buen diseño y manejo de estos.

Estos procesos se establecen con el fin de cumplir los objetivos de la empresa de manera organizada. Los altos mandos basan sus decisiones a partir de esta estrategia de manera que buscan optimizar tiempos, controlar la calidad del trabajo realizado y a su vez sirve como medición de resultados, lo cual permitirá la detección de posibles errores teniendo como consecuencia la corrección oportuna de los mismos.

Un proceso implica el uso de los recursos de una organización para obtener algo de valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio

puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio (Krajewski & Ritzman, 2020). Según Krajewski, los procesos sostienen toda actividad de trabajo y se presentan en todas las organizaciones y en todas las funciones de una organización. Recursos Humanos se sirve de diversos procesos para contratar nuevos empleados, administrar las prestaciones, e impartir programas de capacitación.

En una organización, es importante no solo definir los procesos, sino, mediante un análisis adecuado de los mismos, puesto que esto permitirá entender cómo se está realizando realmente el trabajo dentro de la empresa. El análisis de los procesos es el primer paso para poder rediseñar el mismo y con esto buscar una mejora continua en la compañía.

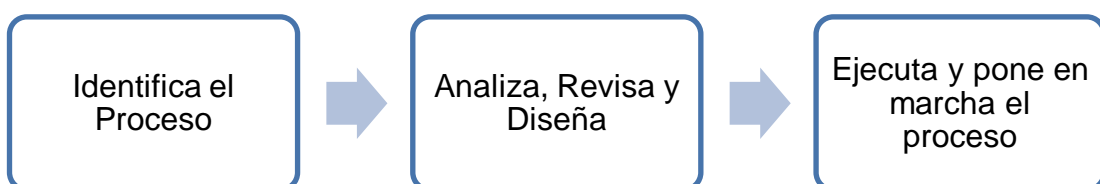
Cómo se explicaba previamente, a menudo son las áreas de operaciones, producción o la cadena de valor las que primero se vienen a la mente cuando se estudia la administración de procesos, sin embargo, los procesos de apoyo, como Recursos Humanos o finanzas, son también importantes para el correcto funcionamiento de la organización.

Reingeniería de Procesos

Se refiere a la modificación y corrección de los procesos buscando como objetivo principal abaratar costos, aumentar la calidad en todos los ámbitos con más rapidez, pero no siempre tiene como resultado el éxito.

Figura 12.

Reingeniería de Procesos



Nota. Adaptado de *Reingeniería de procesos*, de Juan Alarcón, 2017 Reingeniería de Procesos Empresariales.

El rediseño de procesos va acompañado generalmente de grandes dilemas como la desvinculación de trabajadores y el pago considerable de dinero necesario para la inversión en mejoras de la tecnología informática de la organización.

No obstante, al realizar de manera adecuada y con control la reingeniería de procesos, esta nos puede arrojar grandes ventajas competitivas. Estos procesos para la reingeniería deben ser coherentes y precisos con las necesidades que presente a la compañía que además requiere enfoques como procesos críticos, liderazgo fuerte, equipos interdisciplinarios ejecutando constantes análisis para el seguimiento y control, entre otros.

Procesos Críticos. Estos deben basarse estrictamente en la esencia del negocio que es donde debe estar enfocado y no en otras áreas. Los altos ejecutivos tienen la oportunidad de detectar inconvenientes en sus procesos para que sean corregidos y evitar reprocesos en las actividades no sólo en su área, sino de la empresa en general. Como es una actividad que demanda de mucha energía y tiempo, se debería realizar en casos muy puntuales por ejemplo el desarrollar nuevas líneas de productos o innovaciones en el servicio brindado a los clientes.

Liderazgo Fuerte. Los gerentes deberían ofrecer un liderazgo firme para que la reingeniería pueda ser ejecutada con éxito, puesto que algún fallo generado en alguna parte de su proceso a cargo, podría ser un obstáculo para los cambios que la organización necesita hacer. El líder debe influir en el desarrollo de las actividades de su equipo y así garantizar que se vayan realizando las estrategias dentro del marco planteado, lo cual es clave en este punto y de esta manera a su vez monitorea los procesos.

Equipos Interdisciplinarios. La reingeniería va a ser llevada a cabo por estos equipos, van a ser conformados por colaboradores de cada área afectada con el proyecto donde van a tener una alta participación considerando sus ideas de manera descendente y ascendente.

Tecnología Informática. Es donde parte la reingeniería de procesos ya que es su base principal, porque de ellas se toma la información necesaria.

Es fundamental contar con tecnología de computación y las redes de información para garantizar un buen trabajo, además que se debe plantear cuándo, cómo, dónde y quiénes necesitarán de la información.

Análisis de procesos. Previamente el equipo de reingeniería debe analizar y tener claro ¿qué se elabora?, ¿cómo se realiza? y ¿qué se afecta? Se debe mantener un constante monitoreo de los procesos, manteniendo un control y registro de cada paso, saber el por qué se ejecuta de determinada forma y no de otra para luego decidir descartar los que sean innecesarios.

Mejoramiento de los Procesos

Esta actividad parte de la detección de falencias en determinado proceso para corregirlo o eliminarlo según lo amerite. Tiene como fin prestar atención a ciertos detalles, comprenderlos y una vez realmente aprendidos, mejorarlos teniendo en cuenta la presión de realizar un trabajo de calidad a un menor costo y tiempos.

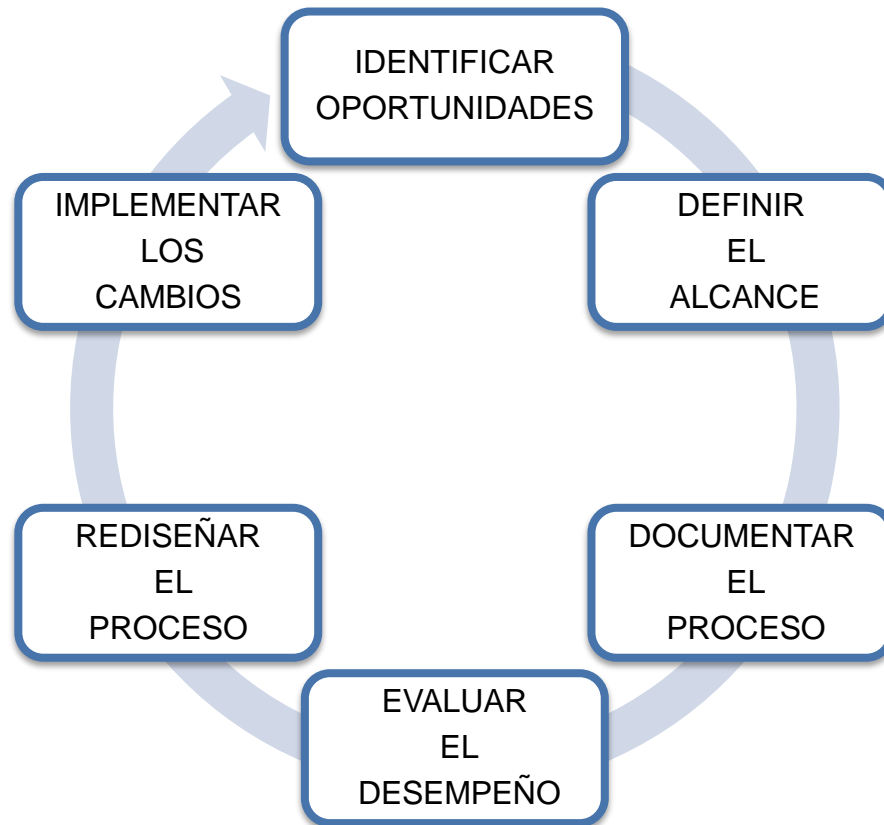
Método Sistemático

Krajewski en su libro, define un método de análisis de los procesos aplicables para todas las áreas de la compañía y define al mismo como la documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo se lo puede rediseñar. El proceso es continuo, es decir que el último paso se conecta con el primero puesto que todo proceso siempre se lo puede mejorar con el tiempo. (Lee J. Krajewski, 2008)

El método sistemático cuenta con seis pasos para poder poner en marcha un proceso y marca la pauta de cómo se debe realizar un análisis adecuado de cualquier proceso de una organización con el fin de buscar la mejora continua

Figura 13.

Pasos del Método Sistemático



Nota. Adaptado de *Método Sistemático*, de Lee Krajewski, 2008, Administración de Operaciones, Pearson Educación.

Paso 1: Identificar Oportunidades. Para comenzar el análisis, es fundamental hacer un diagnóstico completo del procedimiento y para ello, los directivos deben a los procesos principales de la compañía que pueden ser: relaciones con proveedores, desarrollo de nuevos productos o servicios, el abastecimiento de productos es decir la cadena de suministros y las relaciones con los clientes.

Cada uno de estos procesos y los subprocesos cumplen un rol importante en el objetivo de generar valor agregado a los clientes y para evaluar esto es muy importante medir la satisfacción haciendo las siguientes preguntas: ¿los clientes están satisfechos actualmente con los servicios o

productos que reciben, o hay oportunidades para mejorar?, y ¿qué sucede con los clientes internos?

La satisfacción de clientes no solo se debe monitorear cuando el proceso está arrancando, sino periódicamente, ya sea con un sistema formal de medición o mediante evaluaciones informales o estudios. Una buena práctica de ciertos directivos es tener un desglose de todos los procesos que necesitan este análisis y de esta manera llevan un correcto control para que el cliente no salga perjudicado.

Una de las metodologías más saludables de recopilar la información de oportunidades y de paso generar una cultura de apertura con los empleados es el sistema de sugerencias, con el cual los directivos de una organización deben alentar a los empleados que intervienen en el proceso o a los proveedores o a los clientes internos a que den a conocer sus sugerencias.

Un sistema de sugerencias es un sistema voluntario mediante el cual los empleados envían sus ideas de mejora de procesos. Luego de recopilar este *feedback* es importante que un especialista se encargue de analizar las propuestas y de implementar las que sobresalgan por su posible aporte al negocio. De igual manera es importante que se comunique al empleado que sus ideas fueron tomadas en cuenta y por lo general se tiene un reconocimiento que no necesariamente tiene que ser económico.

Paso 2: Definir el Alcance. Este paso es importante para poder establecer los límites del proceso que se está analizando. Es importante hacerse una pregunta, ¿se trata de un proceso general que abarca toda la organización y comprende muchos pasos y empleados, o es un subproceso anidado, definido de manera limitada, que sólo forma parte del trabajo de una persona? (Lee J. Krajewski, 2008).

El alcance de un proceso depende mucho de la complejidad de este, por ejemplo, si un proceso no tiene mucha claridad lo más seguro es que fracase puesto que por tratar de abarcar todo lo que conlleva, se desperdiciarán recursos y probablemente el empleado termine con frustración de no haber podido cumplir el objetivo.

Cuando el proceso tenga la definición de la complejidad de este, el equipo directivo debe asignar los recursos adecuados para la ejecución de este y se incluyen también las personas responsables del mismo formando así un equipo, el mismo que consta de personas conocedoras y orientadas a los equipos, que trabajan en uno o más pasos del proceso, realizan análisis y los cambios necesarios al mismo.

Paso 3: Documentar el Proceso. Para poder tener la claridad del análisis del proceso, es fundamental llevar un registro adecuado de los responsables que estarán velando por el cumplimiento de lo previamente ya estructurado y de los recursos necesarios para la ejecución de este. Esta documentación incluye una lista de insumos, proveedores, clientes y productos comercializados.

La segunda parte de la documentación del proceso es la estructuración de todos los pasos que intervienen en el mismo, así como el responsable y las personas que intervienen en cada paso usando los diagramas de procesos o flujos que se explicarán más adelante.

Paso 4: Evaluar el Desempeño. Todo proceso debe ser medido y para lo mismo es fundamental evaluar la gestión de los responsables de este. Un sistema de medición consta de la evaluación de las medidas de desempeño establecidas para estructurar el mismo. Las prioridades competitivas representan el punto de partida siempre y cuando sean específicas. Estas mediciones pueden incluir aspectos de calidad, satisfacción del cliente, tiempo para realizar cada paso o el proceso en sí, costos, desperdicios, flexibilidad, etc.

Una vez que se establecen los indicadores de medición se debe calcular los mismos en el proceso analizado y posterior a esto es necesario el tener los resultados claros y precisos para continuar con el análisis.

Paso 5: Rediseño del Proceso. Hasta el momento, ya se tienen los resultados de la evaluación en sí del proceso, pero la parte más importante del análisis previo a la implementación es la comparación de esos resultados.

En este punto es importantísimo evaluar bien los resultados obtenidos y luego de esto generar las opciones de mejora e ir empatando con el proceso

que se está rediseñando. Este rediseño debe ser documentado para ya tener todo listo previo a la implementación.

Paso 6: Implementar los Cambios. Previamente se explicaba que para el proceso es fundamental el *input* de los colaboradores no solo para generar un beneficio hacia ellos, si no, porque en el proceso de implementación uno de los mayores obstáculos es la resistencia al cambio. Cuando las mejoras nacen del mismo equipo de trabajo es mucho más fácil y eficiente el adaptarse a los cambios.

El comité directivo es el encargado de asegurarse de la correcta implementación del proceso rediseñado en el tiempo esperado. Para esto incurrirán tal vez otro tipo de recursos como la capacitación al empleado y quizás nuevos puestos de trabajo o la reducción de algunos. Este paso no incluirá este trabajo de titulación.

Estrategia de Procesos

La estrategia de procesos se alinea a las diversas decisiones, a la capacidad y a los recursos que poseen los negocios para que estos puedan ejecutarlos de manera óptima. A continuación, se presentarán los puntos más importantes en la decisión de procesos como la estructura de los procesos, la participación del cliente, la flexibilidad de los recursos y la intensidad del capital. (Lee J. Krajewski, 2008).

Todo producto o servicio no podría darse sin previamente haber pasado por un proceso establecido y de esta manera garantizar su éxito desde su elaboración hasta su distribución, pero para llevarlo a cabo se necesita la intervención de todas las áreas y recursos tanto humanos como materiales.

A medida que se desarrollan estos procesos, se van dando oportunidades de mejora que pueden ejecutarse si existe el siguiente diagnóstico: (a) presenta una ruptura entre las prioridades y capacidades competitivas, (b) mejora en la calidad, (c) brindar un producto o servicio que deba modificarse, (d) existencia de innovación, (e) demanda presenta nuevas necesidades, (f) cambio de costos en la producción, (g) reemplazo con tecnología; y (h) bajo rendimiento.

Desempeño y Calidad en los Procesos de la Organización

La evaluación del desempeño de los procesos es muy importante cuando la organización desea alcanzar sus metas la misma que es necesaria para potenciar su cadena de valor. Los gerentes deben llevar un control para medir los puntos claves como la productividad, calidad y sobre todo la satisfacción que brindan a clientes tanto internos como externos para así detectar los problemas que surgen y que serán considerados como defectos que, como consecuencia, tendrán costos referentes al desempeño deficiente y de mala calidad.

Hacer énfasis en la calidad es muy importante ya que tiene una relación bastante importante con la relación que se establece con los clientes. Se piensa que la percepción que los clientes poseen sobre determinado negocio o empresa es directamente proporcional a la manera en cómo la organización ejecuta todas sus acciones.

Dentro de los aspectos principales de los procesos que se evalúan se consideran los de selección, mantenimiento, seguimiento al servicio post venta, manejo de la información, planificación en capacitación de personal un enfoque de la gestión de calidad dirigida a los procesos es toda una garantía de eficiencia y consecución de rápidos y óptimos resultados en los indicadores de calidad.

Costos del Desempeño Deficiente y la mala Calidad del Desempeño

Muchas compañías invierten además de dinero, tiempo y esfuerzo para optimizar el desempeño y calidad en los procesos, los cuales, si no logran el nivel de satisfacción esperado, incrementarán los costos estimando alrededor de un 20 y 30% de pérdidas en relación con las ventas brutas. Estos costos se identifican en cuatro clases como: costo de prevención, valoración y los internos o externos de las deficiencias presentadas.

Costos de Prevención. Estos están relacionados a la modificación o reingeniería de los procesos con el fin de simplificarlos y mejorarlos o en efecto, prevenir fallas.

Costos de Valoración. Son aquellos que se presentan cuando la organización mide el nivel de desempeño en sus procesos, es decir, mientras

se mantengan medidas de prevención para mejorar el desempeño el costo de valoración será menor ya que no se va a requerir el uso de muchos recursos al momento de ejecutar controles de calidad.

Costos Internos de una Falla. Son la consecuencia de los errores que se presentan mientras se desarrolla un determinado producto o servicio en la empresa. Estos errores se clasifican en dos categorías: *reelaboración*, el cual es cuando un producto o servicio se debe sustituir para enmendar un defecto; y *desperdicio*, que se refiere a que ya no hay arreglo en el producto defectuoso. Es importante también tener en cuenta el tiempo que representa corregir estas fallas lo que influye en la productividad de la organización.

Costos Externos de una Falla. Se detectan cuando los bienes o servicios brindados por la organización presentan defectos una vez que han sido puestos a la venta. Esto implica costos de transporte por devolución, repuestos, personal capacitado para dar solvencia a estos problemas, además de la pérdida de clientes o una mala reputación.

Los costos externos de una falla son sin duda uno de los mayores riesgos porque son los clientes quienes se ven afectados y no dudarán de exponer sus quejas o insatisfacción públicamente lo cual dará como resultado consecuencias graves teniendo en cuenta que es mayor el costo cuando los errores se encuentran en las post ventas. Dentro de este costo, se incurre al costo del servicio de garantía y litigios.

Administración de la Calidad Total

La administración de calidad total tiene como objetivo lograr la calidad por medio del desempeño para sí ganar la confianza del cliente y llegar a su máxima competitividad en el mercado y superar las expectativas planificadas y propuestas; esta administración de la calidad total tiene las tres partes fundamentales relacionadas a la satisfacción de los clientes, el mejoramiento continuo y la participación de los empleados.

Figura 14.

Administración de la Calidad Total



Nota. Adaptado de *Administración de la calidad Total*, de Lee Krajewski, 2008, Administración de Procesos, Pearson Educación.

Satisfacción del Cliente. La satisfacción del cliente depende de varias perspectivas ya que no solo es el cliente externo si no el interno también ya que es el beneficiario directo del proceso. Para poderla medir, intervienen los siguientes factores:

Conformidad con las Especificaciones. Se refiere a juzgar el procedimiento que los productos o servicios sufrieron para poder llegar a manos del cliente y si lo que esperaban del mismo se cumple o no.

Valor. Es la referencia monetaria acerca del bien o servicio, es decir si lo que el cliente pagó vale la pena por el beneficio recibido.

Conveniencia de Uso. Si las especificaciones del bien o servicio cumplen con las expectativas del cliente, en este punto el mismo valora si el

uso de este es el esperado, es decir si su compra fue provechosa al fin de cuentas o no.

Soporte. Este factor es muy importante puesto que se refiere al seguimiento de la compra del cliente como un servicio de post venta con lo que se puede garantizar que la compra haya sido provechosa.

Impresiones Psicológicas. La adquisición de un bien o servicio siempre tendrá un impacto emocional y psicológico en el cliente o consumidor y en este punto, es importante poder identificar si lo que el cliente esperaba percibir con su compra se cumplió.

Participación del Empleado. Como parte de la administración de la calidad, el equipo en una organización juega un papel muy importante ya que el entregar el servicio adecuado depende de las personas que lo generan. Varios factores influyen en la participación del empleado, éstos son:

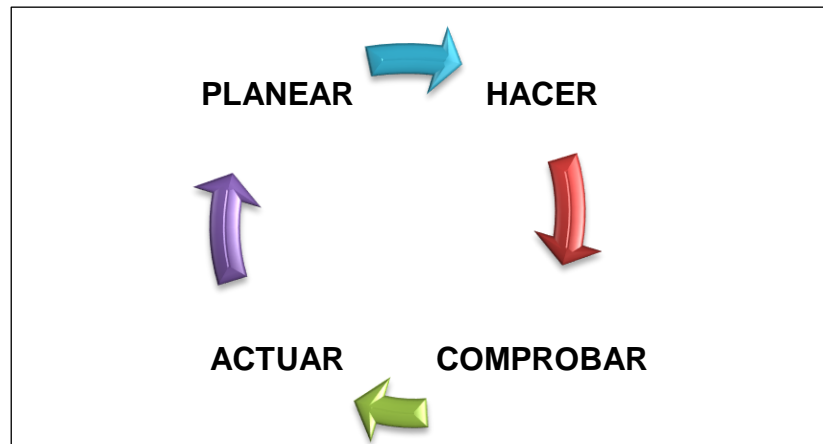
Cambio Cultural. Uno de los retos más importantes en la administración de la calidad es lograr que el personal comprenda cuál es el impacto de sus acciones en el servicio o bien entregado a un cliente interno o externo y es por esto por lo que la participación del empleado es un pilar.

Equipos. En la ejecución de un procedimiento no puede incurrir una sola persona, siempre intervienen varias áreas o involucrados y el éxito está en que se pueda conformar un equipo de profesionales adecuado para que el proceso se ponga en marcha de la manera esperada.

Mejoramiento Continuo. El mejoramiento continuo parte de una teoría que se explicará más adelante llamada *Kaizen*. Las mejoras continuas no se centran solo en un factor del proceso, se centra en tiempos, mejoras de uso de recursos, de eficiencia, etc., y se puede lograr considerando los siguientes pasos:

Figura 15.

Mejoramiento Continuo



Nota. Adaptado de *Mejoramiento Continuo*, de Lee Krajewski, 2008, Administración de Procesos, Pearson Educación.

Teoría de Kaizen

Este concepto no solo se aplica a un sector industrial, es un término que engloba el generar un cambio siempre con el objetivo de mejorar. No es solo una teoría, es un tipo de cultura organizacional en el que influye mucho cómo el directorio y las cabezas de cada área quieran llevar al equipo a generar mejoras de rendimiento y apoyar para que la empresa sea más competitiva y productiva. (Godínez & Hernández, 2018).

Como se explicaba previamente, el talento humano es el recurso más valioso para un cambio dentro de la organización, sin embargo, aplicar esta teoría consiste en mucho compromiso de parte de los colaboradores para poder alcanzar los objetivos.

Según los autores, *Kaizen* se cumple cuando en una organización se evidencian como parte de sus valores los siguientes conceptos:(a) el desarrollar a las personas, (b) se construye confianza con un propósito compartido, (c) se crea un ambiente donde se exponen y resuelven los problemas en todos los niveles, (d) resuelven los problemas de raíz, (e) aceptan la responsabilidad, (f) se exponen los problemas de manera natural,

(g) enfoque al cliente interno y externo, (h) producen solo lo que se necesita;
(i) valoran todas las perspectivas y maximizan el potencial humano.

Marco Referencial

Han existido diversos estudios e investigaciones que se han realizado enfocadas en el manejo de propuestas sobre los procesos en el sector comercial automotriz. La intención de mejorar efectivamente los métodos de desarrollo de actividades, han incentivado a lo largo de los años a varias personas a plantear nuevos descubrimientos y procedimientos que mejoren este aspecto en las organizaciones de este sector.

Uno de los estudios realizados en esta índole se desarrolló en Perú, gestionado a través de Villanueva (2018) el mismo que planteó una propuesta de mejora para una empresa del sector automotriz. Dentro de la postura que manejó para su planteamiento, tomó en cuenta el modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) basado en la gestión de la calidad. Esta fue la manera de como exponer el tema ante los interesados en conocerlo.

Dentro de la situación inicial que el autor reconoce, referencia que la empresa del sector automotriz en la que se basa el estudio presentaba pérdidas en los últimos años, debido a esto toma la postura de evaluar los motivos por los cuales estaba generando esos resultados. Analizar los aspectos actuales de la organización lo conducirían a tener los primeros hallazgos para determinar propuestas que agreguen valor al negocio y lo saque de la situación que atravesaba.

La propuesta de Villanueva, al tener en cuenta la implementación del modelo EFQM, sugiere que la empresa escogida requiere enfocarse en los elementos de esta, tomando en cuenta dos grupos: los agentes y los resultados. Para contar con un seguimiento efectivo, cada factor debe recibir un puntaje, el mismo que es repartido en 500 puntos para los considerados como agentes y los 500 restantes a aquellos que son considerados como resultados.

Es importante reconocer que, dentro del levantamiento de la información, el autor consideró factible realizar el análisis del modelo EFQM a la empresa en ese momento. Los resultados determinaron que este negocio

del sector automotriz contaba con 404 puntos, es decir, un equivalente al 40.4% de cumplimiento del modelo.

La propuesta realizada por el autor está enfocada en diferentes aspectos a manejar dentro de la organización. Las acciones que se sugieren emprender están alineadas en aspectos como el liderazgo, estrategia, recursos, personal, procesos, satisfacción personal, satisfacción de clientes e impacto social.

Otro estudio realizado referente al tema es de la autora Fernanda Bergara (2015) en su investigación "Gestión de los Recursos Humanos en empresas automotrices" donde propone un esquema de trabajo el cual aporta con la mejora del clima laboral y al personal que forma parte de la concesionaria de vehículos Mendoza.

El trabajo que ella ejecuta lo realiza con el objetivo de desarrollar el área de talento humano como solución a los problemas diagnosticados en los procesos del área. Considera que, en esta empresa, el inconveniente que se estaba generando radicaba en este punto de la organización, por lo que consideró indispensable enfocarse directamente a este ámbito para reconocer las situaciones que se tenían y luego de ver cada una de ellas, evaluar la información obtenida para hacer una propuesta.

Dentro de los aportes que este estudio obtuvo, es que alcanzó a diseñar un plan con detalles y características aprobadas por la gerencia y administración general de la organización para la mejora continua y a su vez incremento en operaciones de ventas. Esta propuesta fue evaluada por las personas responsables de la organización, quienes reconocieron los aportes significativos y beneficios en cortos plazos que la empresa podía percibir en caso de ser efectivos al ejecutar el plan detallado. Este sin duda es un ejemplo de una propuesta de valor que pueda convertirse en atractiva para las empresas objetos de estudio (Bergera, 2015).

Otro de los ejemplos que se enfocan en los procesos se da en negocios de diverso giro que también encuentran necesidades de implementar actividades en los mismos. La evaluación de desempeño como un proceso de la rama del talento humano lo expone Daniel Kruger en su artículo "You

want data with that? (“Quieres datos con eso?”) donde se reconoce que McDonald’s tuvo la iniciativa de redefinir sus sistemas de información con el propósito de optimizar el servicio a los clientes en sus restaurantes en todo el mundo, siendo estos alrededor de 30,000 en base a la implementación de la gestión de relaciones con clientes, conocida por sus siglas CRM, del inglés *customer relationship management* (gestión de relaciones con clientes), que es lo que se conoce como estrategia de negocios dirigida a la atención al cliente donde se demanda actitud y compromiso por parte de la organización ante ellos, es decir, prioriza orientar los procesos, cultura corporativa y tecnología que poseen para satisfacer necesidades y exigencias de los clientes lo cual genera confianza, evidencia el servicio óptimo y valor agregado en el negocio (Greenberg, 2008)

McDonald’s tenía como objetivo principal estar al tanto de las necesidades cambiantes de sus clientes. Se decide reestructurar la administración de los datos desde el uso del internet hasta el software que brindaba el seguimiento de los rasgos de compra de los comensales hasta tecnología que permitía detectar la temperatura o la grasa de las papas fritas, el objetivo era vigilar minuciosamente los detalles de la organización al instante y de esta forma garantizar que todos los establecimientos sigan el mismo proceso para atender impecablemente a todos los clientes.

A consecuencia del mal servicio que se brindaba, se generaron frecuentes molestias en los clientes por la comida que era realmente mala y cuando McDonald’s se percató de este problema en sus locales, ya era demasiado tarde porque a pesar de que se realizaron pequeñas modificaciones a las recetas, las ventas brutas disminuyeron un 12%, alrededor de 1.6 millones de dólares en pérdidas en lo que va del año 1995 al 2002.

McDonald’s volvió a prestarles atención a sus clientes y redefinió procesos, donde el director general busco medir la satisfacción de los clientes y hacerles saber a los operarios sus falencias, logrando así la recuperación de comensales, es por esto que se interrumpió el nuevo sistema estratégico CRM. Sin embargo, se implementaron otras formas de medir el desempeño y

modernizar los procesos para así lograr complacer las expectativas de los clientes como es enviar comensales sorpresa contratados de empresas que brindan servicios de encuestas, en donde en base a aspectos como la velocidad del servicio, temperatura y estado de la comida, sabor, orden, limpieza y cordialidad, son calificados el personal que atiende en sus distintos locales y son publicados en su sitio web interno para que éste sea apreciado por los propietarios y ver el rendimiento por regiones, ayudando de esta manera a los gerentes para perfeccionar los procesos. Actualmente los colaboradores pueden identificar claramente los inconvenientes que generan retraso y así sugerir realizar cambios necesarios en los procesos desempeñados.

Como iniciativa adicional, se empezó a enviar a los emisarios de operaciones de visita a los restaurantes por reiteradas ocasiones con el objetivo de perfeccionar los procesos y brindar cursos donde los altos mandos impartían sugerencias de modificaciones en la ubicación de los puestos de trabajo lo cual reduciría los tiempos de atención y demás cambios en la elaboración y cuidado de la comida.

McDonald's se mantiene al tanto de encontrar iniciativas que ahorren y optimicen los tiempos en los procesos ya que, al quitar tiempo de espera, se incrementa el nivel de las ventas. Los anuncios y el menú prefieren presentarlos con imágenes claras donde el cliente pueda confirmar lo que desea ordenar y evitar confusiones luego. Las hamburguesas de lujo han sido clasificadas por un color distintivo de caja, lo cual evita que se ahorren segundos de empaclado, brindando velocidad y precisión. Se mantienen colaboradores atentos a que, si hay muchas personas en espera para el servicio de auto, este tome su pedido personalmente, agilizando de esta manera el proceso de compra.

De esta manera, el autor Daniel Kruger, brinda un claro ejemplo de la gran ayuda que aporta la optimización de procesos en los negocios, dando como resultado la mejora organizacional y sin duda, grandes recompensas.

Por otra parte, como ejemplo a nivel local, el autor González (2013) realizó una evaluación de cómo influye la estructura organizacional en las

tareas de la empresa Automotriz Pérez de la ciudad de La Libertad, en la que desarrolló un diagnóstico organizacional dirigido al área de Recursos Humanos de la empresa para de esta manera observar resultados con los que pudo recomendar la implementación de un manual metodológico para la organización en el que se determinan las funciones y procesos del área con el fin de agilizar procesos y mejorar el ambiente productivo y laboral de dicha empresa.

Marco Normativo

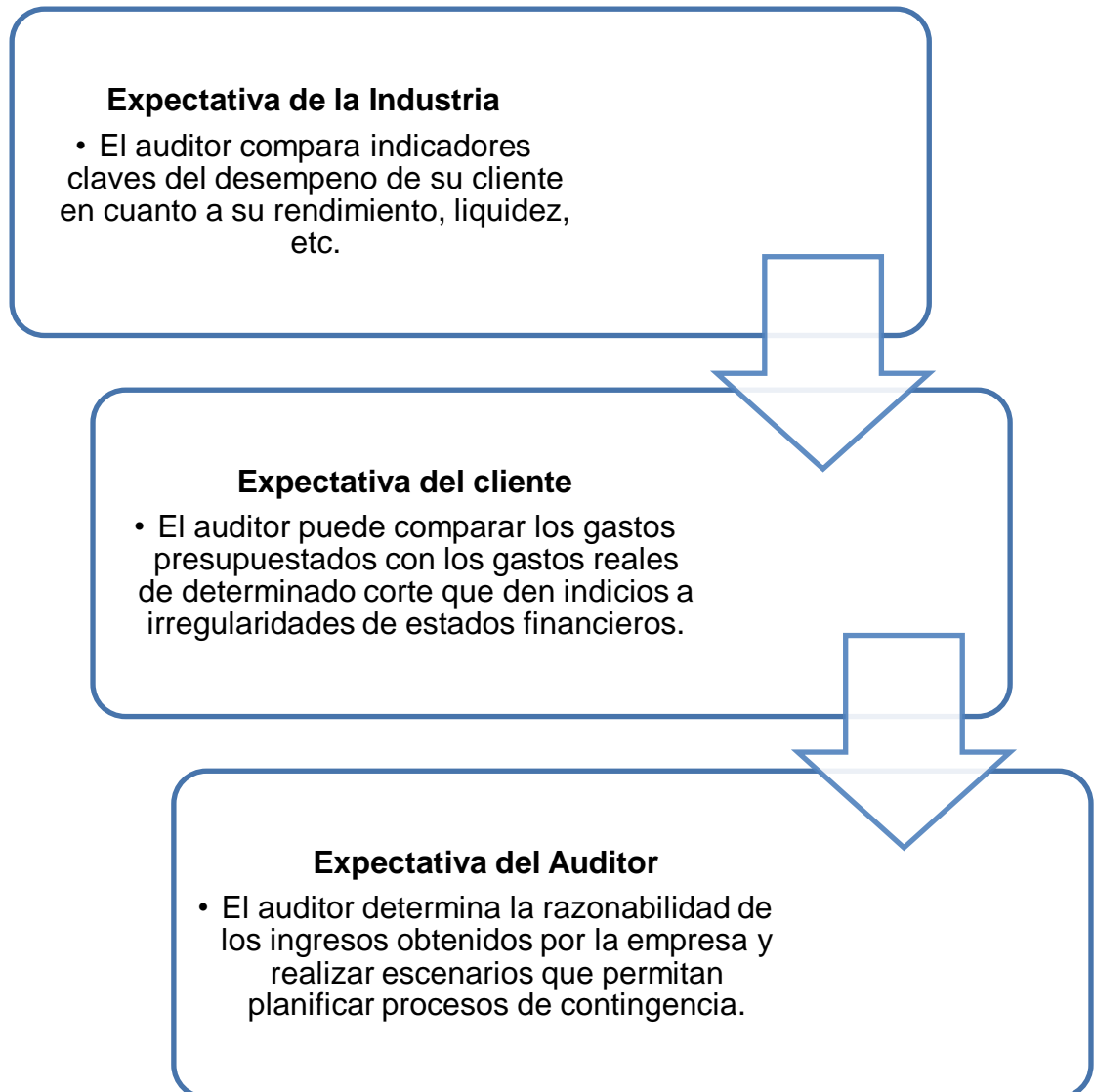
Norma Internacional de Auditoría 520

Esta norma internacional de auditoría 520 está enfocada en dar a conocer las responsabilidades que tienen los auditores, resaltando el hecho que deben de realizar procedimientos analíticos financieros, tanto durante sus procesos de auditoría, así como al concluirlos, llevándolos a cabo de una manera íntegra y exacta. Estos procedimientos analíticos incluyen a su vez la consideración entre relaciones de elementos tanto de información financiera según la experiencia y la información financiera o no financiera importante.

Los procesos analíticos son tomados por los auditores como procedimientos para evaluar riesgos, control, procesos y obtener información que pueda ser clara, entendible para la organización y que cumpla con las políticas internas impartidas en cada una de las áreas. Estos procedimientos también suelen ser presentados como sustantivos donde puede ser una combinación de las pruebas de los procedimientos analíticos y será el auditor quien decidirá en cual basarse. Los Auditores tienen que ser estrictos al momento de solicitar la información soporte para respaldar los procesos y para ellos deben de conocer las políticas establecidas por la entidad ya por medio de ellas podrán efectuar el control dentro del ente.

Figura 16.

Tipos de Procedimientos Analíticos



Nota. Adaptado de *Tipos de Procedimientos Analíticos*, de Norma Internacional de Auditoría 520, 2014.

Esta norma detalla que los objetivos del auditor son dos principalmente enfocados en la obtención de información correcta: (a) mediante la aplicación de metodología y procedimientos analíticos, obtener evidencia relevante de las observaciones, (b) establecer procedimientos analíticos que permitan el obtener una conclusión general acerca de la congruencia de los estados financieros con el conocimiento de la entidad.

Esta norma se cumple cuando el auditor se acopla al siguiente procedimiento de cuatro pasos:

Paso 1. Determinar la idoneidad de procesos analíticos sustantivos específicos para determinadas afirmaciones, teniendo en cuenta los riesgos valorados de incorrección material y las pruebas de detalle.

Paso 2. Evaluar la fiabilidad de los datos a partir de los cuales se define su expectativa con respecto a las cantidades registradas o ratios, teniendo en cuenta la fuente, la comparabilidad, la naturaleza y la relevancia de la información disponible, así como los controles relativos a su preparación.

Paso 3. Definir una expectativa con respecto a las cantidades registradas o ratios y evaluará si la expectativa es lo suficientemente precisa como para identificar una incorrección que, ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, pueda llevar a que los estados financieros contengan una incorrección material.

Paso 4. Cuantificar cualquier diferencia entre las cantidades registradas y los valores esperados que se considere aceptable, sin que sea necesaria una investigación más detallada, como la requerida por el apartado.

Evaluación para Determinar si la Expectativa es lo Suficientemente Precisa

Una parte importante del proceso de auditoría según esta norma es el criterio analítico del auditor y en sí de como medirá y evaluará si hay información incongruente fijándose en las cifras que la compañía presente. La norma establece algunas buenas prácticas:

“La exactitud con la que pueden preverse los resultados esperados de los procedimientos analíticos sustantivos.” Este apartado considera comparar con buen criterio las diferentes cuentas de un estado de resultados y ver su congruencia por ejemplo un crecimiento de ventas y la inversión en marketing.

“El nivel al que se puede desagregar la información.” Es muy importante que las cuentas se puedan entender desde su cálculo previo al registro y así desagregar procedimientos que permitan aclarar dudas del auditor.

“La disponibilidad de la información tanto financiera como no financiera.” Dependiendo el análisis el auditor puede requerir información de

productos y su venta para poder entender el cálculo del margen rentabilidad o de cuentas de obsolescencia de inventarios.

Examen de los resultados de los procedimientos analíticos

A20. La evidencia de auditoría relevante en relación con las respuestas de la dirección se puede obtener mediante la evaluación de dichas respuestas, teniendo en cuenta el conocimiento que tiene el auditor de la entidad y de su entorno, así como otra evidencia de auditoría obtenida en el transcurso de la auditoría.

A21. La necesidad de aplicar otros procedimientos de auditoría puede surgir cuando, por ejemplo, la dirección no sea capaz de proporcionar una explicación o cuando la explicación, junto con la evidencia de auditoría obtenida en relación con las respuestas de la dirección, no se considere adecuada (Norma Internacional de Auditoría, 2013).

Control Interno

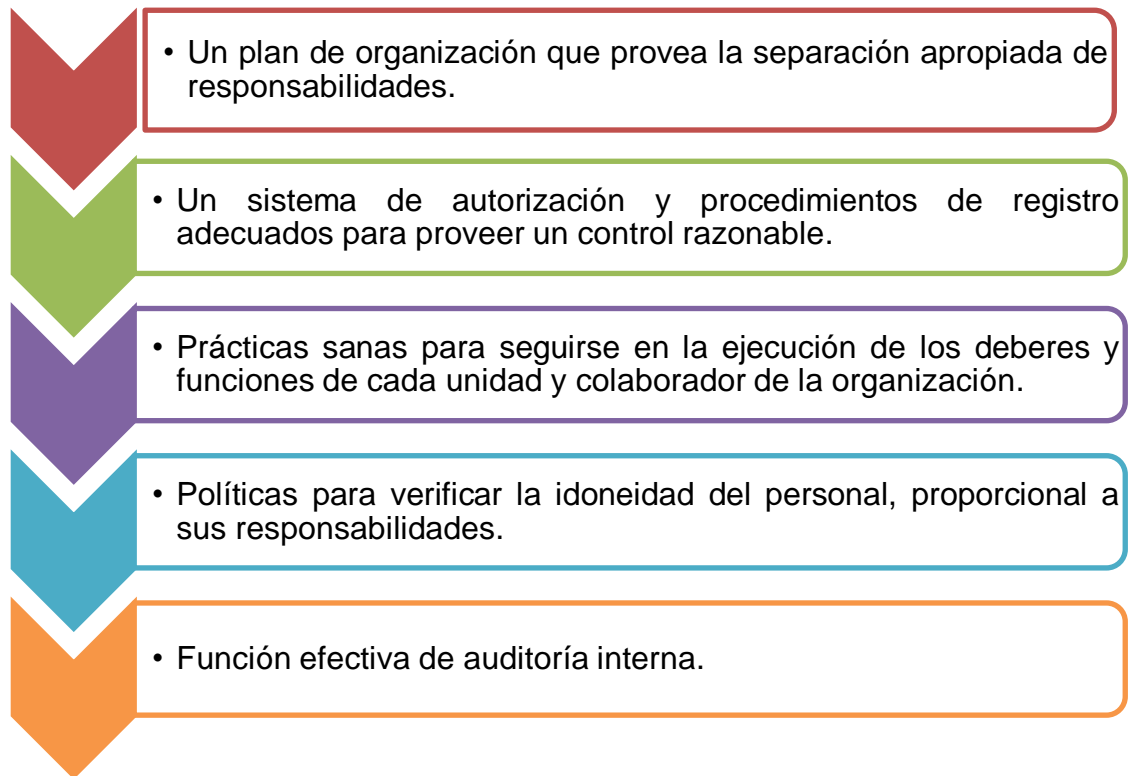
El control interno puede definirse como el conjunto de métodos, normas, principios y procedimientos diseñados por una organización, para proteger los recursos de la entidad y fomentar la eficiencia de las operaciones, con el fin de detectar los errores posibles dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa. Cabe recalcar que dicho proceso debe ser realizado de manera conjunta por la gerencia, la junta directiva de la empresa y el departamento de recurso humano de la misma. Según la gerente de auditoría de Deloitte, (2019) indicó que:

El control interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios; ya que una empresa que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, los entes reguladores lo catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones y a su vez generarán un impacto positivo en su negocio, pudiendo inclusive atraer a inversionistas que apuesten al crecimiento de este. (Deloitte, 2019).

Un sistema de control interno deberá abarcar por lo menos los siguientes puntos:

Figura 17.

Sistema de Control Interno



Nota. Adaptado de *Sistema de Control Interno*, de Deloitte, 2019

Control Interno Administrativo

El control interno Administrativo tiene como objetivo fomentar la eficiencia de las operaciones, el cumplimiento de las políticas dictadas por la gerencia y el alcanzar las metas definidas. Además según Ricalde, (2016) indica que el control administrativo “Comprende los planes, políticas y procedimientos que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y operaciones por parte de la gerencia” (p.17)

Por otra parte, el control interno administrativo según Mantilla (2018) incluye lo siguiente:

El plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las

transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones (Mantilla, 2018, p. 7).

A partir de los años 90, los nuevos modelos desarrollados en el ámbito del control definen una amplia concepción de la organización a nivel mundial, en la cual tiene una mayor participación la dirección, los gerentes y el personal en general, como lo es: COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Modelo Coso

El Modelo COSO nos da a conocer la definición de control interno, sus componentes y a su vez las indicaciones para facilitar su aplicación en las entidades. Es un compendio de información que aporta significativamente a los procedimientos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones para la ejecución de la parte administrativa y como la misma mitiga los posibles errores en el desarrollo y cumplimiento de las funciones parte del giro de negocio.

La misión de este control interno es brindar orientación sobre la gestión del riesgo, control interno y disuasión del fraude con el fin de lograr el progreso en el desempeño dentro de la organización. Además, también persigue el objetivo de disminuir algún tipo de fraude que se pudiera generar dentro del desempeño de las actividades.

Dentro del modelo se presentan diversas actualizaciones en la que da propuestas de desarrollo como las siguientes enunciadas: (a) se incluyen diecisiete principios de control para ser operados en conjunto con los componentes, (b) se presentan puntos de enfoque o las principales características para reconocer la aplicación de controles relevantes relacionados a cada principio el que requiere juicio según la necesidad y situación de cada organización, (c) busca responsabilizar a la administración

de que cada aspecto de control interno esté en funcionamiento con el objetivo de efectivizar los sistemas de control.

El control interno es un proceso cambiante, iterativo e integrado, es decir, no es un proceso lineal por lo que, si uno de sus componentes presenta alguna alteración, este solo afecta al siguiente. COSO establece cinco componentes de control interno donde deben ser considerados los principios relacionados para el asentamiento efectivo del sistema de control interno en la industria.

Figura 18.

Componentes de Control Interno



Nota. Adaptado de *Componentes de control interno*, de Deloitte, 2017.

Relación entre Componentes y Principios

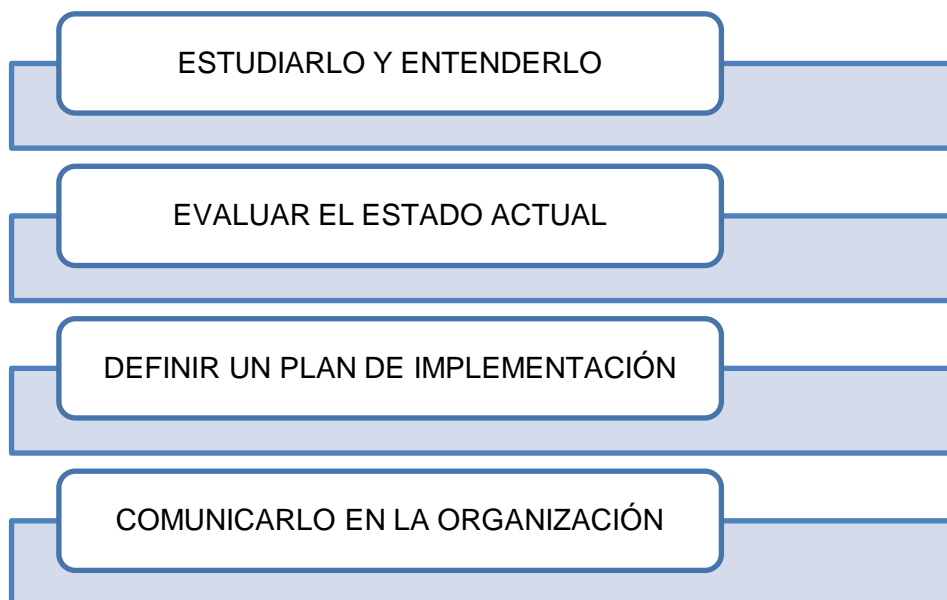
La relación entre componentes y principios en el ambiente de control se presentan diecisiete puntos: (a) la empresa se compromete a llevar los lineamientos de integridad y valores éticos, (b) el Consejo de Administración

realizara la dirección y desarrollo de los controles internos y su buen rendimiento, (c) la forma, reportes y responsabilidades serán aprobadas previamente por el consejo, (d) compromiso en el proceso de selección y retención de personal capaz de alcanzar los objetivos de la organización, (e) conservar a los colaboradores que están comprometidos con el control interno para alcanzar objetivos, (f) los objetivos son especificados por la empresa, estos deberán ser claros para facilitar la identificación de los riesgos, (g) la organización detalla los riesgos relacionados a la ejecución de los objetivos, previamente los analiza y establece como deben dirigirse y ejecutarse, (h) se tiene presente la posibilidad de fraude durante el proceso de evaluación de los riesgos para alcanzar los objetivos, (i) encontrar y estimar los cambios que probablemente impacten de manera significativa el sistema de control interno, (j) los controles para disminuir los riesgos son seleccionados y asumidos por la empresa, (k) la organización determina y ejecuta las actividades de control relacionadas a la tecnología que contribuyen al rendimiento de los objetivos propuestos, (l) las políticas de acción son puestas en marcha mediante actividades que establece la organización, (m) para brindar ayuda en los procesos de control interno y su funcionamiento, la organización brinda asesoría con datos relevantes, (n) la organización presenta información internamente que contribuyan con las funciones internas de control, (ñ) se establecen comunicaciones externas para identificar aspectos que estropeen las funciones de control interno, (o) la organización es responsable de seleccionar, desarrollar y evaluar periódicamente la estructura de control interno para de esta manera tener identificado su funcionamiento adecuado, y (p) se examina y publica falencias de control interno para que de esta manera el grupo a cargo de los procesos, puedan realizar acciones que las corrijan apropiadamente, donde intervienen a su vez la alta dirección y el Consejo de Administración. (Deloitte, 2017).

Para iniciar la ejecución del enfoque de COSO, es necesario realizar los siguientes pasos que ayudará a estudiarlo, entenderlo, evaluar el estado actual, definir un plan de implementación y comunicarlo en la organización.

Figura 19.

Ejecución del Enfoque del COSO



Nota. Adaptado de *Ejecución del enfoque del COSO*, de Deloitte, 2017

Gestión de Riesgos Empresarios (COSO ERM 2017) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

El COSO que evalúa la gestión de riesgos empresariales, es una herramienta que se adapta al trabajo efectuado debido a que los riesgos dentro del manejo de funciones es importante mitigar. Dentro del sector automotriz, es una parte fundamental considerar este aspecto ante cualquier propuesta que se realice.

COSO ERM 2017 Gestión de Riesgos Empresariales

Esta actualización pretende incrementar la comprensión del valor de la gestión de riesgo y de esta manera identificar y poner en marcha las estrategias entre otros aspectos expuestos a continuación: (a) vincular el desempeño con la gestión de riesgos, (b) adaptarse a las exigencias de gobierno y entidades de supervisión, (c) identificar los cambios actuales de los mercados y procedimientos como la innovación en los negocios, (d) exponer los cambios que permitan ver el riesgo y alcanzar objetivos en situaciones de organizaciones de alta complejidad, (e) transparencia hacia las partes afectas

del negocio, (f) adapta la tecnología y su evolución en la interpretación de resultados y toma de decisiones, y (g) define conceptos claves y principios para lograr una gestión de riesgos óptima.

Riesgo en la selección de la estrategia. Para poder definir qué estrategia se va a implementar, es necesario identificar los riesgos y tener presente los impactos que podrían tener en la estrategia ya establecida. Es importante tener clara la estrategia y cumpla con los lineamientos de la organización en cuanto a su misión, visión y valores y todo lo que de ella implica como las áreas, departamentos con sus procesos y funciones.

Figura 20.

Rol del Riesgo en la Selección de la Estrategia



Nota. Adaptado de *Rol del riesgo en la selección de la estrategia*, de Deloitte Touche Tohmatsu Limite, 2017

Gobierno y Cultura. Las entidades gubernamentales son las que definen las responsabilidades de las organizaciones y todos sus lineamientos. La cultura está relacionada al comportamiento, valores y comprensión de los riesgos en la organización.

Estrategia y Objetivos. Como se van a gestionar los riesgos presentados donde será primordial el proceso de planeación estratégica. Los objetivos son los que encaminan a la empresa por lo que es importante poder

mantener un control y evaluación de los riesgos para poder responder ante ellos a tiempo.

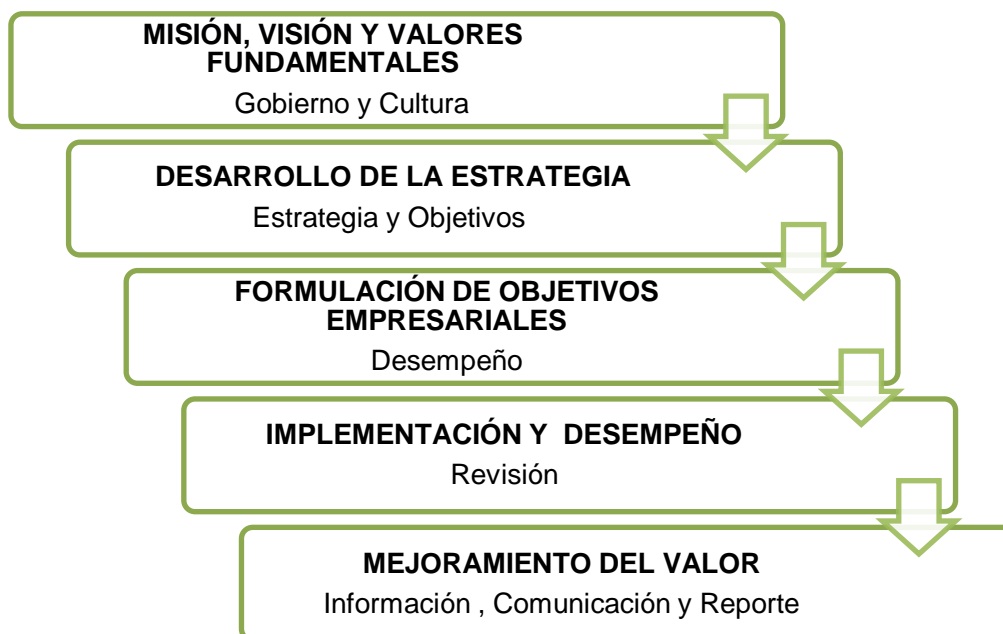
Desempeño. La organización determina las soluciones que dará ante el riesgo que ha contraído.

Revisión. Se realizan constantes evaluaciones que identifiquen la correcta función de la gestión de riesgos y lo que requieren.

Información, Comunicación y Reporte. Gestiona los riesgos demanda de distintos procesos que reflejen información necesaria tanto interna como externa que sea expuesta en toda la organización (Deloitte, 2017).

Figura 21.

Gestión de Riesgos Empresariales



Nota. Adaptado de *Gestión de Riesgos Empresariales*, de Deloitte, 2017

Capítulo 2. Metodología de la Investigación

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal plantear una propuesta metodológica dirigida a los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil, para esto es necesario seleccionar la metodología de investigación adecuada para la elaboración de este capítulo, tales como: (a) el diseño, (b) el tipo de investigación, (c) las fuentes de información, (d) el enfoque de la investigación, y (e) las herramientas acorde a los objetivos que se pretende alcanzar con el presente trabajo de titulación, mediante la recopilación efectiva de datos e información necesaria para el cumplimiento de los mismos (Niño, 2011).

Diseño de Investigación

Para el desarrollo de este capítulo, es importante definir el diseño de investigación, la cual podrá determinar las técnicas o procedimientos que se utilizarán para identificar, analizar y procesar la información de estudio.

Para lo antes mencionado, se hace referencia a la definición de Niño, (2011), quien concluyó que el diseño de investigación es una “serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, y que nos indican las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos” (p. 54).

El diseño de investigación de acuerdo con el propósito es observacional, un artículo de la revista académica sobre el diseño observacional indicó que:

El diseño observacional como la pauta o guía flexible que facilita la cadena de toma de decisión que deben llevarse a cabo a lo largo del estudio empírico observacional, siempre subordinado a la delimitación de objetivos, y que atañen esencialmente a la recogida de datos, gestión de datos, y análisis de datos (Argilaga et al., 2011, p. 64).

Por lo mencionado en el párrafo anterior, el diseño de investigación a desarrollarse en el trabajo de titulación será de propósito observacional, debido a que se investigará los actuales problemas del objeto de estudio sin la intervención de un proceso de experimentación.

Con respecto a la cronología, se utilizará el estudio prospectivo debido a que es una propuesta metodológica basada a la ejecución de procesos y que podrán servir para los estudios posteriores. De la misma forma Fresno (2019) deduce que los estudios prospectivos “se registra la información en la medida que van ocurriendo los hechos, y se orienta al estudio de sucesos que están por acontecer” (p. 84).

En cuanto al número de mediciones será de tipo transversal, ya que este tipo de estudio analiza los datos en un momento determinado, de acuerdo a la definición que describió Fresno (2019) “este tipo de investigación recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 85).

Tipo de Investigación

Existen diferentes tipos de Investigación y para poder elegir la correcta depende de las cualidades y características que el investigador elija. Los tipos de investigación se clasifican en: (a) investigación exploratoria: el objetivo principal es indagar y se lo utiliza para poder precisar la problemática del estudio que se está realizando, (b) concluyente descriptiva: este tipo de investigación da informes más detallados y una de las herramientas principales son los métodos cualitativos y cuantitativos, (c) concluyente causal: solo mide la procedencia y la consecuencia de lo que se está investigando, y (d) concluyente experimental: el investigador se encarga de manipular información.

Concluyente Descriptiva

De acuerdo a Moguel (2005) comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. Además, mencionó que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. Consecuentemente la presente investigación opta por regirse a una investigación concluyente descriptiva debido a que se visualizará los actuales problemas del objeto de estudio (Moguel, 2005, pp. 24-25).

Fuentes de Información

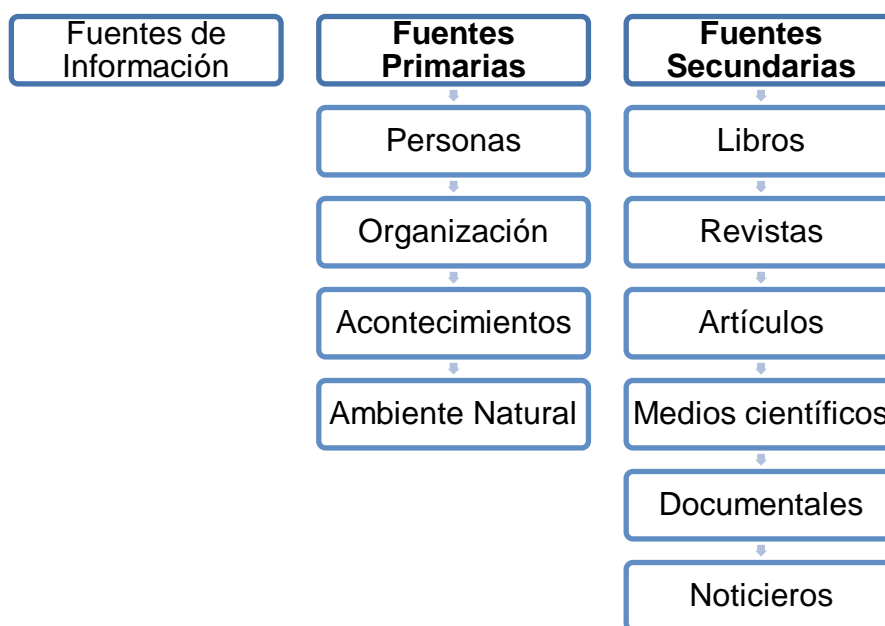
Para el desarrollo de un estudio es importante establecer los criterios de búsqueda, de esto depende obtener información relevante y actualizada del tema de estudio, por lo tanto, en el presente trabajo de investigación se utilizarán fuentes de datos primarios y secundarios. De acuerdo a la definición de Bernal (2010) quién indicó:

Fuentes primarias: Son aquellas que ofrecen al investigador información directa y de primera mano que se origina desde el lugar de los hechos, los cuales pueden ser personas, organizaciones, acontecimientos, ambiente natural, etcétera.

Fuentes secundarias: Son aquellas que ofrecen al investigador información sobre el tema a investigar, pero de la fuente original en donde ocurrieron los hechos o situaciones. Las principales fuentes secundarias para la obtención de información secundaria son libros, revistas, artículos, medios científicos impresos, documentales, noticieros, entre otros (Bernal, 2010, pp. 191-192).

Figura 22.

Fuentes de Información



Nota. Adaptado de *Fuentes Información*, de Bernal, 2010, Metodología de la Investigación.

El presente trabajo de titulación obtendrá los datos primarios por medio de una entrevista realizada a un experto en el manejo del negocio del sector comercial automotriz, una funcionaria con una amplia experiencia en la ejecución de procesos administrativos en el sector comercial automotriz y un profesional experto en procesos y procedimientos de auditoría; con respecto a los datos secundarios se utilizarán fuentes, tales como: (a) libros, (b) artículos (c) Norma Internacional de Auditoría, según corresponda.

Enfoque de investigación

Según, Hernández et al. (2014) quienes indicaron que:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos... También mencionan que los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos. Con frecuencia estas actividades sirven primero, para descubrir cuales con las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas (Hernández et al., 2014, p. 7).

Por lo antes mencionado el enfoque de investigación que se utilizará en el presente trabajo de titulación, es de tipo cualitativo, dado que este enfoque contribuirá a responder las preguntas de investigación, y cumplir con los objetivos previamente definidos.

Herramientas de Investigación

En cuanto a la técnica que se utilizará en el trabajo de titulación es la entrevista, con el fin de obtener mayor información, por lo cual Niño, (2011) indica que la entrevista “es una técnica, fundamental de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre investigador y participantes, que permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes” (p. 64).

Figura 23.

Herramientas de Investigación Cualitativas



Nota. Adaptado de *Herramientas de Investigación*, de Niño, 2011, Metodología de la Investigación.

Por lo antes mencionado, se determina el uso de herramientas de investigación cualitativa, en donde se ejecutará esta temática de análisis al realizar entrevista a profundidad a expertos, ya que es la herramienta que se acopla de manera eficaz a los objetivos y a las delimitaciones del estudio que se desea exponer, en otras palabras la herramienta a utilizarse en esta investigación será la entrevista, en consecuencia se ha diseñado dos tipos de entrevista, en base al objeto de estudio, de tal manera que la primera

entrevista será dirigida a expertos y funcionarios con una amplia experiencia en la ejecución de procesos administrativos en el departamento de Recursos Humanos del sector comercial automotriz con el objetivo de recopilar la experiencia en dichos procesos. Por otra parte, la segunda entrevista será dirigida a dos profesionales expertos en procesos y procedimientos de auditoría, quien tiene una amplia experiencia en estándares de contabilidad y procesos.

Entrevistas a Profundidad

Según Robles, (2011) define que “toda entrevista a profundidad se lo considera como una herramienta eficaz en la recopilación de datos cualitativos llevados a cabo con el objeto de personalizar respuestas de forma individual” (p.42). Además mencionó que cada pregunta dependerá del tipo o clase de respuesta, en donde el clima del ambiente de la entrevista que en ese momento se realiza influye en cada encuestado y por último concluyó con que “el éxito de cada una de las entrevistas dependerá en base a la relación que tengan en ese momento los entrevistadores con los encuestados” (p.43).

Por lo antes mencionado, la herramienta de investigación utilizada es la entrevista a profundidad, a continuación, se muestran los cuestionarios de preguntas para las entrevistas.

Cuestionario de Preguntas para las Entrevistas

Cuestionario de preguntas, para entrevistas dirigidas a expertos y funcionarios en el departamento de Recursos Humanos del sector comercial automotriz.

Departamento de Recursos Humanos

1. ¿Cuáles son las gestiones administrativas que se encarga el departamento de Recursos Humanos?
2. ¿Cómo se desarrolla la organización y planificación del personal en el departamento de Recursos Humanos?

Proceso de Reclutamiento de Personal

3. ¿Qué parámetros de reclutamiento aplican para la selección del personal?
4. ¿Cuáles son los procedimientos para el reclutamiento del personal?
5. ¿Cuáles son los pasos o procedimientos para el reclutamiento interno?

6. ¿Qué tan exigentes son los requerimientos del departamento de Recursos Humanos en cuanto al reclutamiento del personal?

7. ¿Bajo qué parámetros realizan la selección del personal?

Proceso de Preparación y Pago de Nómina

8. ¿Cómo se lleva el registro de las marcaciones de horario de entrada salida y almuerzo del empleado?

9. ¿Cómo se procede el manejo de los pagos a los trabajadores al momento de ingresar a la empresa?

10. ¿Cómo realiza liquidaciones de haberes?

11. ¿Cómo se liquida el bono de vacaciones dentro de la compañía?

12. Con respecto a la preparación de nómina, ¿Cómo manejan el tema referente a las comisiones por ventas?

13. Para el cálculo de horas extras del personal ¿Qué reporte utiliza?

14. ¿Explique cómo es la elaboración referente a la preparación de nómina?

15. ¿Qué tipo de programa de computación maneja el departamento de Recursos Humanos para la preparación y pago de nómina?

Proceso de Mejoramiento de Clima Laboral

16. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido en los últimos dos años?

17. ¿Qué medidas aplican referente al clima y satisfacción laborales?

18. ¿De qué manera la empresa hace prevalecer el derecho al trabajador?

19. ¿Qué medidas de prevención tiene la empresa en caso de riesgos laborales?

20. ¿Cuál es la política de ascenso y promociones que tiene la compañía para su personal?

21. Desde su experiencia ¿qué tan importante es para la empresa tener motivado al personal constantemente?

Cuestionario de preguntas, para entrevistas dirigidas a dos profesionales expertos en procesos y procedimientos de auditoría.

Departamento de Recursos Humanos

1. Al momento de iniciar una auditoría ¿Qué tipo de información solicita usted al departamento de Recursos Humanos?

Proceso de Reclutamiento de personal

2. ¿Cómo parte de la auditoria que verifica referente a las políticas de contratación y las normas del código de trabajo?
3. ¿Qué medida de control se debe implementar al momento de realizar el reclutamiento de Personal?

Proceso de Preparación y pago de Nómina

4. ¿Qué controles internos deben existir en el proceso de preparación de Nomina y pago a empleados?
5. ¿Qué tipo de control solicita usted referente al cálculo de las vacaciones, el tiempo extra y otras compensaciones?
6. ¿Para los aumentos de sueldos que tipo de reporte debidamente autorizado solicita usted?
7. ¿Qué tipo de controles solicita usted para que no exista personas impedidas de cobrar vía transferencias bancarias por tener problemas personales?
8. ¿Cómo parte del proceso de preparación y pago de nóminas, que verifica usted con respecto a la segregación de funciones en dicho proceso?
9. ¿Cada qué tiempo deben ser auditados el proceso de preparación y pago de nómina?
10. ¿Cómo parte de la auditoria que usted realiza en el proceso de preparación y pago de nómina que controles internos evalúa para el cumplimiento en dicho proceso?
11. ¿Qué mejoras propone en la ejecución de los procesos de preparación y pago de nómina a mediano y largo plazo?

Proceso de Mejoramiento de Clima Laboral

12. ¿En una auditoria que factores evalúa usted con respecto al clima laboral?
13. ¿Qué mejoras propone para que exista un buen mejoramiento del clima laboral?

Población

Es el grupo de elementos cuyas características se desea estudiar o analizar, dicho de otro modo, es el conjunto de personas, animales o áreas geográficas de los cuales se quiere obtener información y todo debe estar bien definida en tiempo y espacio.

Según Arias et al.,(2016) definen a la población de estudio como:

Un conjunto de casos definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos sino que también puede corresponder a muestras biológicas, animales, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones etc.; para estos últimos podría ser más adecuado utilizar un término análogo, como universo de estudio (p. 202).

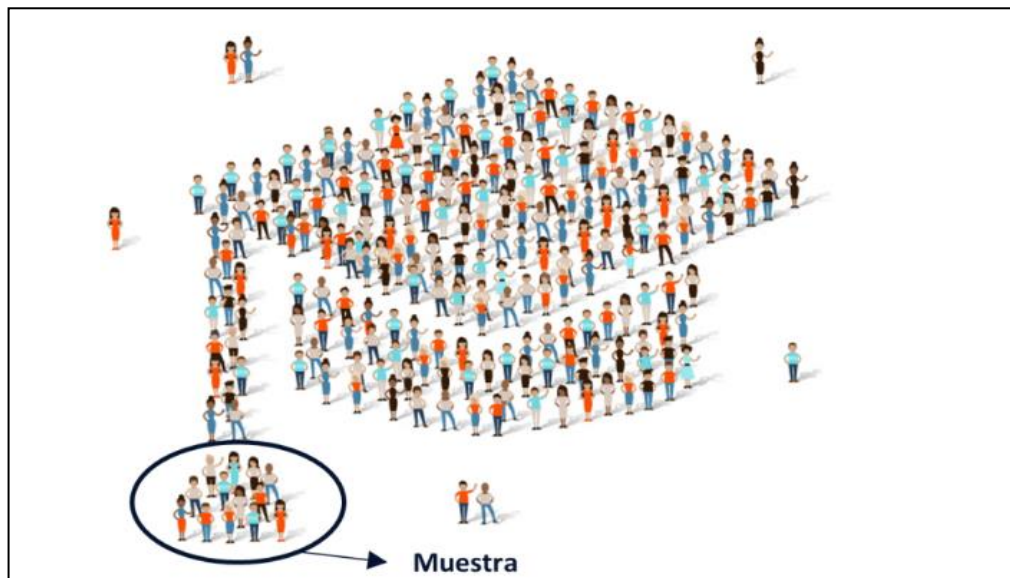
Por otra parte Toledo, (2017) manifiesta que “la población tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada, además debe limitarse claramente entorno a sus características de contenido , lugar y tiempo” (p. 6).

Por lo antes mencionados podemos definir como ejemplos de poblaciones: todos los estudiantes de la Universidad Católica de Guayaquil, o los artículos producidos en una semana en una determinada fábrica. Por su tamaño, las poblaciones pueden ser finitas o infinitas.

Para el presente trabajo de investigación se tomará en consideración las empresas del sector comercial automotriz que se encuentran ubicada en la avenida Juan Tanca Marengo la ciudad de Guayaquil, las mismas que según la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros en este año presentó un total de ocho empresas comercial automotriz

Figura 24.

Población y Muestra



Nota. Adaptado de *Población y muestra*, de Toledo, 2017, Metodología de la Investigación

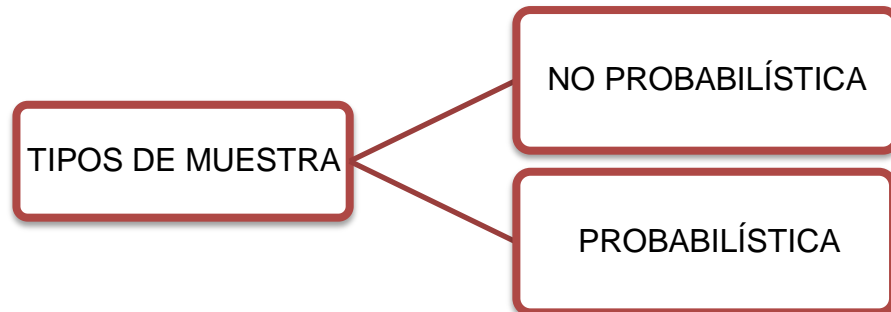
Muestra

Es un subconjunto representativo de la población a partir del cual se pretende realizar inferencias respecto a la población de donde procede. Según Mendenhall et al., (2018) indicaron que la muestra es “un conjunto de elementos seleccionados de una población de acuerdo a un plan de acción previamente establecido muestreo, para obtener conclusiones que pueden ser extensivas hacia toda la población” (p. 250).

El muestreo consiste tomar una proporción representativa de una población. Según Bernal, (2010) manifestó que la muestra “ es una parte de la población que se selecciona , de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161). Existe muestra de dos clases la muestra probabilística y la muestra no probabilística.

Figura 25.

Tipos de Muestra



Nota. Adaptado de *Tipos de Muestra*, de Otzen & Manterola, 2017, Técnicas de muestreo

Técnicas de Muestreo

Según Otzen & Manterola, (2017), manifestaron que:

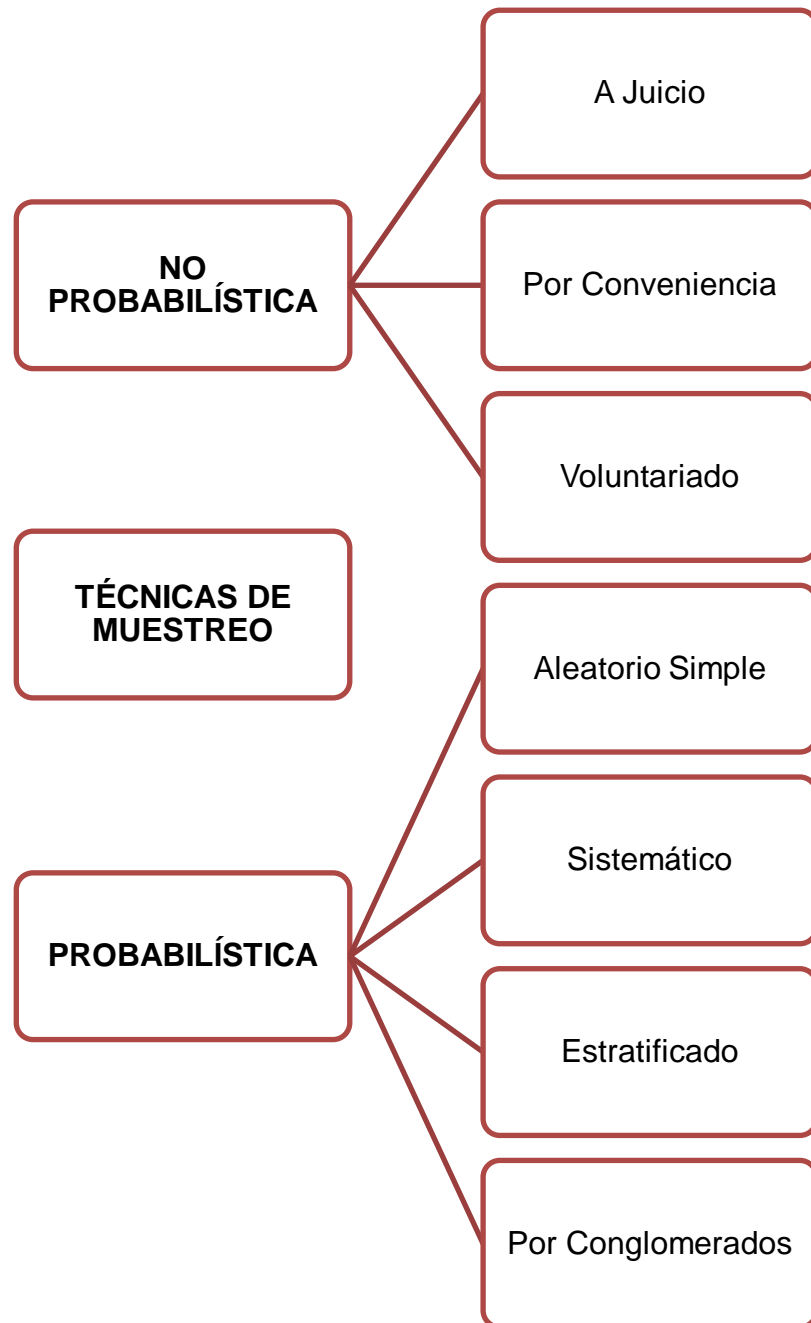
Una muestra puede ser obtenida de dos tipos: probabilística y no probabilística, las técnicas de muestreo probabilísticas permiten conocer la probabilidad que cada individuo a estudio tiene de ser incluido en la muestra a través de una selección al azar. En cambio, en las técnicas de muestreo de tipo no probabilísticas, la selección de los sujetos a estudio dependerá de ciertas características, criterios, etc. que el investigador considere en ese momento; por lo que pueden ser válidos y confiables o reproducibles; debido a que este tipo de muestras no se sujetan a un fundamento probabilístico, es decir, no dan certeza que cada sujeto de estudio represente a la población (p.228)

Por la definición antes descrita el trabajo de investigación será de tipo no probabilístico, de manera que se calcula el tamaño de muestra con un margen de error de 10% y nivel de confianza de 95%, dando como resultado un tamaño de muestra de 8 empresas del sector comercial automotriz que se encuentran ubicada en la avenida Juan Tanca Marengo la ciudad de Guayaquil, por consiguiente hemos elegido ciertas empresas ubicadas en la avenida Juan Tanca Marengo, en la que se procederá a realizar el análisis de

los procesos de reclutamiento de personal, preparación y pago de nómina y mejoramiento de clima laboral, y a su vez las respectivas entrevistas.

Figura 26.

Técnicas de Muestreo



Nota. Adaptado de *Técnicas de Muestreo*, Otzen & Manterola, 2017, Técnicas de muestreo.

En cuanto al desarrollo de la técnica de entrevista, el muestreo que se aplicará será de tipo no probabilístico por conveniencia, ya que el investigador podrá elegir a conveniencia el número de entrevistas a realizar.

Según indico Niño, (2011) “se aplica el criterio de qué muestra es la más conveniente para el caso” (p. 57). Por otra parte Arias et al., (2016) manifestó que “consiste en la selección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población” (p.206).

Así mismo para la validación de la técnica cualitativa, el investigador se ha planteado en realizar cuatro entrevistas a expertos en el tema y con experiencia en el departamento de Recursos Humanos fomentando las preguntas necesarias en la implementación de los procesos de reclutamiento de personal, preparación y pago de nómina y mejoramiento de clima laboral; también se logró obtener dos entrevistas de auditores profesionales que se encargan de supervisar y examinar los procesos que se efectúan dentro del departamento de Recursos Humano; se ha escogido ciertas empresas del sector comercial automotriz que están ubicadas en la avenida Juan Tanca Marengo. La información obtenida será de gran utilidad para nuestros trabajos ya que se tendrá un mayor conocimiento sobre los procesos internos que maneja las entidades del sector automotriz en la ciudad de Guayaquil. De acuerdo Quintana (2016) manifestó que la saturación es el “punto en el cual se han escuchado una diversidad de ideas y con información recopilada en cada entrevista u observación adicional ya no aparecen otros elementos” (p. 24).

Los entrevistados son personas expertas con ardua experiencia en el departamento de Recursos Humano del sector Automotriz se ha escogido a los puestos esenciales y que conocen totalmente el proceso dentro de la entidad, entre ellos tenemos las opiniones de dos Jefes de Talento Humano tiene una experiencia de más de siete años en el puestos, dos funcionarias con más de tres años de experiencias y son las encargadas de efectuar el proceso de pago dentro de las empresas, también se entrevistó a dos auditores externos pertenecientes a reconocidas firmas de Auditoría y con

más de cinco años de experiencia dentro del campo de supervisión de los procesos del departamento de Recursos Humanos.

Tabla 1.

Matriz de Resultados de las Entrevistas Realizadas a Expertos y Funcionarios del Departamento de Recursos Humanos del Sector Comercial Automotriz

Resultados de las Entrevistas -Parte A

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
1.- ¿Cuáles son las gestiones administrativas que se encarga el departamento de Recursos Humanos?	El departamento de Talento Humano tiene los siguientes subsistemas: Selección o reclutamiento, Nomina, Capacitación y formación, Trabajador Social y los Beneficios Sociales.	Se realiza es la gestión administrativa del personal, formación y desarrollo del personal interno, reclutamiento y selección del personal, evaluación de desempeño, prevención de riesgos laborales.	El departamento de Talento Humano esta subdivida en subsistemas que le permite canalizar el bienestar de los trabajadores dentro de la compañía y para ellos está el área de Beneficios, trabajadores sociales, selección o reclutamiento del personal, capacitación y nómina.	Establecer la política de selección de personal Establecer la política de formación Establecer la política de formación Gestión del talento
2.- ¿Cómo se desarrolla la organización y planificación del personal en el departamento de Recursos Humanos?	El departamento de Talento Humano conoce sus funciones y actividades diarias debido a que cuando el personal ingresa se le entrega su perfil de cargo.	Mediante un plan de Recursos Humanos tomando en consideración dos puntos importantes como la planificación del personal necesario en la empresa y estudio de qué tipo de profesionales se necesita para cada puesto.	Cada uno de los puestos de trabajo dentro del departamento de Talento Humano tiene un sinnúmero de actividades que deben de cumplir debido a que tenemos una planificación y además un perfil de confirmado que nos permite conocer nuestras funciones desde el primer día de labores	Mediante un proceso de Reclutamiento de Personal

Nota. Adaptado de Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 2.

Resultados de las Entrevistas - Parte B

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL				
3.- ¿Qué parámetros y condiciones realiza para la selección del personal?	Reclutamiento Interno y Externo	Los parámetros que utilizamos son mediante el análisis de las limitaciones y exigencias de cada puesto, además se investiga las áreas de conocimientos que el futuro trabajador debe poseer, luego su competencia y por último la experiencia profesional.	El reclutamiento de personal es manejado por el subsistema de selección y reclutamiento del personal; la posición se da cuando se requiere o se solicita un puesto para alguna área y para dar comienzo a la búsqueda del puesto debe de estar autorizado por el presidente del Directorio, está totalmente prohibido crear una posición o buscar un puesto sin previa autorización de él, para que esta sea autorizada el Gerente o Director de la línea será el encargado presentar los respaldos y perfil de cargo que desempeñara esta nueva contratación o a su vez el reemplazo de algún puesto de trabajo. Una vez autorizada se inicia con el proceso de selección.	Necesidades de la compañía. Perfil del postulante. Aspiración Salarial.
4.- ¿Cuáles son los procedimientos para reclutamiento del personal?	Se utiliza los dos tipos de reclutamientos de acuerdo con la petición de puestos o cargo requerido	Entre los parámetros que se utiliza en el departamento es análisis de la necesidad, el reclutamiento que puede ser activo o pasivo, se receptan las candidaturas según el puesto, preselección, pruebas, entrevistas técnicas, decisión, valoración y contratación	El proceso de reclutar personal depende de cuan estricta es la posición que se requiera en el área, es decir, en cuanto las competencias, experiencia en el mismo cargo, conocimientos, habilidades y formación académica. El reclutamiento puede ser interno o externo.	Análisis y detección de necesidades, Reclutamiento activo o pasivo, recepción de candidaturas, preselección, pruebas, entrevista, valoración y decisión, contratación, incorporación.

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 3.

Resultados de las Entrevistas - Parte C

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
<p>5.- ¿Cuáles son los pasos o procedimientos para el reclutamiento interno?</p>	<p>Se utiliza comunicados corporativos si es un reclutamiento Interno y en caso de ser un reclutamiento externo se utiliza publicaciones en la plataforma de Multitrabajo o LinkedIn</p>	<p>En este aspecto el departamento elige bien el perfil del candidato en base a sus estudios, experiencia, certificaciones, conocimientos, competencias.</p>	<p>El reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno se ejecuta dentro de la compañía y se publica un comunicado corporativo donde se manifiesta ciertas competencias, conocimientos, experiencias y formación académica que se requiera para la posición, en dicho comunicado se indicará el correo donde se recibirá todas las hojas de vidas con una fecha límite de entrega. Los trabajadores que requieran aplicar deberán someterse a todos las pruebas y entrevistas que se realicen para dicha vacante. En cambio, el reclutamiento externo consiste en publicar anuncios en la plataforma de Multitrabajo, LinkedIn, página web de la empresa, además existe un correo donde se recibe las hojas de vida externas y se filtran de acuerdo al puesto solicitado.</p>	<p>Convocatoria y publicación de la vacante. Realización de entrevistas desde el departamento de Recursos Humanos. Selección de un grupo de candidatos y decisión final o convocatoria para realizar un assesment center. Selección de los candidatos y elaboración de la propuesta salarial. Nombramiento de la persona que ocupará la plaza vacante y comunicado a toda la organización.</p>

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 4.

Resultados de las Entrevistas – Parte D

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
<p>6.- ¿Qué tan exigentes son los requerimientos del departamento de Recursos Humanos en cuanto al reclutamiento del personal?</p>	<p>El reclutamiento y selección del personal primero realizamos una selección dentro de la compañía, enviando un correo corporativo a todos y que tenga la oportunidad de postularse, una vez realizada la prueba y si no está apto para el perfil se hace un reclutamiento externo.</p>	<p>El reclutamiento y selección de personal debe ser exigente y estar dentro de la planeación estratégica de nuestra empresa enfocándose en alcanzar los objetivos, cumpliendo con fines básicos como el análisis de necesidades de la empresa, reclutamiento, selección e incorporación a la organización.</p>	<p>De acuerdo a cuan tan exigente sea la posición se escoge cuatro hojas de vida las que se asemejan más al puesto solicitado, se procede a llamar a los involucrados para realizarle la propuesta salarial, indicarle los beneficios y otros requisitos en caso de estar de acuerdo se continua el proceso coordinado las pruebas que son enviadas a su correo electrónico personal (link). El área de selección o reclutamiento del personal trabaja con un link de la plataforma de Evaluar que es un proveedor que le permite verificar las competencias, habilidades, actitudes y aptitudes por medio de las pruebas que le realizan al involucrado o personal participante.</p> <p>De acuerdo de cómo se desempeñen en las pruebas se escoge a dos de cuatro participantes y con esas dos personas se coordinan para que sean entrevistados por el jefe del área y la analista de selección o encargada de llevar el proceso, en caso de que requiera o dependiendo de la posición o cargo será entrevistado por el Gerente o director de la línea. El jefe inmediato junto con la analista de selección serán los encargados de escoger al mejor participante que se haya desempeñado en el proceso de selección. Una vez escogido</p>	<p>Deben cumplir con las necesidades y perfil definido previamente.</p>

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 5.

Resultados de las Entrevistas - Parte E

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
7.- ¿Bajo qué parámetros realizan la selección del personal?	Seleccionamos al personal de acuerdo a su perfil y a las pruebas que haya realizados. La encargada de seleccionar lo cita para firma contrato y brindarle la información de su nuevo trabajo.	Dentro de los parámetros están la experiencia, atributos personales, capacidades, conocimientos, experiencias y habilidades necesarias de acuerdo al puesto de trabajo.	Una vez realizadas las pruebas y verificada la referencia laboral se le da la bienvenida al colaborador indicándole la historia, sus inicios, Reglamento Interno, las marcas que tiene de la empresa, los beneficios, los alineamientos, lugar de trabajo, forma de pago, presentación al equipo de trabajo donde se desempeñara, firma de contrato y propuesta salarial entre otros documentos.	Necesidades de la compañía Perfil del postulante Aspiración Salarial
8.- ¿Cómo se procede el manejo de los pagos a los trabajadores al momento de ingresar a la empresa?	Nuestra empresa tiene políticas internas. Se realiza 2 pagos al mes y se paga mediante transferencia bancaria, y en casos excepcionales se paga en cheque.	Luego que son trabajadores de la empresa se aprueba los valores a pagar, descontar y provisionar resultantes de los procesos de nómina y la generación de los respectivos roles de pago; por lo que se incluye también procesos especiales como son: anticipos de remuneración, anticipo quincenal, decimos y otros particulares que la Unidad Financiera requiera.	Por política interna los trabajadores que ingresan los primeros cinco días del mes se los considera para el proceso quincenal, los que ingresan posterior a esa fecha todos sus valores son liquidados al final del mes.	Pagos vía transferencias bancarias.

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 6.*Resultados de las Entrevistas - Parte F*

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
<p>9.- ¿Cómo se lleva el registro de las marcaciones de horario de entrada salida y almuerzo del empleado?</p>	<p>El registro se lo lleva mediante reloj biométrico</p>	<p>En una hoja muestra el control horario de horas que hace cada trabajador por día, indicando en un campo las horas y en otro los minutos totales, en el caso de superar las 8 horas diarias estas horas pasarían a horas extras.</p>	<p>Se lo maneja por medio de un reloj biométrico, cada localidad tiene uno adicional el guardia de garita principal tiene un registro (bitácora) del ingreso y salida de cada persona o trabajador. Está prohibido salir de la empresa sin previa autorización de su jefe inmediato o Gerente de Sucursal y en caso de tener un permiso el trabajador debe ingresar el mismo en una mesa de servicio (servidor que les permite al trabajador revisar y descargar su rol de pago, formulario 107, ingresar y planificar sus vacaciones, revisar las vacaciones pendientes y tomadas, ingresar ausentismo, etc...) y debe estar aprobado por su jefe para que el trabajador puede salir de la empresa; caso contrario el guardia no le permitirá salir o deberá notificar al departamento de Talento Humano o Gerente de la Sucursal. Todos los grupos de pago tienen asignado un horario de trabajo en el sistema Evolution por lo que si marcan después de la hora de ingreso se le reflejará un atraso a su hora de entrada y después de su hora de salida comenzará a generar hora de extras siempre y cuando estén sea autorizada por su jefe inmediato.</p>	<p>Mediante marcaciones de Biométrico.</p>

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 7.

Resultados de las Entrevistas – Parte G

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
<p>10. ¿Cómo realiza liquidaciones de haberes?</p>	<p>La liquidación de haberes se realiza con el sueldo del empleador, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, etc.</p>	<p>Para calcular la liquidación de haberes el empleado se toma en consideración los salarios pendientes de pago, cesantías, intereses de cesantías, prima de servicios y vacaciones.</p>	<p>Antes de realizar las liquidaciones de haberes en el Ministerio de Trabajo (SUT) se debe haber sacado del sistema al trabajador, haber realizado el aviso de salida en la página de IESS y tener adjuntados en la carpeta digital los soportes de entrega de los activos en custodia como proceso interno de la compañía. En las liquidaciones de haberes manejamos un formato manual para su cálculo donde se liquida sueldo (caso de tener pendiente), horas extras (suplementarias, extraordinarias), comisiones, bonos, fondo de reserva, bonificación por desahucio y de ser el caso bonificación por despido intempestivo, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, otros ingresos y los descuentos. Se cuadra con el sistema evolution y se procede a generar las actas de finiquitos (dos ejemplares) en el SUT, después se realiza un cheque, se pide autorización al área financiera para coordinar fondos y enviar a certificar el mismo luego se coordina con el ex trabajador para que retire su liquidación presentando una copia de cedula después que firme se procede a legalizar la liquidación de haberes en la página del Ministerio de Trabajo (SUT).</p>	<p>Beneficios de Ley como lo indica el Ministerio de trabajo en los plazos máximos establecidos.</p>

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 8.*Resultados de las Entrevistas - Parte H*

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
11.- ¿Cómo se liquida el bono de vacaciones dentro de la compañía?	La empresa otorga vacaciones después de un año que el empleador haya ingresado a la compañía, se realiza el pago de su bono y si el empleado tiene más de 20 años se le otorga unos incentivos.	Para calcular se determina el salario diario y se multiplica por el número de días que tendrá el trabajador de vacaciones, esto puede variar por cada empleado.	El bono de Vacaciones se les otorga a ciertos trabajadores que tienen una antigüedad mayor a los 20 años como incentivo a su fidelidad y lealtad a la empresa. Consiste en que cada vez que el trabajador se va de vacaciones y se le liquida ese rubro se genera el bono de vacaciones que es el mismo valor que se cancela por vacaciones gozadas.	De acuerdo a la Ley considerando los días pendientes de gozar del trabajador.
12.- ¿Con respecto a la preparación de nómina, ¿Cómo manejan el tema referente a las comisiones por ventas?	El pago de comisiones se ejecuta de acuerdo a una tabla establecida por cada dirección o línea y esta información es proporcionada de forma mensual por cada director o Gerente de las áreas o líneas que comisiones	El método utilizado para el pago de comisiones en la nómina es un pago mixto, donde se establece una base salarial y se añade el pago según los resultados de ventas del personal.	Cada línea de negocio tiene una tabla de comisiones con las que maneja sus metas, el director o gerente del área es el encargado de remitir esta información junto con todos sus soportes de cálculo al departamento de Talento Humano para que este realice la revisión de acuerdo a la tabla autorizada.	Las comisiones de ventas se las maneja por un porcentaje de cada venta que realice el empleador, tenemos una tabla de comisiones dependiendo el monto.

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 9.

Resultados de las Entrevistas – Parte I

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
<p>13.- Para el cálculo de horas extras del personal ¿Qué reporte utiliza?</p>	<p>Se lo maneja de forma automática (Reloj Biométrico) y son aprobadas por cada jefe inmediato y estas son transferidas o descargadas al sistema de Departamento Talento Humano. Se paga horas extras después de su jornada laboral; es decir si un colaborador tiene hora de salida a las 17:30 pm este comienza a generar horas suplementarias después de las 18:00 pm y se toma en consideración esa media hora, en caso de que este se retire antes de las 18:00 pm no se le pagará horas suplementarias debido a que se considera que esos minutos el colaborador está ejecutando su proceso de salida de la empresa.</p>	<p>Solicitar oportunamente la debida autorización de las Horas extras que se vayan a generar por diferentes aspectos administrativos para cada uno de los funcionarios, detallando el día y la cantidad de horas extras a laborar, debidamente sustentadas, para luego proceder a la probación si es favorable.</p>	<p>El cálculo de las horas extras que comúnmente se da en la empresa por su actividad son las suplementarias y extraordinarias. Para realizar el cálculo se trasladan todas las horas generas desde el reloj biométrico al sistema Evolution como todos los trabajadores tienen un horario asignado desde el día de su ingreso, por lo que las horas suplementarias empiezan a generarse después del horario de salida del trabajador; pero por ejemplo si el trabajador tiene un horario de salida 17:30 pm y por algún motivo debe quedarse en la empresa esté empieza a generar horas suplementarias después de las 18:00pm contando la media hora antes en el caso de que se quedará más de dicha hora porque si el trabajador se fuese antes de las 18:00 pm no generaría horas suplementarias debido a que el reloj está programado después de esa hora ya que si el trabajador marca 17:59 pm se considera que esos 29 minutos el trabajador puede estar recogiendo sus pertenencia o a lo mejor fue el tiempo que se tomó hasta llegar a marcar al reloj biométrico. Las horas extraordinarias se pagan cuando el trabajador se presenta a laborar previa a autorización de su jefe un fin de semana o feriado. Las horas extras son aprobadas por cada jefe desde la mesa de servicio de jefatura que tiene el sistema evolution al momento de aprobar deberán de especificar una leyenda indicando que realizo el trabajador ese día. El departamento de Talento Humano será el encargado de supervisar de que todas las horas aprobadas tengan su descripción y que el cálculo ejecutado en el sistema sea el correcto (se realiza una comprobación); pero tiene prohibido aprobar una hora extras ya que en el sistema queda registrado el usuario que realiza la aprobación. A finales del mes del jefe/Gerente de Talento Humano presentan al directorio un reporte sobre los departamentos que están generando mayores horas extras para así controlar e indagar sobre cuál es el inconveniente que está haciendo que el trabajador permanezca después de su horario de salida.</p>	<p>Manejamos el sistema Evolution para calcular las horas extras de los operarios de planta.</p>

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 10.

Resultados de las Entrevistas – Parte J

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
<p>14.- ¿Explique cómo es la elaboración referente a la preparación de nómina?</p>	<p>La nómina está dividida en ingresos y descuentos. Ingresos que esta subdivida en sueldo, comisiones, bonos, horas extras suplementarias, horas extraordinarias, premio de cada línea, vacaciones gozadas, subsidios, Decimos mensualidades, transporte, IESS Asumido, Impuesto a la Renta Asumido, Fondos de Reserva y otros ingresos. Descuentos que esta subdivido en IESS 9,45%, Impuesto a la Renta, Préstamo Quirografarios, Préstamo Hipotecarios, Seguro Privado, Pool Corporativo, Préstamo Personales, Préstamo Excepcional, Descuento Lunch, Servicio Técnico, Seguro Vehicular y otros descuentos.</p>	<p>Se determinar salarios y prestaciones, se define políticas de pago, calendarios de pagos, se considera descuentos, se calcula nómina y se obtiene reportes.</p>	<p>La elaboración de la nómina consiste en lo siguiente: El subsistema de nómina es el encargado de realizar la contabilización de la nómina una vez que está ya ha sido cerrada y pagada para que luego el departamento contable realice la revisión y pueda subir la información al sistema contable, en los primeros cinco días de cada mes tiene que efectuar el pago de las pensiones alimenticias de los trabajadores que se encuentran dentro de este proceso, para ellos tiene que generar una orden de pago, elaborar un cheque y enviar a pagar al Banco de Pacifico. Después de este proceso tiene que cuadrar el IESS para subir los todos los aportarles que generaron los trabajadores durante la nómina, ingreso de las carta de acumulación de decimos, cuadro y carga en el sistema de los prestamos Quirografario, Hipotecario, Pool Corporativo, Seguro Privado (Salud, Vehicular, Vida y Citas médicas), préstamo al personal, Calculo de las vacaciones, revisión del Cálculo de Comisiones, Fondo de Reserva, Horas Extras, calculo y revisión del descuento mensual del Impuesto a la Renta, revisión de los subsidios, entre otros rubros.</p>	<p>Se realiza el corte de nómina los 24 de cada mes y se debe revisar que los jefes de áreas hayan aprobados los sobretiempos, faltas y justificaciones del mes de cada operario, se revisa los préstamos a empleados y se efectúan las respectivas deducciones del mes.</p>

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 11.

Resultados de las Entrevistas – Parte K

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
15.- ¿Qué tipo de programa de computación maneja el departamento de Recursos Humanos para la preparación de la liquidación de nómina?	El sistema que utiliza es sistema Evolution (Recursos Humano, Mesa de Servicio, Nómina y Administración de tiempo.	Tenemos nuestro propio sistema contable SAP en la que realizamos el pago a los empleados, midiendo su productividad	El departamento Talento Humano utiliza el sistema Evolution (Evolution Recursos Humano, Nómina y Administración de Tiempo). El sistema Evolution Nomina nos permite cargar todos los valores que realizamos de forma manual; tomando en consideración que se utiliza las herramientas de office (Excel)	El que utilizamos en la empresa es el Sistema SAP

PROCESO DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL

16.- ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido en los últimos dos años?	<ul style="list-style-type: none"> * Dirección y Gestión Estratégica de Recursos Humanos * Administración de Nóminas y Seguros Sociales * Bureau Verita Ecuador S.A- Auditor Interno ISO 9001:2015 * Requisito y Practicas de la Responsabilidad Social Empresarial-SMETA * Manejo Positivo y Cálculos laborables 2019. 	Administración basada en procesos, Mediación del clima laboral, Indicadores de gestión Medición del índice de satisfacción del cliente, Cambio cultural y liderazgo, Curso seguridad, higiene y salud ocupacional	Capacitación de Excel Intermedio y Avanzado, Actualización de Reformas Laborables, Interpretación Normas ISO 9001 Y 4500	Indicadores de Gestión Administrativos. Liderazgo Empresarial. Mejoramiento de Clima Laboral
------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 12.*Resultados de las Entrevistas – Parte L*

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
17.- ¿Qué medidas aplican referente al clima y satisfacción laborales?	Se realiza encuestas al personal semestralmente donde el usuario lo realiza por medio de un computador, adicional contamos con un buzón de sugerencia físico en ciertos puntos estratégicos y también tenemos un buzón de sugerencia (correo) que será revisado por el Gerente y Jefe de Talento Humano para dar el debido seguimiento a cada solicitud.	Crea un ambiente de confianza entre directivos y colaboradores, se potencia la formación mediante capacitaciones y se fomenta la competición sana mediante incentivos.	Se realizan encuestas del clima laboral cada semestre, en cada localidad se mantiene un Buzón de Sugerencia físico y digital (correo electrónico) donde el trabajador puede expresar todas sus inquietudes, mejoras, novedades y disconformidades y este es revisado por el jefe/Gerente de Talento Humano.	Eventos de integración y encuestas de mejora en la compañía.

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionario

Tabla 13.

Resultados de las Entrevistas – Parte M

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
18.- ¿De qué manera la empresa hace prevalecer el derecho al trabajador?	De acuerdo al código de Trabajo y además contamos con un área de trabajo de Social quienes se encarga del bienestar y ayuda a los colaboradores	Aplicamos la primacía de la realidad, principio de igualdad, la irrenunciabilidad de derechos y la condición más de beneficiosa.	Por medio del Código de Trabajo y el subsistema de Trabajo Social quien se encarga de velar por el bienestar de los trabajadores	Contamos con el programa Performance Connection con evaluaciones rutinarias de desempeño, objetivos medibles y alcanzables que permiten una calificación en el rango del 1 al 3 siendo el 3 muy satisfactorio, y dependiendo de ello el % de incremento salarial pegado a la política interna de la compañía.
19.- ¿Qué medidas de prevención tiene la empresa en caso de riesgos laborales?	Existe un departamento de Gestión Integral que esta subdivido por el área de Calidad, salud ocupacional y Seguridad industrial y ambiente	Se realiza un plan de acción para emergencias, se estimula a los trabajadores, se realiza la formación al personal en temas de gestión de riesgos	Existe un departamento de Gestión Integral que trabaja juntamente con el departamento de Talento; pero son ellos quienes se encargan de la Seguridad Ambiental e Industrial y salud ocupacional (área médica) del trabajador.	Mediante una encuesta periódica analiza y revisa casos puntuales con abogados para mitigar el riesgo laboral o tratar casos específicos.

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 14.

Resultados de las Entrevistas – Parte N

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
20.- ¿Cuál es la política de ascenso y promociones que tiene la compañía para su personal?	La política que utilizamos es que si el trabajador se desempeña día a día dando lo mejor de él o ella en el área de trabajo se considera esa persona para un ascenso cuando lo determine el jefe inmediato.	Se realiza la siguiente política si para el puesto se elige personal interno de la empresa, se procede a formalizar el ascenso o la promoción, asignándole la nueva responsabilidad y el cambio en su remuneración económica, a su vez se integra al expediente del trabajador la constancia del ascenso o promoción. A su vez se realiza por un sistema de promoción vertical a través de concurso de méritos o de libre designación y permite acceder a puestos de nivel superior, así como también sistema de promoción horizontal, vinculando el desempeño y desarrollo de competencias del empleado de acuerdo al puesto que se requiere.	La política de ascenso se realiza por antigüedad, por las experiencias, desempeño, puntualidad, se realiza una junta de gerentes y se toma la decisión.	Se evalúa el perfil del empleado y se lo somete al proceso de selección interno con evaluaciones y su remuneración incremental se basa en una tabla de mercado.

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 15.*Resultados de las Entrevistas – Parte Ñ*

Preguntas	Ing. Walter Pérez Jefe de Recursos Humanos	Econ. Manuel Ramírez Jefe de Recursos Humanos	Ing. Suley Sánchez Funcionaria de Recursos Humanos	Ing. Verónica Bracco Funcionaria de Recursos Humanos
21.- Desde su experiencia ¿qué tan importante es para la empresa tener motivado al personal constantemente?	Se procura siempre buscar beneficios hacia el trabajador, realizar programas o eventos que permitan que los trabajadores se integren y se conozcan entre si	Es un elemento importante ya que permite canalizar la conducta, energía y esfuerzo del trabajador de la empresa hacia el logro de los objetivos que desea alcanzar la organización y así como también propio del empleado.	La motivación del personal es lo primordial porque ayuda a que el trabajador no esté buscando otra alternativa laboral, se evita que haya rotación de personal y sobre todo se mantiene un buen clima laboral en todas las áreas.	Es uno de los principales enfoques de la compañía para obtener resultados constantes.

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 16.

Matriz de Resultados de las Entrevistas Realizadas a dos Expertos en Procesos y Procedimientos de Auditoría del Departamento de Recursos Humanos del Sector Comercial Automotriz.

Resultados de las Entrevistas - Parte A

Preguntas	Ing. Andrea Mendoza	Ing. David Valero Mgs
1- ¿Al momento de iniciar una auditoria ¿Qué tipo de información solicita usted al departamento de Recursos Humanos?	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
	<ul style="list-style-type: none">- Política y procedimientos del área- Descriptivo de funciones- Detalle de Nomina de los meses del periodo revisado- Detalle de planillas consolidadas IESS del periodo revisado- Detalle de vacaciones pendientes por tomar- Formularios de pagos al MRL de beneficios sociales- Documentación soporte de entradas y salidas de personal en el periodo revisado	<ul style="list-style-type: none">- Políticas y procedimientos del área- Organigrama- Detalle de accesos al sistema del departamento- Base de datos de empleado- Roles de pagos mensualidades- Planilla consolidada de pagos al IESS

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 17.

Resultados de las Entrevistas – Parte B

Preguntas	Ing. Andrea Mendoza	Ing. David Valero Mgs
PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		
2.- ¿Cómo parte de la auditoria que verifica referente a las políticas de contratación y las normas del código de trabajo?	Se verifica sobre una muestra de las contrataciones del periodo revisado que cumplan con las políticas establecidas, así como la socialización al nuevo trabajador de los reglamentos internos, políticas de independencia. Así como también se documenta la revisión de la información soporte de ley con la que deben contar las nuevas contrataciones.	Verifico primero que las políticas y procedimientos se encuentran alienadas a la normativa legal vigente en cuestiones laborales. Luego, verifico muestreos de contrataciones y reviso que se hayan llevado a cabo todos los procedimientos con documentación de respaldo.
3.- ¿Qué medida de control se debe implementar al momento de realizar el reclutamiento de Personal?	El proceso debería ser manejado por un proveedor externo o el departamento de Recursos Humanos para asegurar la independencia en la contratación de un nuevo recurso. De la misma manera la contratación debe contar con las aprobaciones respectivas según la jerarquía de la organización.	Se debe definir políticas y procedimientos: Niveles de autorización para la contratación de personal (nuevas plazas, reemplazos etc.) Estipular que se debe cumplir con toda la normativa legal Realizar un proceso adecuado de contratación, que incluya evaluaciones, entrevistas, y confirmación de referencias

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 18.*Resultados de las Entrevistas – Parte C*

Preguntas	Ing. Andrea Mendoza	Ing. David Valero Mgs
PROCESO DE PREPARACIÓN Y PAGO DE NÓMINA		
4.- ¿Qué controles internos deben existir en el proceso de preparación de Nómina y pago a empleados?	Revisión y aprobación de horas extras Revisión y aprobación de novedades Recalculo de comisiones en caso de aplicar Conciliación del detalle de nómina versus registros contables Cruce de roles mensuales con planillas declaradas al IESS Aprobación del cálculo de la nómina por parte del responsable del área de RH Aprobación del desembolso de la nómina por parte de la gerencia de RH, y Tesorería	Segregación de funciones del personal de Recursos Humanos, la persona que realiza las contrataciones no debe ser la misma que paga la nómina, ya que podría tener accesos para modificar información (sueldos, cuentas bancarias etc.). Comparación entre el rol pagado versus la planilla del IESS (debe conciliar en número y monto) Preparación de información analítica para evaluar el pago de los últimos meses. Filtros de revisión (incluyan, Recursos Humanos, Contabilidad y Tesorería).
5- ¿Qué tipo de control solicita usted referente al cálculo de las vacaciones, el tiempo extra y otras compensaciones?	Como auditoría, se realiza un recalculo global del pasivo por vacaciones, así como los valores del gasto de horas extras y otras compensaciones. Adicional se revisa que las mismas se encuentren aprobadas por el responsable del área.	Que se presupuesten a inicios del año y se lleve el control de las variaciones, los umbrales que superen deben investigarse. Todo el personal debe tomar vacaciones en el año, no se debe admitir que el personal acumule vacaciones, ya que podría ser indicios de banderas rojas.

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 19.

Resultados de las Entrevistas – Parte D

Preguntas	Ing. Andrea Mendoza	Ing. David Valero Mgs
6.- ¿Para los aumentos de sueldos que tipo de reporte debidamente autorizado solicita usted?	Política de aumento de sueldos, matriz de aumentos de sueldos y correo o documentación soporte por parte de la gerencia de la aprobación de dichos aumentos.	En las políticas para aumentos debería estar referenciado el proceso para aumento de sueldos, debería estar respaldado en: i) evaluación de desempeño, niveles de aprobación para aumento de sueldos (jefaturas, gerencias etc.) Normalmente reviso esta documentación que se encuentre autorizada debidamente con la información de respaldo.
7.- ¿Qué tipo de controles solicita usted para que no exista personas impedidas de cobrar vía transferencias bancarias por tener problemas personales?	Se realiza la validación de una muestra aleatoria de empleados, adicional a eso se verifica y se cruza el valor del débito bancarios versus registros de nómina	Se establecen planes de acción para ese personal, si tiene problemas personales debe regularizarlos en un periodo de tiempo determinado. De lo contrario es una bandera roja.

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 20.

Resultados de las Entrevistas – Parte E

Preguntas	Ing. Andrea Mendoza	Ing. David Valero Mgs
8.- ¿Cómo parte del proceso de preparación y pago de nóminas, que verifica usted con respecto a la segregación de funciones en dicho proceso?	En la fase inicial de la auditoría, se realiza el análisis de la segregación de funciones mediante narrativas y recorridos con el personal de Recursos Humanos para entender la extensión de sus funciones, así como también la verificación de las entrevistas versus manual de funciones.	Que la misma persona que prepara la nómina no sea la misma que realiza los registros de aumentos de sueldo, contratación. Deben ser funciones diferentes.
9.- ¿Cada qué tiempo deben ser auditados el proceso de preparación y pago de nómina?	Como parte del proceso de auditoría se realiza la revisión trimestralmente.	Al menos una vez al año. Depende de los riesgos inherentes. Si los controles se encuentran operando de forma razonable sería una vez al año, del contrario aumenta la frecuencia.

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 21.*Resultados de las Entrevistas – Parte F*

Preguntas	Ing. Andrea Mendoza	Ing. David Valero Mgs
10.- ¿Cómo parte de la auditoria que usted realiza en el proceso de preparación y pago de nómina que controles internos evalúa para el cumplimiento en dicho proceso?	<p>Revisión y aprobación de horas extras</p> <p>Revisión y aprobación de novedades</p> <p>Recalculo de comisiones en caso de aplicar</p> <p>Conciliación del detalle de nómina versus registros contables</p> <p>Cruce de roles mensuales con planillas declaradas al IESS</p> <p>Aprobación del cálculo de la nómina por parte del responsable del área de RH</p> <p>Aprobación del desembolso de la nómina por parte de la gerencia de RH, y Tesorería.</p>	<p>Segregación de funciones del personal de Recursos Humanos, la persona que realiza las contrataciones no debe ser la misma que paga la nómina, ya que podría tener accesos para modificar información (sueldos, cuentas bancarias etc.)</p> <p>Comparación entre el rol pagado versus la planilla del IESS (debe conciliar en número y monto)</p> <p>Preparación de información analítica para evaluar el pago de los últimos meses.</p> <p>Filtros de revisión (incluyan, Recursos Humanos, Contabilidad y Tesorería).</p>
11.- ¿Qué mejoras propone en la ejecución de los procesos de preparación y pago de nómina a mediano y largo plazo?	<p>Automatización de los procesos de nómina en los diferentes ERP y sistemas contables a fin de mitigar el error humano en dichos cálculos.</p>	<p>Que en la medida de lo posible sea más automática y no exista intervención manual en análisis, reportes etc.</p> <p>Que existe un control adecuado de los accesos al sistema que mantiene el personal de Nómina.</p>

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionarios

Tabla 22.*Resultados de las Entrevistas – Parte G*

Preguntas	Ing. Andrea Mendoza	Ing. David Valero Mgs
PROCESO DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL		
12.- ¿En una auditoria que factores evalúa usted con respecto al clima laboral?	Encuestas a los empleados sobre clima laboral. Entrevista con las gerencias sobre clima laboral. Encuestas o estudios de consultores externos con respecto al clima.	Rotación de personal. Indicadores de bienestar. Como califican a la compañía. Como califican a sus jefes. Si ha existido igual de condiciones
13.- ¿Qué mejoras propone para que exista un buen mejoramiento del clima laboral?	Las compañías deberían tener como política una auditoría o revisión del clima laboral realizado por un prestador externo, a fin de asegurar la independencia de dicho estudio y socializar con los empleados los resultados de estos para establecer planes de accione para mejorar la calidad del clima.	Reconocimiento de personal Buen Trato Inclusión de un código de ética Inclusión de un canal de denuncias para reportes de situaciones éticas

Nota. Adaptado de: Información recopilada en las entrevistas realizadas a expertos y funcionario

Análisis de los Resultados de la Matriz de Hallazgos

De acuerdo a las entrevistas realizadas se considera que, para el proceso de preparación y pago de nómina, sea realizado de la forma adecuada y a su vez es importante que el reclutamiento del personal se ejecute correctamente siguiendo todos los procedimientos indicados ya que si se contrata un trabajador sin realizar la debida inducción podría ocasionar la rotación del personal.

Proceso de Reclutamiento de Personal

Análisis de las Respuestas a las Entrevistas Realizadas

El reclutamiento del personal de acuerdo a las entrevistas realizadas a los expertos se evidencia que consiste en buscar las mejores hojas de vida que servirán para cubrir una nueva vacante o a su vez un reemplazo. Aunque utilizan diferentes plataformas de apoyo para acelerar el proceso de reclutamiento y es aquí donde les permite a las encargadas de reclutar poder filtrar hojas de vidas que permitan realizar un buen proceso.

La contratación interna le permite al empleador buscar el perfil solicitado dentro de la misma empresa y que éste se ajuste a los requisitos, realizando un comunicado en general entre todos los trabajadores para que éstos remitan sus hojas de vidas en la fecha establecidas y puedan participar dentro del proceso de reclutamiento interno sometiéndose a todas pruebas y entrevistas realizadas; en cambio la contratación externa se trata de buscar hojas de vidas fuera de la empresa usando páginas, anuncios, plataforma y páginas que le permitan obtener buenos perfiles que se ajusten al puesto solicitado. Ambos tipos de reclutamiento se pueden dar dentro de la empresa y se dan por medio de una petición de puesto ya sea por una nueva vacante o un reemplazo.

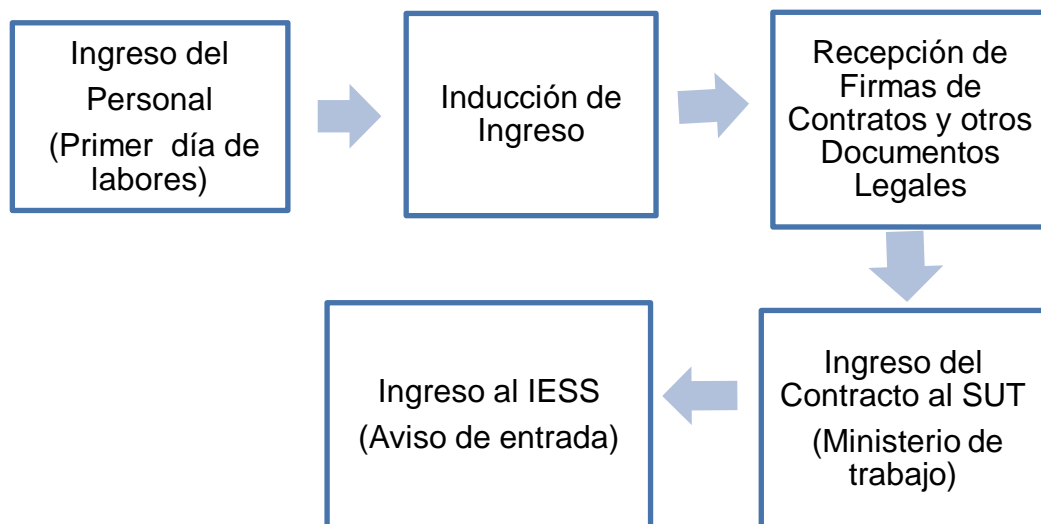
Las pruebas que realiza cada empresa son aquellas que le permiten al encargado del proceso poder analizar las competencias que tiene este participante para aquel puesto, cada entidad utiliza sistema o plataforma que se encarga de proporcionar ciertas preguntas relacionadas a cada puesto o perfil.

Las entrevistas las coordina el encargado del proceso y las realiza el jefe inmediato y ciertas ocasiones dependiendo del cargo el Director o Gerente como un segundo filtro. Mediante estas pruebas y entrevistas le permiten al encargado del proceso y jefe inmediato escoger a la mejor opción siempre y cuando este tenga buenas referencias laborables y acorde a lo especificado en su hoja de vida y cumpla con las políticas internas de ingreso en los exámenes médicos; son parámetros internos que se tienen que cumplir para dar por terminados el proceso de reclutamiento.

La inducción es la parte final porque permite a la empresa detallar al personal contratado todas las actividades o perfil de cargo, políticas, responsabilidades, forma de pago y las directrices que mantiene la entidad internamente, es decir que comúnmente el primer día de ingreso es designado para que el personal contratado conozca de la entidad evitando disconformidades y futuros malentendidos con el trabajador.

Figura 27.

Proceso de Reclutamiento e Ingreso del Nuevo Personal



Nota. Adaptado de *Proceso de Ingreso del nuevo personal* de Automóviles J.A

En el primer día de ingreso se realiza la contratación legal del trabajador, se solicita las firmas correspondientes en el contrato de trabajo, entre otros documentos que son de suma importancia para las auditorías internas y externas.

En este proceso de reclutamiento de personal se pudo detectar ciertas falencias: (a) la empresa Automóviles J.A no tiene todas las opciones de su sistema informático Evolution habilitada, (b) las pruebas que se realizan a los candidatos del puesto es de forma virtual, (c) la compañía en este proceso, no tiene como política dar a conocer la propuesta salarial, sino hasta el primer día de trabajo y (d) la Analista de Selección muchas veces no tiene bien definido sus funciones.

Proceso de Preparación y pago de Nómina

Análisis de las respuestas a las entrevistas realizadas

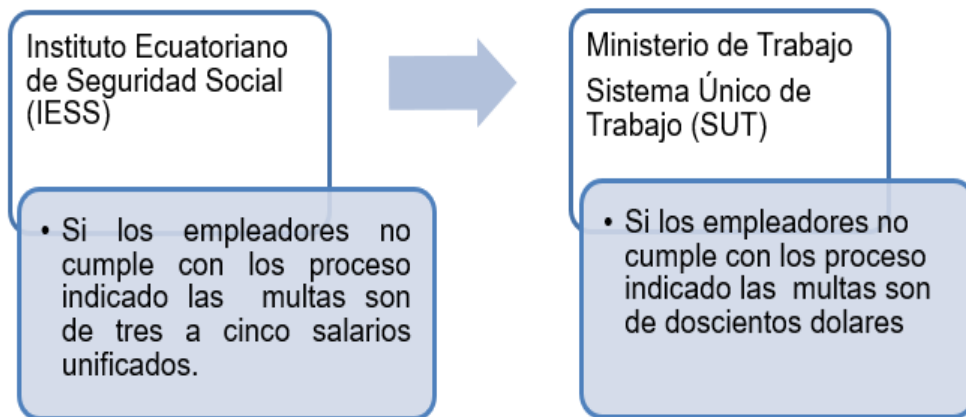
Para el proceso de preparación y pago de nómina es importante que la información del nuevo trabajador sea remitida a la brevedad del caso al área de nómina, para realizar el debido ingreso al Instituto de Seguridad Social (IESS), si no se ejecuta este proceso puede causar graves consecuencias hacia la entidad, multa de tres a cinco salarios unificados por no afiliación al IESS, porque se puede dar el caso de un accidente laboral (desde su casa al trabajo o viceversa) o a su vez una inspección del IESS no esperada y si este llegase a detectar de que algún trabajador no refleja afiliado en el sistema del IESS esto traería el grave resultado antes mencionado.

El mismo suceso se daría si el contrato del trabajador no es legalizado en la página del Ministerio de Trabajo durante los treinta primeros días después de su contratación, la multa para el empleador que no cumple con la obligación sería de doscientos dólares y el inspector del Ministerio de Trabajo está en toda la protesta de ejecutarla, si existe alguna novedad sin sustento o soporte, es decir que las multas serian considerables en cualquiera de los entes que regulan el bienestar del trabajador; si no se cumple con el procedimiento indicado al momento del ingreso del personal, es decir que es una responsabilidad para el departamento de Recursos Humanos llevar a cabo el proceso de preparación y pago de nómina al trabajador de forma

correcta ya que está respaldado por instituciones públicas y el código de trabajo que velan por sus derechos dentro las empresas privadas.

Figura 29.

Multas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio de Trabajo



Nota. Adaptado de *Multas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio de Trabajo*

Dentro del proceso de nómina existe un riesgo en el cálculo de las horas extras, porque es un procedimiento que se ejecuta de forma manual y no existe un control en dicho rubro, esto provocaría ciertas falencias, irregulares o manipulación por parte de los usuarios que manejan el sistema (departamento de sistema) para su beneficio u otros colaboradores.

En éste proceso para el pago de horas extras se encuentra una debilidad debido a que son transferidas del reloj biométrico al sistema de nómina, esto es realizado por el encargado del departamento de sistema, para la aprobación respectiva de cada jefatura, es aquí donde se surgen ciertas preguntas ¿Qué garantiza que el encargado de sistema transfiera las horas correctas? ¿Quién asegura que el jefe encargado de aprobar las horas extras de cada subordinado sean las correctas? ¿Quién supervisa las horas extras trabajadas por los colaboradores? es aquí donde se genera ciertas preguntas donde refleja que la responsabilidad queda en el jefe inmediato o encargado de la aprobación de las horas extras, y esto puede causar inconformidad en el colaborador, porque no podría probar de forma correcta las horas laboradas

o su vez podría demostrar las horas no trabajadas, es decir existe mucha responsabilidad para el jefe inmediato y el encargado de transferir las horas.

La información de las comisiones u otros ingresos son enviadas fuera de tiempo e incluso no se acogen a los formatos establecidos por la entidad lo que causa un atraso en la revisión y registro de la información, que en ciertas ocasiones esto perjudica y causa un sinnúmero de inconformidades al trabajador, porque no se realiza una correcta revisión y muchas veces éstas no se considera dentro de la nómina dejando los valores pendientes para el próximo proceso de nómina.

En este proceso de preparación y pago de nómina se pudo evidenciar ciertas falencias: (a) la empresa Automóviles J.A no tiene un control sobre los procesos de entrega de la información para la preparación de Nómina, (b) la compañía en este proceso, no tiene definida una política para la aprobación y pago de horas extras y (c) el pago de la nómina se ejecuta fuera de tiempo.

Proceso de Mejoramiento de Clima Laboral

Análisis de las respuestas a las entrevistas realizadas

El departamento de Recursos Humanos trabaja de diferentes formas para mantener un buen clima laboral dentro de la empresa, de éstos depende la motivación del trabajador, cuando el trabajador es contratado llena una ficha socioeconómica para conocer su situación económica y poder realizar la visita a su domicilio.

El clima laboral se mantiene cuando el trabajador se encuentra conforme con todo lo que le rodea y los beneficios que le otorga la empresa, el Presidente del Directorio junto con la Junta Directiva a finales de año por medio de una presentación, revisa y aprueba una planificación de presupuesto sobre los eventos, integraciones y capacitaciones que otorgará al siguiente año y el encargado de exponer este tema es el Gerente de Gestión de Recursos Humano.

Al trabajador desde su primer día de labores se le entrega todas sus herramientas tecnológicas, presentación de su puesto de trabajo, entrega de equipo celular de acuerdo a su posición, se ofrece un seguro privado a un cómodo precio y con excelentes beneficios. Dentro de la planificación está

otorgar becas a hijos de trabajadores que tengan excelentes promedios, el mejor colaborador del mes, se realizan planes de carrera de acuerdo a ciertas posiciones, eventos por fechas importantes como el día de la madre, el día del padre, el día de San Valentín, por el día del trabajador se reconoce a la antigüedad de los trabajadores que tienen más de cinco años, evento por navidad, el mejor colaborador del año, entre otros beneficios.

Sin embargo, dentro de este proceso podemos notar ciertas falencias como: (a) la empresa Automóviles J.A no ofrece buenos beneficios debido a que en su gran mayoría el trabajador cubre un porcentaje de los mismos, (b) el pago de salarios fuera de tiempo causa malestar e inconformidades en los trabajadores, (c) la reducción de jornada y salario debido a la Ley Humanitaria en ciertos puesto afecta al clima laboral y (d) la entidad no realiza encuestas ni tienen buzones de sugerencias para que los trabajadores puedan manifestar sus inquietudes y necesidades.

Capítulo 3. Propuesta Metodológica

Para llevar a cabo la propuesta metodológica para la ejecución de los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil, el presente trabajo se ha orientado en los procesos realizados dentro del departamento de Recursos Humanos y para ellos se realizó la investigación en la avenida Juan Marengo que es un sector donde existen un sinnúmero de entidades dedicadas a dicha actividad.

Conocimiento del Negocio

La empresa que nos ha proporcionado la información está ubicada en el mismo sector y por motivos de confidencialidad de la misma la llamaremos empresa Automóviles J.A. que es una entidad reconocida que cuenta con amplia experiencia en el mercado ecuatoriano y que está posicionada en más de once ciudades como lo es Guayaquil, Quito, Cuenca, Machala entre otros, logrando obtener veintisiete puntos de distribución a nivel nacional que facilitan al consumidor o cliente obtener toda su amplia gama de productos de sus líneas de distribución en el mercado incluyendo los servicios de postventa dirigidos a los segmentos de vehículos pesado, liviano contando con talleres tecnológicos y especializados en todo tipo de vehículos.

Figura 32.

Sucursales de la Empresa Automóviles J.A



Nota. Adaptado de *Sucursales de la Empresa Automóviles J.A* tomado de Google Maps

La empresa Automóviles J.A, tiene un organigrama segmentado por directores, gerencias y jefaturas, la cual le permite poder llegar a todos los trabajadores por medio de estos departamentos. Cada línea de negocio está direccionada por un líder (director) que se encarga de que esa área realice sus funciones, responsabilidades y sobre todo que cumplan sus metas brindando un servicio de buena calidad para el cliente.

Los directores son quienes tienen que informar al directorio sobre el buen funcionamiento de la empresa. Este directorio está formado por siete personas, un Presidente de Directorio, Vicepresidente del Directorio, Contralor, Oficial de Cumplimiento y tres directores de cada línea que tienen la libertad de poder al directorio, como es Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Finanzas. El presidente del directorio o representante legal es la máxima autoridad dentro de la empresa y es el encargado de tomar las decisiones finales de acuerdo a las propuestas y resultados de la entidad.

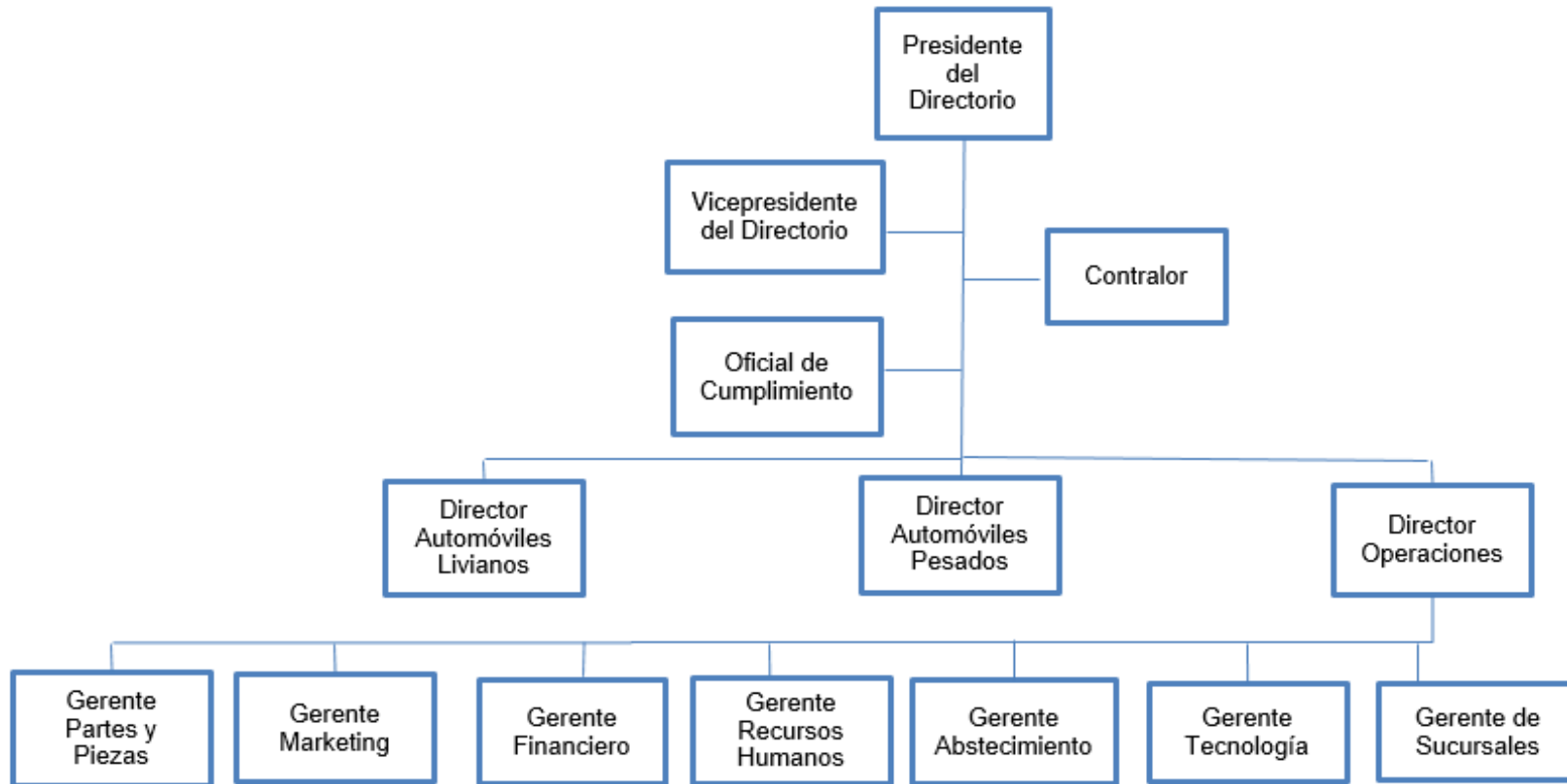
Las dos gerencias autorizadas a dialogar directamente con el presidente del Directorio tienen el privilegio debido a que las actividades que se ejecutan son de gran importancia para la entidad sin subestimar la función de las demás gerencias. Cada gerencia o jefe de sucursal es el encargado de exigir y comprometer a su equipo de trabajo; todo comunicado, cambio o proyecto que se ejecuten dentro de la compañía, ellos serán quienes harán llegar el mensaje a sus subordinados.

Es importante que los trabajadores se encuentren en un buen clima laboral, esto ayudará a que estén conformes y comprometidos con sus labores, y a su vez depende que tan bien dirigido se encuentre cada área o equipo de trabajo, es por esta razón que el departamento de Recursos Humanos es el encargado de trabajar conjuntamente con cada jefatura sobre el buen trato hacia los trabajadores y clientes.

El trabajador que se sienta inconforme o tenga alguna indisponibilidad dentro de sus laborales deberá notificar a su jefatura directa o al departamento de Recursos quien le dará el soporte indicando sobre su petición o inquietud requerida.

Figura 35.

Estructura Organizacional de la Empresa Automóviles J.A



Nota. Adaptado de *Estructura Organizacional de la Empresa Automóviles J.A*

Departamento de Recursos Humanos

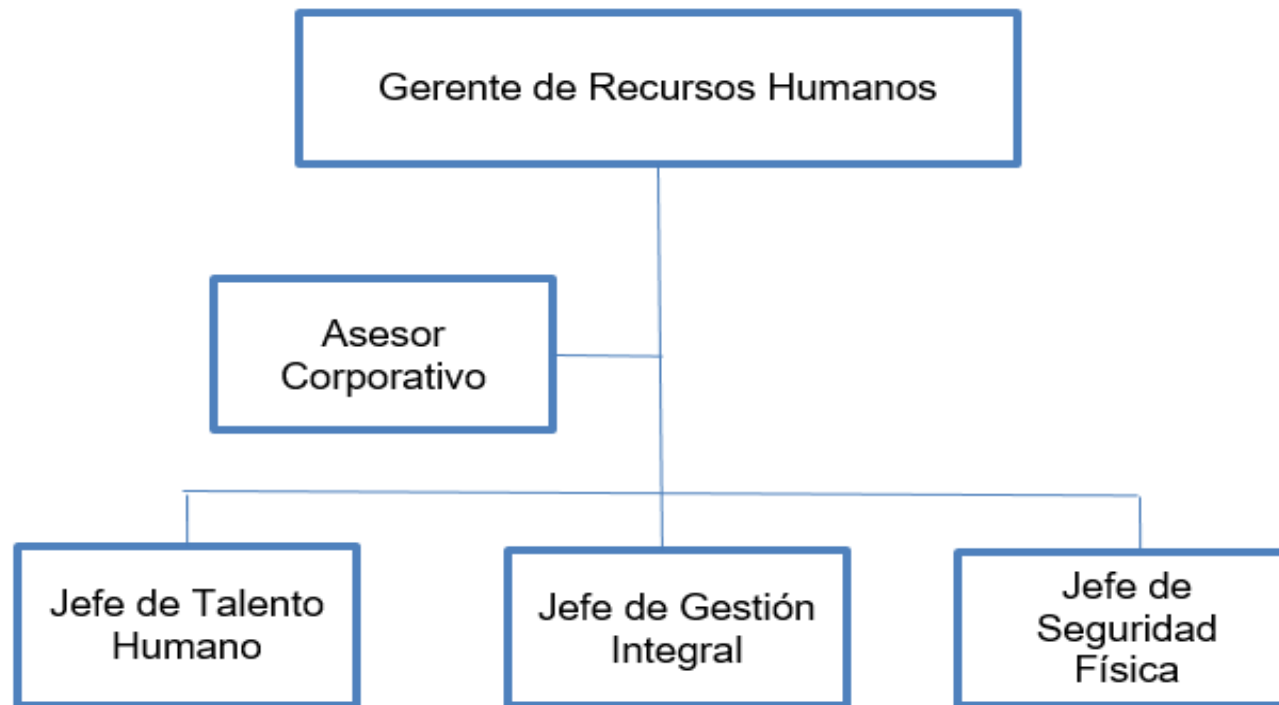
El departamento de Recursos Humanos en la empresa Automóviles J.A está dirigido por una Gerencia de Recursos Humanos que se encargada de supervisar al departamento de Gestión Integral, Seguridad Física y Recursos Humanos; todos estos departamentos tienen como función primordial velar por el bienestar del trabajador es por ello que cada una tiene departamentos que le permiten poder llegar y ayudar a los trabajadores.

El departamento de Gestión Integral tiene subsistemas como Seguridad Industrial y ambiental, Calidad y de salud (área médica), es decir que por medio de estas áreas le permite poder llegar y proteger a los trabajadores, también ellos se encargan de realizar las debidas auditoria internas al departamento de Recursos Humanos para que en las futuras auditorias de las normas ISO éstas puedan cumplir con todos los requisitos solicitados, aparte tiene un equipo de trabajo que se encarga de la supervisión de la seguridad industrial y ambiental dentro de la empresa sobre todo que lo trabajadores utilicen los equipos de bioseguridad en las diferentes áreas y talleres dentro de la empresa disminuyendo así los accidentes laborales que muchas veces ocurren por la poca precaución y desobediencia de los mismo trabajadores. El área de salud también forma parte del departamento de Gestión Integral que cuenta con un área médica teniendo un doctor y cuatro enfermeras que se encuentran en los puntos estratégicos (sucursales) que permiten llegar a todos los trabajadores a nivel nacional; en la actualidad la empresa Automóviles J.A. cuenta con dos certificaciones que son la norma ISO 9001-2015 y la ISO 45001-2018.

En cambio, el jefe de Seguridad Física tiene como función salvaguardar los intereses físicos de Automóviles J.A, es decir que los cuatros coordinadores que tienen a nivel nacional están segmentados por zona y se encargan de que los guardias de seguridad cumplan con las políticas de ingreso y salida de los usuarios.

Figura 37.

Estructura Organizacional Departamento de Recursos Humanos



Nota. Adaptado de *Estructura Organizacional Gerente de Gestión de Recursos Humano y Gestión Integral de la Empresa Automóviles J.A.*

El departamento de Recursos Humanos de Automóviles J.A. es fundamental para la organización, su administración eficaz y se relaciona con diferentes áreas para finalizar su proceso durante el mes: (a) finanzas, (b) contabilidad y (c) auditoría. El objetivo fundamental que tiene este departamento es velar por el bienestar y motivación del trabajador para que la entidad pueda alcanzar el éxito, liberación y competitividad dentro del sector automotriz.

La administración de Recursos Humanos utiliza diferentes recursos organizacionales que le permite alcanzar los objetivos y lograr el excelente desempeño entre ellos tenemos: (a) materiales o útiles, (b) sistemas informáticos y (c) equipos tecnológicos.

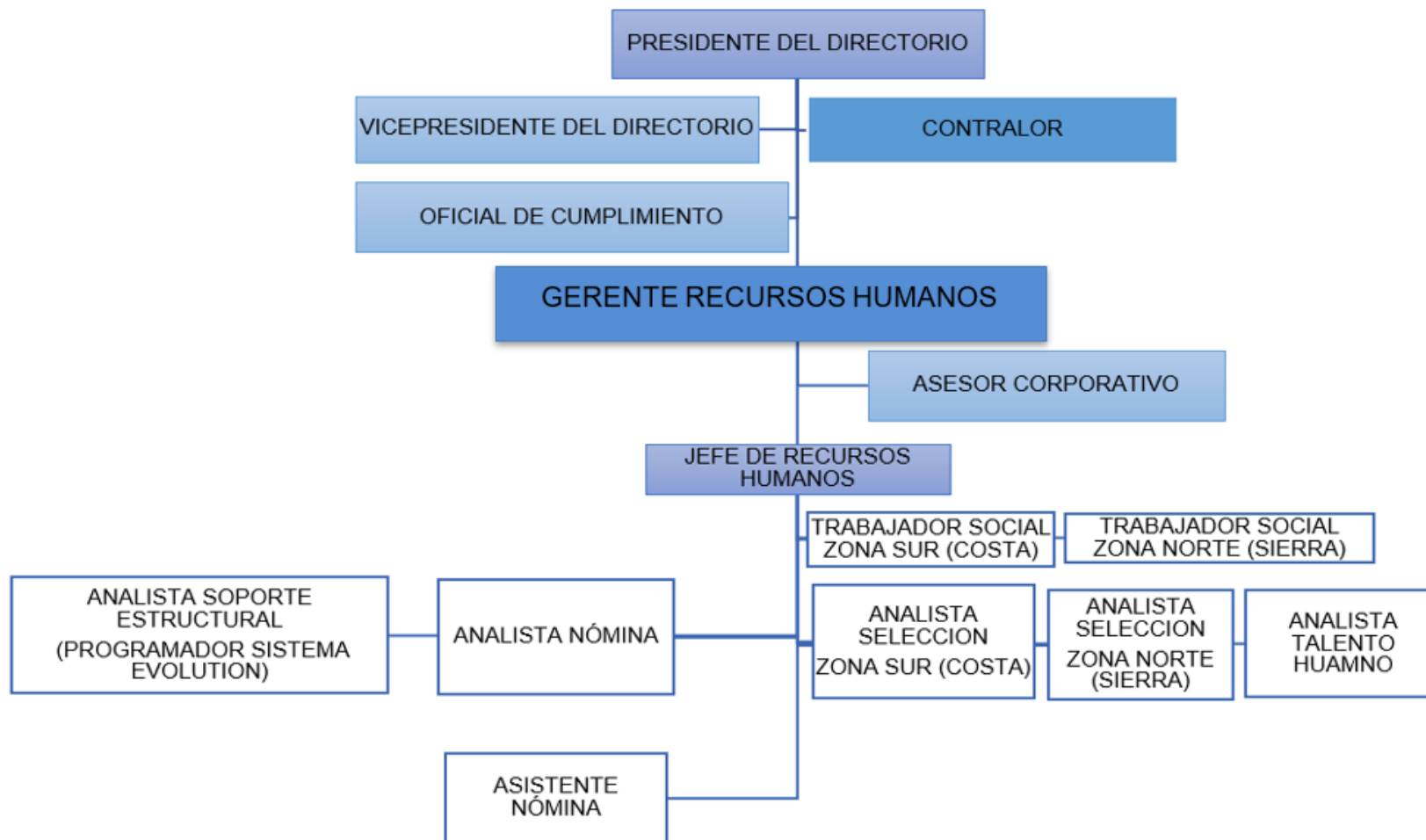
La planificación de Recursos Humanos ayuda a que la organización logre sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados de productos, tecnologías y necesidades de recursos; es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos realizar excelentes reclutamientos que le permitan tener los mejores elementos que sean competitivos y a su vez tengan la misma visión de la entidad logrando que ésta sea la mejor en el mercado.

El departamento de Recursos Humanos de Automóviles J.A. cumple con diversas funciones y entre las principales tenemos: (a) reclutamiento del personal y selección, (b) capacitación, (c) beneficios a empleados, (d) preparación y pago de nómina, (e) mejoramiento de clima Laboral, (f) trabajo Social y (g) soporte estructural , cada una de las áreas está en la obligación de informar al jefe Recursos Humanos quien es el encargado de supervisar y controlar que los procesos se cumplan de acuerdo a cada política que rige en el área.

Para el presente trabajo de titulación se procede a analizar tres de los principales procesos que se llevan a cabo dentro del departamento y que permitirá conocer la realidad de cómo se maneja internamente los procedimientos en la empresa Automóviles J.A, los cuales son los siguientes: (a) reclutamiento de personal, (b) preparación y pago de nómina y (c) mejoramiento del clima laboral.

Figura 39.

División del Departamento Recursos Humanos



Nota. Adaptado de *Estructura Organizacional Departamento Recursos Humanos* de Automóviles J.A

Proceso de Reclutamiento del personal

El reclutamiento del personal relacionado con la investigación, es la participación de las fuentes de reclutamiento capaces de proporcionar a la entidad un número apto de personas que se necesite para cumplir con los objetivos; procurando acoger a los mejores perfiles quienes serán los futuros integrantes de la organización.

El departamento de recursos humanos de la empresa Automóviles J.A tiene como objetivo reclutar los mejores candidatos que estén predispuestos a formar parte de este gran equipo de trabajo.


Planteamiento del Caso

Reclutamiento Interno. Para proceder con el reclutamiento dentro de la empresa Automóviles J.A existen ciertos procedimientos a seguir, empieza con una petición del puesto o la necesidad de contratar a una persona para cierta área. El Director de la línea o Gerente tendrá que pedir la debida autorización al Presidente del Directorio y para ellos tendrá que presentar los respaldos y actividades que realizará la nueva aspirante, para que la Analista de Selección encargada del proceso proceda a realizar la búsqueda. El Director o Gerente enviará un correo a la analista de selección de la Zona con copia al Jefe y Gerente de Recursos Humanos y en él adjuntará una solicitud de petición de puesto que indicará cuando debe ser la apertura del nuevo ingreso, tomando en consideración que debe ser con quince días posteriores a la fecha de ingreso, en el que se establecerá un sueldo que debe estar dentro de la tabla sectorial e indicará otros rubros que se pagarán, también quien será su jefe inmediato y la responsable de llevar el proceso en este caso sería la analista de selección de la zona norte, a quien se le enviará los mejores perfiles para esta vacante, puede darse el caso de que la contratación se dé por reemplazo de una posición, es decir que ya existía y que el trabajador a lo mejor no paso el período a prueba, renunció o fue despedido. Si el acontecimiento fue uno de los anteriores el Director de la línea o Gerente realizará la petición de reemplazo al Gerente de Recursos Humanos para que éste dé su aprobación y la Analista de Selección comience el proceso de reclutamiento.

Figura 41.

Solicitud de Petición del Puesto

SOLICITUD DE PETICIÓN DEL PUESTO		AUTOMÓVILES J.A	
Departamento	Finanzas	Tipo de Contrato	Indefinido
Sucursal	Quito	Centro de Costo	Admin. Finanzas
Posición	Asistente Finanzas		
Fecha de Ingreso	01/08/2020		
Salario Propuesto	450.00		
Horas Extras	SI	Comisiones	No
Bonos	NO	Jefe Inmediato	Juan Piguave
Responsable	A. QUIÑONEZ		

REALIZADO POR:		APROBADO POR:	APROBADO POR:
Gerente Finanzas		Gerente Recursos Humanos	Presidente Directorio

Nota. Adaptado de *Solicitud de Petición del Puesto* de Automóviles J.A, Elaboración propia

La solicitud de Petición del Puesto sirve para respaldo de la Analista de Petición para las futuras auditorias; con esto se procederá a buscar los mejores perfiles de acuerdo al perfil de cargo de dicha posición.

Si el reclutamiento es interno se enviará un comunicado corporativo a nivel nacional por medio de correo electrónico con los estándares solicitados para que los trabajadores interesados envíen sus hojas de vidas en la fecha limite indicada; todos los trabajadores que cumplan los requisitos incluyendo los pasantes que estén en apoyo a la áreas podrán participar siempre y cuando cumplan con el perfil solicitado y una vez que sean seleccionados deberán comunicar a sus jefaturas sobre el proceso para que éstos tengan conocimiento sobre el tema y puedan someterse a todos las pruebas y entrevistas que se realicen para dicha vacante. En cambio, el reclutamiento externo consiste en publicar anuncios en la plataforma de LinkedIn y página web de la empresa donde se recibe las hojas de vida externas y se filtran de acuerdo al puesto o perfil solicitado.

Una vez definido el tipo de reclutamiento la analista enviará al Director, Gerente o Jefes solicitante los cuatros mejores perfiles, en ciertas ocasiones el solicitante ya tienen cierta hoja referida, en caso de estar de acuerdo con las hojas de vidas se procede a llamar a los participantes e indicarle la propuesta salarial, indicarle los beneficios y otros requisitos en caso de estar de acuerdo se continua el proceso de reclutamiento coordinando las pruebas que son enviadas a su correo electrónico personal (link). El subsistema de selección del personal trabaja con un link de la plataforma de Evaluar que es un proveedor que le permite verificar por medio de las pruebas las competencias, habilidades, actitudes y aptitudes que se le realizan al personal participante. Cabe mencionar si en éste proceso, las pruebas se toman en forma virtual, la compañía corre el riesgo de que los candidatos busquen asesoramiento para responder bien las pruebas.

El siguiente paso para seguir es escoger a dos de los mejores perfiles que se desempeñaron durante las pruebas y es a ellos a quienes se realizan la verificación de referencias personales y laborables; luego se coordina las entrevistas con el jefe inmediato, en ciertas ocasiones el Director o Gerente de la línea entrevista a los participantes dependiendo de la posición.

El jefe junto con la analista encargada del proceso serán los encargados de escoger al nuevo empleado, quien se tendrá que someter a las pruebas médicas que es un requisito para que éste pueda ingresar a la empresa, tomando en consideración que se manejan ciertas políticas internas para la compañía que por confidencialidad no fueron mencionadas y que en caso de que reflejen en los resultados médicos no se procederá a la contratación y se escogerá la segunda opción.

La Analista de selección se encargará de llamar al candidato seleccionado para darle la bienvenida; también se le remite un correo electrónico e indicarle la fecha de ingreso y los documentos personales que tienes que remitir a la empresa hasta el día que ingrese a la empresa. Cabe mencionar que la compañía en este proceso, no tiene como política dar a conocer la propuesta salarial, sino hasta el primer día de trabajo, ocasionando

el riesgo de que el candidato seleccionado no esté de acuerdo con la propuesta salarial, pero este no se entera hasta el primer día de labores.

La analista de Selección se encargará de recibir, organizar, guardar e ingresar la documentación del trabajador dando el debido seguimiento hasta que éste ingrese a la empresa Automóviles J.A.

Figura 44.


Carta de Bienvenida al Trabajador

Le damos formalmente la bienvenida a nuestra gran familia desde el 29 de julio empieza a formar parte de AUTOMOVILES.J.A.

Le esperamos para la inducción al puesto de trabajo desde el 29 al 31 de julio en nuestra sucursal de Quito ubicada en Av. 10 de Agosto N41-44 y Juan de Ascaray – Sector la Y, a las 08:30 am. Favor pregunte por Viviana Palomino.

A partir del jueves 1 de agosto debe direccionarse a su lugar de trabajo ubicado Av. Pedro V. Maldonado y Saraguro, preguntar por Freddy Serrano.

Le adjunto los requisitos de ingreso para la fecha de su incorporación es necesario que tenga enviado la documentación al correo que indica al final del listado de requisitos en PDF y por separado.

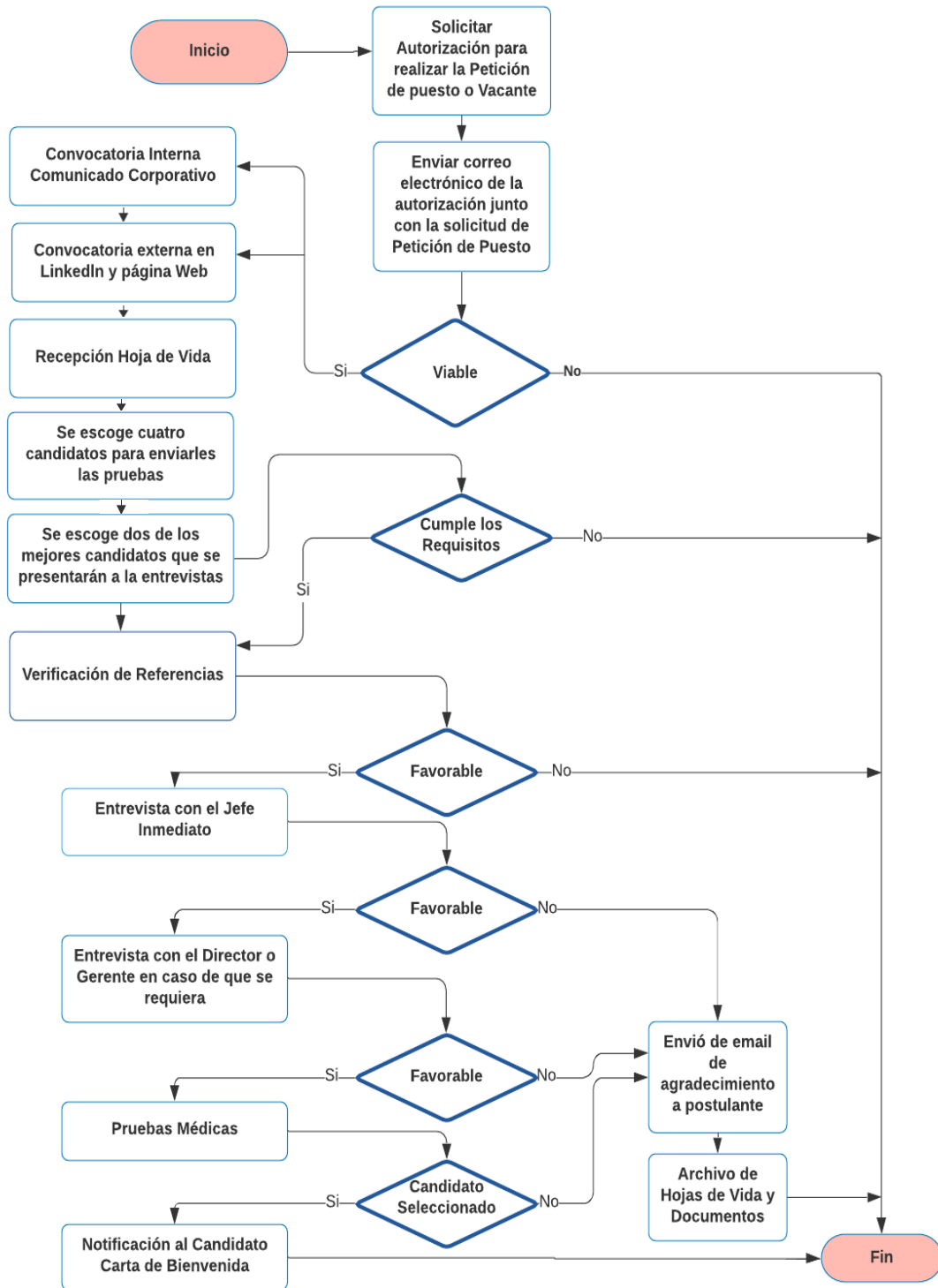
Recursos Humanos 

Nota. Adaptado de *Carta de Bienvenida*, de Automóviles J.A

Otra de las falencias que se analiza es que la Analista de Selección muchas veces no tiene bien definido sus funciones ya que algunas ocasiones ella no ha considerado en el proceso de reclutamiento a determinados candidatos que si cumplen con el perfil del puesto por darle mayor oportunidad a otros candidatos de su preferencia de los cuales a su vez son sus familiares o conocidos; éste deteriora considerablemente el proceso de reclutamiento de personal.

Figura 46.

Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Personal



Nota. Adaptado de *Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Automóviles J.A*

Aplicación de la Propuesta

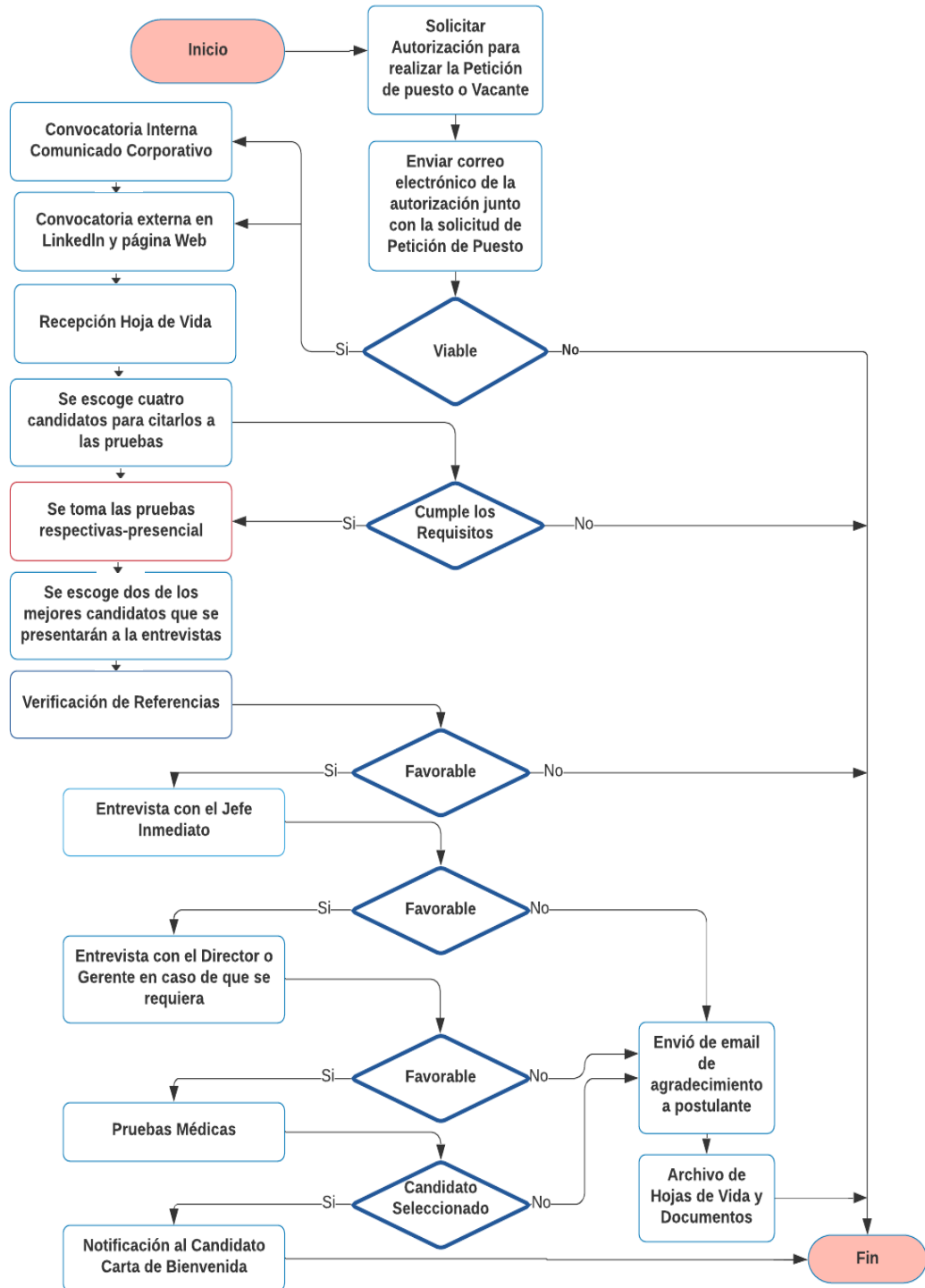
Como propuesta para el proceso de reclutamiento de personal sugerimos que la empresa Automóviles J.A , utilice el sistema Evolution, porque consta con una plataforma que les permite realizar la petición de puesto al Gerente o Jefe inmediato para evitar usar formatos en Excel, la empresa Automóviles J.A no tiene la opción habilitada dentro del sistema, incluso pueden utilizar esta opción para recopilar información de reclutantes que participen en procesos y les permite dejar grabado dentro del sistema todos los datos de los reclutantes para futuras contrataciones.

El sistema Evolution también tiene la opción de que los reclutantes participantes en el proceso (cuatros candidatos) se les remita un link que les permite ingresar su información personal y lo que realizaría la analista de selección es decir cuando tenga al reclutante idóneo para el puesto, escoger dicha información la transfiera a la base de empleados de la empresa siempre y cuando corrobore que la información ingresada por el participante sea la correcta y sobre todo este soportado con los debidos documentos entregados.

Por otra parte, en éste proceso, las pruebas respectivas se toman en forma virtual, la compañía corre el riesgo de que los candidatos busquen asesoramiento para responder bien las pruebas, es aconsejable que las pruebas para los posibles candidatos se las tomen de manera presencial en las instalaciones de la empresa y sobretodo guardando los protocolos de bioseguridad con la pandemia, por tal motivo como propuesta sugerimos una modificación en el flujograma de proceso de Reclutamiento del Personal.

Figura 49.

Propuesta de Mejoramiento del flujograma del Proceso de Reclutamiento del Personal



Nota. Adaptado de *Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Personal*, de Automóviles J.A

También la compañía, no tiene como política dar a conocer la propuesta salarial, sino hasta el primer día de trabajo, ocasionando el riesgo de que el candidato seleccionado no esté de acuerdo con la propuesta salarial, pero éste no se entera hasta el primer día de labores, sería aconsejable que desde el primer día del proceso sea notificado la propuesta salarial, para así evitar malos entendidos.

Referente a la Analista de Selección que muchas veces no tiene bien definido sus funciones por lo que no ha considerado en el proceso de reclutamiento a determinados candidatos que, si cumplen con el perfil del puesto por darle mayor oportunidad a otros candidatos de su preferencia, dicho proceso debería ser revisado por el jefe de recursos humanos.

Proceso de Preparación y Pago de Nómina

La preparación y pago de nómina es muy importante dentro de la entidad, ya que el proceso de ejecución debe cumplirse mensualmente para el pago de los empleados y estos es uno de los factores que motiva a los trabajadores dentro de sus actividades.

La nómina está formada por tres partes que son: (a) ingresos, (b) descuentos y (c) provisiones. Los ingresos son todos los valores que genera el trabajador de forma positiva como lo es el salario básico, horas extras, comisiones, bonos, subsidios, entre otros ingresos.

Los descuentos son todos los valores que restan al rol de pago del trabajador como lo son el aporte al IESS, Impuesto a la Renta, multas a empleados, atrasos, préstamos al IESS entre otros descuentos autorizados.

Las provisiones son aquellos valores que constituyen ingresos para el trabajador y que son pagados en los plazos establecidos en la ley, éstos son décimo tercera y cuarta remuneración o bono escolar, fondo de reserva y vacaciones.

La información para la preparación de la nómina se recibe hasta los veinticuatro días de cada mes para proceder a ingresar valores a la nómina, luego, el Departamento de Contraloría se encarga de revisar minuciosamente los valores de la nómina realizando una comparación con la nómina anterior; es decir que al momento de realizar la misma se hallan diferencias, las cuales

deben ser revisadas junto con el Jefe de Recursos Humanos y éste debe presentar todos los soportes necesarios para que la nómina sea aprobada y pagada.

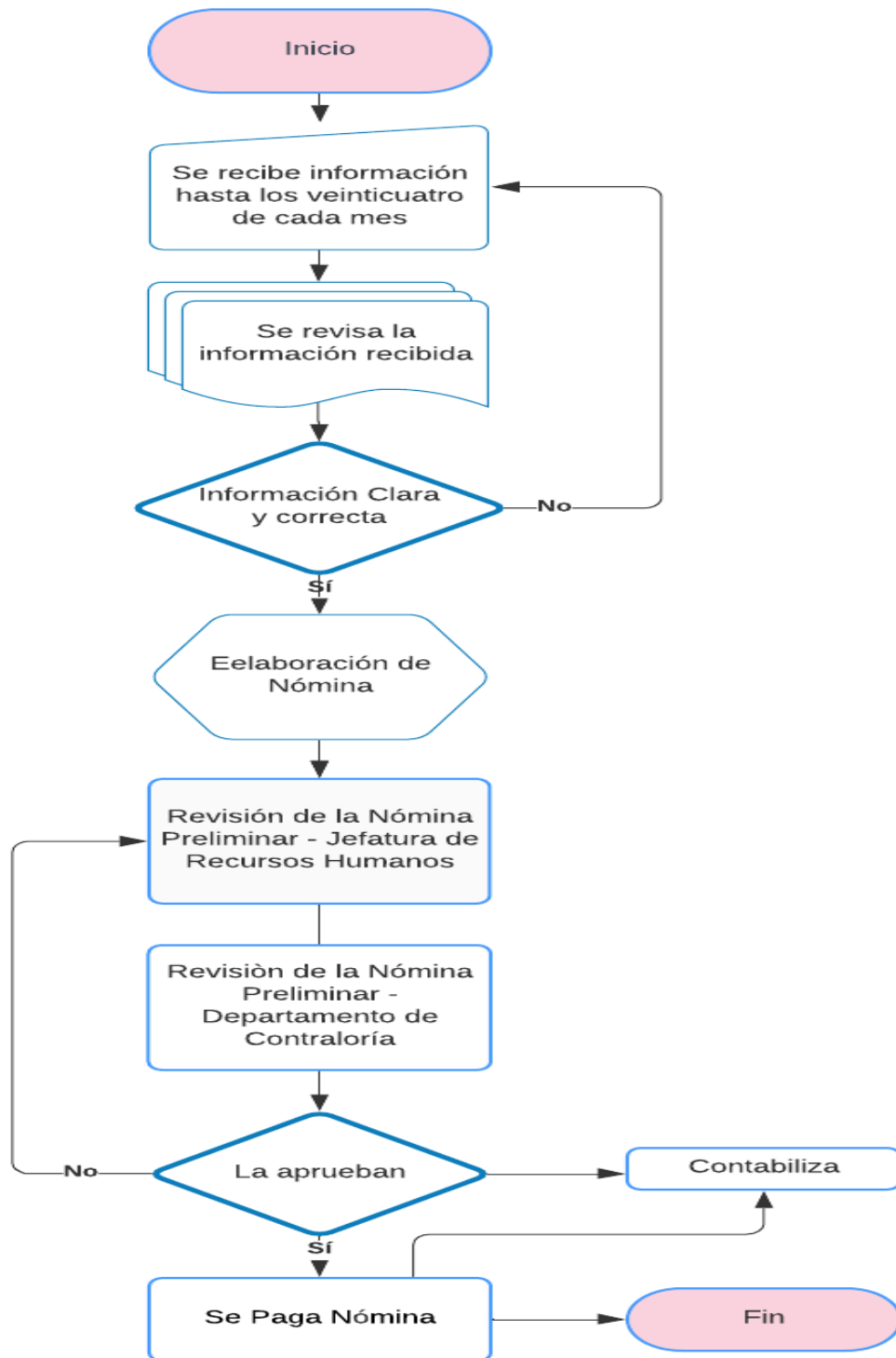
La función que realiza el departamento de Contraloría interna es importante para la entidad ya que ellos son los encargados de revisar mensualmente que el proceso se cumpla con los estándares solicitados y sin realizar ninguna manipulación en los mismos. El departamento de Recursos Humanos está obligado a enviar hasta los veintiocho de cada mes el reporte del preliminar de la nómina, en ella ya debe estar digitado todos los ingresos y descuentos que se han generado durante el mes, el Jefe de Recursos Humanos realiza una previa revisión de los valores ingresados verificando que éstos estén totalmente soportados para así evitar inconveniente o llamados de atención por parte del departamento de Contraloría.

Es importante mencionar que está totalmente prohibido que después de enviar la nómina al departamento de Contraloría realizar algún cambio o ingresar algún valor porque esto interrumpe el proceso; en caso de que se requiera ingresar un valor de último momento solo se puede realizar previa autorización del jefe de contraloría, dada su aprobación se procede a realizar el respectivo cambio en la nómina. Una vez autorizado se procederá a cerrar la respectiva nómina.

En la empresa Automóviles J.A es importante que el pago de la nómina se cumpla con el proceso y en el tiempo establecido, aunque comúnmente se llega a establecer el pago entre los cinco primeros días de cada mes y se lo realiza por medio de grupo de pago, es decir, en primer lugar, se le paga los técnicos y operativos, después a los administrativos y asesores, luego a los ejecutivos medios y altos y por último a la alta dirección.

Figura 51.

Flujograma del Proceso de Preparación y Pago de Nómina



Nota. Adaptado de *Flujograma de Preparación y Pago de Nómina*, de Automóviles J.A

Planteamiento del Caso

La preparación de la nómina empieza con el recibimiento de información de ingresos y descuentos hasta el día veinticuatro de cada mes; la información recibida es revisada y registrada en el sistema Evolution, en caso de que no cumpla con la política o formatos establecidos se retornará la información al usuario creador antes de la preparación. Luego de la preparación de nómina el Jefe de Talento Humano se encarga de realizar una previa revisión antes de que ésta sea remitida al departamento de contraloría para la respectiva aprobación, contabilización y pago. Existen otros procesos que se ejecutan durante el mes en el subsistema de nómina, es el pago de pensiones alimenticia, que consiste en descargar las órdenes de pago en el Sistema Único de Pensiones Alimenticias (SUPA) para enviar a pagar al Banco del Pacífico, registro de los avisos de entrada de los nuevos ingresos o contratados, se realiza el cuadro del IESS que consiste en descargar el consolidado de la planilla del IESS y se compara con la nómina, para verificar cuales son los aportables que se han generado y poder cargar los extras a la página del IESS.

Después de la preparación y pago de nómina la compañía también procede a preparar y pagar liquidaciones de haberes en un formato de Excel que tiene la empresa, luego se las registra en la página del Ministerio de Trabajo, se imprimen dos ejemplares y se realiza el cheque para el respectivo pago del ex trabajador, por ejemplo: si un trabajador decide renunciar el 23 de julio del 2020 teniendo como fecha de ingreso 02 de diciembre del 2019 y en la posición de asistente de call center con un sueldo de \$600,00 sus valores a liquidar serian.

Figura 54.

Cálculo de Liquidación de Haberes

Liquidación Final									
Fecha de salida	:		23-jul-20				Ciudad:		
Nombre	:		TRABAJADOR				Región:		
Fecha de ingreso	:		2-dic-19				Motivo Salida: Renuncia		
Sueldo	:		600,00				código:		
Cedula:	:		XXXX				Empresa:		
CARGO:	:		ASISTENTE CALL CENTER						
<u>Ingresos:</u>									
Sueldo									
	01-jul-20	a	23-jul-20	600,00	x	23			460,00
Decimocuarto sueldo									
	01-mar-20	a	23-jul-20	400,00	:	360	x	143	257,78
Decimotercer sueldo									
	01-dic-19	a	11-dic-19	3.890,00	:	12			324,17
Vacaciones									
	00-ene-00	a	0-ene-00	3.890,00	:	24	/15*	15Dias	162,08
Total de Ingresos =====>>									1.204,03
<u>Descuentos</u>									
I.E.S.S. 9,45%									43,47
Prestamo Hipotecario									420,00
Total de Descuentos =====>>									463,47
Total a Pagar =====>>>									740,56

Nota. Adaptado de *Liquidación de Haberes* de Automóviles J.A


En este proceso de liquidaciones de haberes encontramos que en ciertas ocasiones las jefaturas no comunican las desvinculaciones del personal a tiempo causando pago de salario en la nómina, aunque estos valores luego ya no son considerados en el cálculo de liquidación de Haberes.

A los trabajadores se les otorga un anticipo quincenal que consiste en el 40% de sueldo sin ningún rubro a descontar ya que los descuentos se ejecutan a finales del mes.

El préstamo del IESS es otro proceso con el que se debe cumplir consiste en descargar las planillas de préstamo del IESS, consolidar la información y cargarla al sistema Evolution.

Figura 56.

Planilla Préstamo IESS

		INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL			
PLANILLA DE PRESTAMOS					
Periodo de Pago			Fecha Max. de Pago		
Junio 2020			2020-07-15		
Nombre o Razón Social de la Empresa				Nº RUC	
AUTOMOVILES.J. A					
Dirección Centro Adm. de la Empresa			Sector Municipal	Teléfono	
NORTE. AV. JUAN TANCA MARENGO					
Apellidos y Nombres del representante legal Pagador o Habilitado					
DETALLE DE LA PLANILLA					
Nº	Cédula	Nombre	Préstamo	Número	Valor
1	XXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	PLANILLA PRESTAMOS HIPOTECARIOS	XXX	540.61

Nota. Adaptado de *Planilla Préstamo IESS*, de Automóviles. J.A

En cuanto al descuento se ingresa los otros valores que tienen que estar autorizados por el trabajador para proceder a efectuar su rol de pago. Sus ingresos sobre todo las horas extras se manejan por medio del reloj biométrico y se las calcula de forma manual.

Por ejemplo, si el trabajador tiene un sueldo de \$500,00 y ha realizado 13.33 horas suplementarias y 21.23 horas extraordinarias, se calcula acogíendose al siguiente formato facilitado por Automóviles J.A.

Tabla 23.

Cálculo de horas extras

Sueldo	50%	Valor 50%	100%	Valor 100%	Total a Pagar H.E
500	13.33	41.66	21.23	88.46	130.12

Nota. Adaptado de *Cálculo Horas Extras*, de Automóviles J.A

Se visualiza que el sueldo del trabajador es de \$500,00 por lo que será la base para el cálculo y la fórmula realizada es $\$500,00/240h$ (8horas diarias*30días)= \$2,0833 cuesta la hora diaria y que se multiplicará por las 13.33 horas extras suplementarias efectuadas por el trabajador durante el mes ($\$2,0833*13.33=\$27,77$) y el resultado se lo multiplica por 1.5 que corresponde al 50% por las horas extras ($\$27,77*1.5=\$41,66$) este sería el valor a pagar por horas extras suplementarias. La misma fórmula se efectúa para el cálculo de las horas extraordinarias $\$500,00/240h=\$2,0833$ este valor se multiplicará por 21.23 horas extras extraordinarias ($\$2,0833*21.23h = \$44,23$) y el resultado se lo multiplica por 2 que corresponde al 100% por horas extras ($\$44,23*2=\$88,46$) este valor sería el que se pagaría por horas extras extraordinarias.

En el proceso de horas extras de la empresa Automóviles J.A se evidencia una falencia al momento de ejecutar el proceso de forma manual y esto es vulnerable a que se cometa errores al momento de ingresar el número de horas.

El cálculo de Comisiones se ejecuta de forma manual y la información es remitida por cada jefatura o dirección para el pago de los trabajadores, lo

que se realiza es corroborar que los cálculos se estén realizando en la forma correcta con la tabla establecida en la política.

Tabla 24.

Cálculo de comisiones línea livianos

Código			Base	%	Valor	Total
Asesor	Asesor	Cantidad	Imponible	Comisión	Comisión	Comisión
xxxxxx	xxxxxx	16	309859.47	0.93%	2881.69	2881.69

Nota. Adaptado de *Cálculo de Comisiones línea livianos*, de Automóviles J.A

Este cálculo consiste en revisar que la política y el porcentaje de comisión se estén aplicando de acuerdo a la tabla establecida, al asesor se le empieza a pagar comisión a partir del tercer vehículo vendido. Para este caso la base imponible de este auto es de \$19366,22, el asesor ha logrado vender 16 unidades durante el mes dando como resultado una base imponible total de \$309859,47 aplicando el porcentaje de comisión de acuerdo a la tabla establecida de 0.93% teniendo como valor de comisión a pagar de \$2881,69.

Los demás ingresos se dan por tema de propuesta al trabajador y por motivación al mismo.

Aplicación de la Propuesta

Lo que se propone en este proceso es que las horas extras se deberían manejar por medio del sistema Evolution que también tiene la opción manejar de forma sistemática, procurando que todos los trabajadores marquen sus horas de entrada, almuerzo y salida, el sistema podría calcular si se programa una fórmula que permite tener los resultados directos ya que éstas son aprobadas por los jefes inmediatos facilitaría el proceso que se ejecuta todos los meses. Es aconsejable que se implemente un control interno en dicho proceso, así evitar dichas falencias o irregularidades.

En el proceso de liquidaciones de haberes que está relacionado con la salida del personal se evidencia que los jefes inmediatos no comunican en ciertas ocasiones la salida del personal, teniendo como consecuencia el pago de valores dentro de la nómina por días no laborados los cuales muchas veces han sido transferidos y luego de detectar el caso se procede a descontar esos valores en la liquidaciones de haberes, lo que se sugiere que al momento de

realizar la petición de puesto por reemplazo se especifique a quien se esté reemplazando y se verifique si esta persona ha sido desvinculado del sistema y del IESS.

En el cálculo de comisiones se encuentran cierta falencia como es el remitir la información fuera del tiempo establecido por ciertas jefaturas por lo que se sugiere establecer una alarma por medio del sistema que le permita realizar un recordatorio sobre el envío de la información

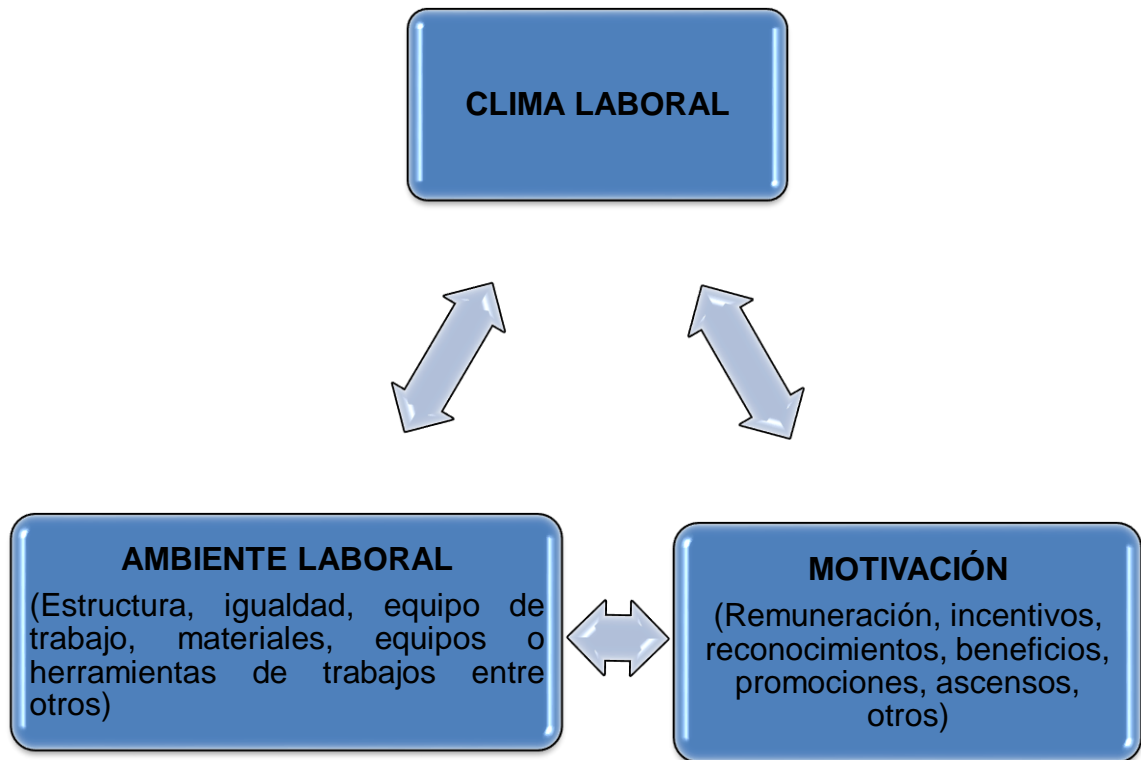
Mejoramiento de Clima Laboral

El ambiente de trabajo está conformado por el espacio físico donde los empleados se desenvuelven profesionalmente y por lo cual reciben una recompensa monetaria, como también la calidad de aire, el nivel de ruido o los beneficios adicionales que pueda generar su labor. Lograr la satisfacción de los trabajadores a largo plazo depende no solo de un liderazgo efectivo, sino del uso de estrategias específicas que apunten hacia un entorno productivo y diverso.

Cabe mencionar que un buen clima laboral es la clave para el éxito de cualquier compañía a largo plazo, así como para la retención de empleados, en lugar de centrarse en gran medida en los incentivos de motivación, se deben establecer un conjunto de objetivos claramente definidos. Posteriormente cuando se cumplen esos objetivos, se debe celebrar el trabajo bien realizado. Además, el reconocimiento de los logros de los trabajadores ayuda a crear un clima laboral positivo y también alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas.

Figura 58.

Mejoramiento del clima Laboral

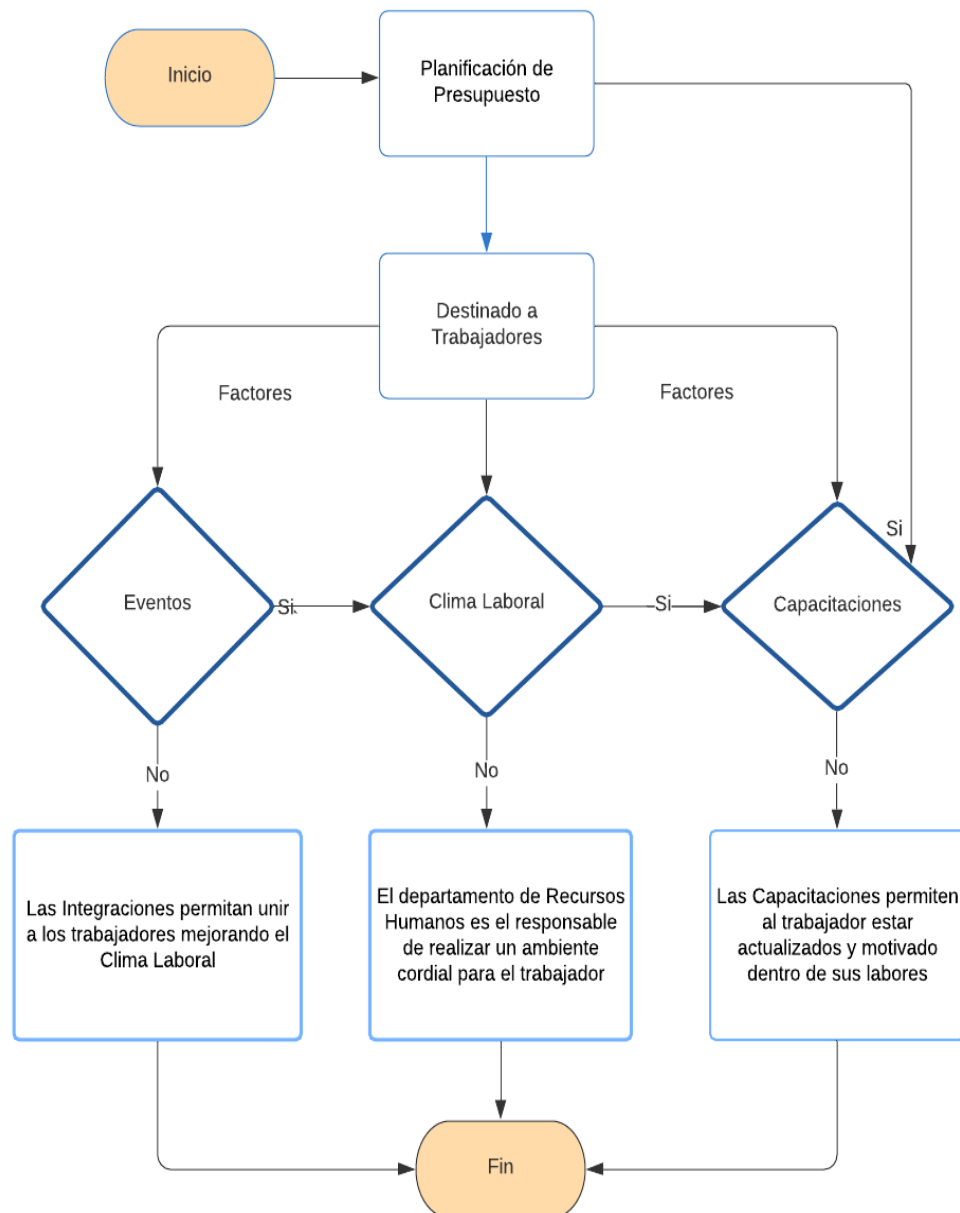


Nota. Adaptado *Mejoramiento del Clima Laboral*, de Automóviles J.A,

La empresa Automóviles J.A tiene tres departamentos que se encarga del desarrollo, motivación y comodidad de los trabajadores, que son el área de beneficios, capacitación y trabajo social que a pesar de ser diferentes departamentos trabajan por un mismo objetivo. La empresa Automóviles J.A tiene ciertos beneficios que motivan al trabajador; es por ello, que a finales de año el Gerente de Recursos tiene que presentar una planificación sobre los proyectos que se realizarán en año siguiente los cuales serán revisados por la Junta Directiva y aprobado de acuerdo a los presupuestos establecidos.

Figura 60.

Flujograma de Mejoramiento del Clima Laboral



Nota. Adaptado de *Flujograma de Mejoramiento del Clima Laboral*, de Automóviles J.A

Planteamiento del Caso

La empresa Automóviles J.A aunque tiene una excelente infraestructura presenta un clima laboral con ciertas falencias ya que el pago de su nómina no se ejecuta a tiempo causando cierta inconformidad en los trabajadores, actualmente por la emergencia sanitaria no está pagando las horas extras debido a que ciertos trabajadores están con reducción de jornada y salario, las tablas de comisiones han disminuido, ya no hay anticipo quincenal, todos los rubros están siendo liquidados a finales del mes, los trabajadores están devolviendo las horas que no laboraron durante la emergencia sanitaria, ciertos áreas de trabajos han sido reducidas causando tensión en el personal, no está ofreciendo el almuerzo a sus trabajadores ni asumiendo ningún porcentaje en el caso de los trabajadores que laboran a tiempo completo y por último en este año solo ha ofrecido una capacitación a sus empleados.

Aplicación de la Propuesta

Todos lo antes mencionado trae como consecuencia la desmotivación del trabajador, el poco compromiso en sus actividades y la alta rotación de salida del personal y sobre todo porque la entidad no realiza encuestas ni tienen buzones de sugerencias que le permitan conocer cuál es la situación o inquietudes del trabajador. Es por ello, que se sugiere establecer encuestas bimestrales, buzones de sugerencias virtuales y físicos que permitan al empleador conocer la situación por la que atraviesa el trabajador.

La rotación de salida de trabajadores se da en la actualidad por renuncia voluntaria y es importante que se realice una entrevista de salida para comprender cuál es el problema en el que está fallando el empleador, las causas pueden ser acoso laboral, favoritismo, mejor sueldo, mejor cargo, incompatibilidad con su jefe directo o compañeros, por tal razón se sugiere como propuesta implementar un bosquejo de entrevista de salida, que a continuación se muestra. Adicional a esto se propone que el sueldo se debería pagar de forma puntual, el trabajador podría sentir desmotivación afectando al clima laboral.

Entrevista de Salida

Nombre:

Departamento:

Fecha:

1. ¿Cuáles fueron los motivos para dejar Automóviles J.A.?

2. ¿Cómo era la relación laboral entre usted, su jefe inmediato o sus compañeros?

3. ¿Qué cambio o sugerencias cree que se deberían realizar en el puesto de trabajo que usted realizó?

4. ¿Cuál es el grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la compañía y sobre su puesto de trabajo en ella?

	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente Insatisfecho	No Aplicable
Salario					
Formación					
Ambiente de Trabajo					
Carga de Trabajo					
Beneficios Sociales					
Posibilidad de Ascenso					
Reconocimiento					
Trabajo en Equipo					

5. ¿Si le dieran la oportunidad, volvería a trabajar en Automóviles J.A.?

6. ¿Hay algún aspecto sobre el que no le hayamos preguntado y sobre el que le gustaría hacer algún comentario?

Conclusiones

Como etapa final del presente trabajo de titulación se puede manifestar que, mediante el análisis realizado y la adecuada interpretación a las entrevistas, se puede concluir los siguientes resultados:

El sector comercial automotriz actualmente existe un cambio de tácticas en los procesos administrativos de la empresa, por lo que se estableció que los trabajadores deben ser periódicamente capacitados, lo que traerá resultados positivos que mantendrán al personal motivado para realizar sus actividades.

También se pudo evidenciar que dentro del proceso de preparación y pago de nómina existe un riesgo en el cálculo de horas extras, es aconsejable que se implemente un control interno en dicho proceso, así evitar dichas falencias o irregularidades; sobre todo porque la parte de cálculo se lo maneja de forma manual por lo que podría existir errores que perjudiquen al trabajador o empresa.

En el proceso de reclutamiento del personal se evidencia que, si no se recluta de la manera adecuada y el mejor candidato ajustado para el puesto esto podría traer consigo otros resultados como la no aprobación de periodo a prueba, despido o renuncia del trabajador por no sentirse cómodo en su puesto ya sea por sus actividades y responsabilidades.

En cambio, en el proceso del mejoramiento de clima laboral se concluye que, a pesar de tener una excelente infraestructura y comodidades para el trabajador, se evidencia el pago de su nómina no se ejecuta a tiempo, causando cierta inconformidad en los trabajadores, y esto a su vez afecta el clima laboral dentro de la entidad.

Recomendaciones

Implementar la propuesta metodológica que se ha planteado para la empresa comercial automotriz, para la obtención de excelentes resultados que determinarán la eficiencia del capital humano, en relación con los Recursos Humanos se debe establecer capacitaciones constantes en donde se incluye temas de actualización tecnológica, con las cuales se fabrica los automóviles y realizar con mayor continuidad integraciones que le permita relacionarse a los trabajadores para así mejorar el clima organizacional y brindar una mayor motivación a los trabajadores de la compañía.

Delinear el diseño jerárquico de funciones para que los empleados tengan claro el punto de partida de sus actividades y hasta qué punto comprende las mismas, logrando así que el proceso sea más productivo y más eficiente, para el beneficio de todos.

Se recomienda invertir en los procesos de licencia del sistema Evolution, de acuerdo a lo manifestado por el equipo de la empresa Automóviles J.A tiene excelentes beneficios que podrían disminuir pasos y errores dentro del proceso de reclutamiento de personal, preparación y pago de nómina.

Se sugiere que los pagos de la nómina se efectúen a tiempo, esto trae en ciertas ocasiones inconformidades, enojo y desmotivación de parte del trabajador hacia sus labores, y muchas veces de sus ingresos depende sus familias.

Referencias Bibliográficas

- 2017 Statistics | OICA. (s. f.). OICA. Recuperado 8 de junio de 2020, de <http://www.oica.net/category/production-statistics/2017-statistics/>
- AEADE – Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. (2018). <https://www.aeade.net/>
- Argilaga, M. T. A., Villaseñor, Á. B., Mendo, A. H., & López, J. L. L. (2011). Diseños Observacionales: Ajuste y aplicación en psicología del deporte. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 11(2), 63-76. <https://revistas.um.es/cpd/article/view/133241>
- Arias-Gómez, J., Villasis-Keever, M. Á., & Miranda-Navales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Bergera, F. (2015). *Gestión de los Recursos Humanos en empresas automotrices*.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. 322.
- Burgueño, E. (2020). Topic: Automotive industry in Latin America. *Statista*. <https://www.statista.com/topics/5282/automotive-industry-in-latin-america/>
- Chiavenato, I. (2007). *Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. (7a. Ed.). México. McGraw Hill. Pp. 298.* https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I._2006_._.Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n._7a._ed._.M%C3%A9xico._McGraw_Hill._pp._298
- Cromer, G. (2019). Automobile—Ford and the automotive revolution. En *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/technology/automobile>
- Deloitte. (2017). *COSO ERM 2017 y la Generación de Valor*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20\(Oct%2024\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n%20COSO%20ERM%202017%20(Oct%2024).pdf)
- Deloitte. (2019). *Por qué es importante el control interno en las empresas*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>

- Editors, H. com. (2018). Automobile History. *HISTORY*.
<https://www.history.com/topics/inventions/automobiles>
- Estudio Global del Consumo Automotriz 2019*. (s. f.). Deloitte Ecuador.
 Recuperado 20 de julio de 2020, de
<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/consumer-business/articles/estudio-global-del-consumo-automotriz-2019.html>
- Fresno Chávez, C. (2019). *Metodología de la investigación: Así de fácil*.
<https://elibro.net/ereader/elibrodemo/98278>
- García, M. (2019, noviembre 25). *Karl Benz y la creación del primer automóvil...* La Vanguardia.
<https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20191125/471783996973/karl-benz-automovil.html>
- Godínez, A. M., & Hernández, G. (2018). *Poder KAIZEN: El método preferido de MEJORA CONTINUA para maximizar los RESULTADOS de toda organización GARANTIZADO*. Gustavo Hernández Moreno.
- González, C. (2020, febrero 17). ¿Quién inventó el coche? La verdadera Historia del automóvil. *Motor.es*.
<https://www.motor.es/noticias/inventor-coche-202064937.html>
- González, H. (2013). *Diseño organizacional para la empresa automotriz Pérez dedicada al tecnicentro y automotriz en el cantón la libertad provincia de santa Elena*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2020). *Administración de operaciones: Estrategia y análisis ; incluye CD*. Pearson Educación.
- Lee J. Krajewski. (2008). (PDF) *Administracion De Operaciones—LEE J. KRAJEWSKI (1) | OSCAR FERNANDO GAVIRIA - Academia.edu*.
https://www.academia.edu/8583854/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._KRAJEWSKI_1_
- Macmillan. (2018). *RSC16CAST_unidad01_p006-025.indd*. 21.
- Mendenhall, W., Beaver, R. J., & Beaver, B. M. (2018). *Introduction to probability and statistics* (13th ed). Brooks/Cole, Cengage Learning.

- Moguel, E. A. R. (2005). *Metodología de la Investigación*. Univ. J. Autónoma de Tabasco.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución*. <http://www.ebooks7-24.com/?il=5497>
- Norma Internacional de Auditoría. (2013). *NIA-ES 520*. <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20520%20p%20def.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Quintana, A. (2016). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. *Investigación cualitativa*, 90.
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: Una técnica útil dentro del campo antropológico*. 12.
- Toledo, N. (2017). *Población Y Muestra*. 67.
- Trava, F. (2018, julio 25). *El crecimiento de Guayaquil acelera a fondo*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/tendencias/2018/07/25/nota/6874973/crecimiento-guayaquil-acelera-fondo>
- UNID, E. D., & Ricalde, M. de G. B. (2016). *Proceso Administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Valarezo, D. C., & Vivanco, N. A. (2020). Efecto que Causan los Impuestos Sobre la Demanda de Automóviles en el Ecuador. *Ciencia Sociales y Económicas*, 4(1), 89-107. <https://doi.org/10.18779/csye.v4i1.290>
- Villanueva, D. (2018). *Propuesta de una mejora para una empresa del sector automotriz basado en el modelo EFQM en la gestión de la calidad*. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623059/Villanueva_ad.pdf?sequence=5&isAllowed=y



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Anchundia Valencia Jazmín Leonor con C.C: # 0922775184 autora del trabajo de titulación: **Propuesta metodológica para la ejecución de los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 16 de septiembre del 2020

f. _____

Anchundia Valencia Jazmín Leonor

C.C: 0922775184



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Correa Álvarez Jéssica Estephania con C.C: # 0930962097 autora del trabajo de titulación: **Propuesta metodológica para la ejecución de los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 16 de septiembre del 2020

f. 

Correa Álvarez Jéssica Estephania

C.C: 0930962097



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta metodológica para la ejecución de los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES)	Jazmín Leonor Anchundia Valencia y Jéssica Estephania Correa Álvarez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Lucio Ortiz Jorge Enrique MGs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de septiembre del 2020	No. PÁGINAS:	DE # 133
ÁREAS TEMÁTICAS:	Contabilidad, Recursos Humanos, Auditoría		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Sector, Automotriz, Procesos, Propuesta y Recursos Humanos.		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>El presente trabajo de titulación busca realizar una propuesta metodológica para la ejecución de los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil; enfocándose en ciertos procesos internos efectuados dentro del departamento de Recursos Humano como son: (a) reclutamiento del personal, (b) preparación y pago de nómina y (c) mejoramiento del clima laboral. El sector comercial automotriz es una actividad que vive constantemente en el cambio porque está en la obligación, cada cierto tiempo mostrar algo diferente que esté lleno de tecnología, accesorios e implementos que permitan satisfacer las necesidades del consumidor, es así como esta actividad ha ganado territorio a nivel mundial con un sinnúmero de marca posesionadas en el mercado y siempre están en la competitividad de mostrar lo mejor de su marca; en este sector se encuentra el departamento de Recursos Humano quien desarrolla el potencial y competencia de los trabajadores quienes son los principales protagonistas para lograr el crecimiento y éxito en la entidad. Los subsistemas escogidos permiten comprender la importancia que tiene el área tanto para los trabajadores como para la empresa. El proyecto realizado tiene un enfoque cualitativo, el cual se realizó entrevistas profundas a cuatro trabajadores especializados en el proceso permitiendo indagar, conocer y analizar el proceso que se ejecuta dentro del Departamento de Recursos Humano; se escogió dos auditores expertos en realizar auditorías externas específicamente a estos procesos permitiendo entender la información proporcionada que será de gran utilidad para llevar a cabo la propuesta metodológica. Esta propuesta consiste en evidenciar y verificar todas las falencias que tiene cada uno de los procesos teniendo así la opción de poder proponer una mejora que sirva de gran ayuda para las entidades del sector automotriz.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO AUTOR/ES:	CON	Teléfono: +593993302399-044613233 +593980829022-044546493	E-mail: : jazmin322@hotmail.com yessicacorrea3@gmail.com
CONTACTO INSTITUCIÓN (COORDINADOR PROCESO UTE):	CON LA DEL	Nombre: Bernabé Argandoña, Lorena Carolina Teléfono: +593-4- 3804600 ext.1635 E-mail: lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta metodológica para la ejecución de los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES)	Jazmín Leonor Anchundia Valencia y Jéssica Estephania Correa Álvarez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Lucio Ortiz Jorge Enrique MGs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de septiembre del 2020	No.DE PÁGINAS:	# 133
ÁREAS TEMÁTICAS:	Contabilidad, Recursos Humanos, Auditoria		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Sector, Automotriz, Procesos, Propuesta y Recursos Humanos.		

El presente trabajo de titulación busca realizar una propuesta metodológica para la ejecución de los procesos en el sector comercial automotriz de la ciudad de Guayaquil; enfocándose en ciertos procesos internos efectuados dentro del departamento de Recursos Humano como son: (a) reclutamiento del personal, (b) preparación y pago de nómina y (c) mejoramiento del clima laboral. El sector comercial automotriz es una actividad que vive constantemente en el cambio porque está en la obligación, cada cierto tiempo mostrar algo diferente que esté lleno de tecnología, accesorios e implementos que permitan satisfacer las necesidades del consumidor, es así como esta actividad ha ganado territorio a nivel mundial con un sinnúmero de marca posesionadas en el mercado y siempre están en la competitividad de mostrar lo mejor de su marca; en este sector se encuentra el departamento de Recursos Humano quien desarrolla el potencial y competencia de los trabajadores quienes son los principales protagonistas para lograr el crecimiento y éxito en la entidad. Los subsistemas escogidos permiten comprender la importancia que tiene el área tanto para los trabajadores como para la empresa. El proyecto realizado tiene un enfoque cualitativo, el cual se realizó entrevistas profundas a cuatros trabajadores especializados en el proceso permitiendo indagar, conocer y analizar el proceso que se ejecuta dentro del Departamento de Recursos Humano; se escogió dos auditores expertos en realizar auditorías externas específicamente a estos procesos permitiendo entender la información proporcionada que será de gran utilidad para llevar a cabo la propuesta metodológica. Esta propuesta consiste en evidenciar y verificar todas las falencias que tiene cada uno de los procesos teniendo así la opción de poder proponer una mejora que sirva de gran ayuda para las entidades del sector automotriz.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593993302399-044613233 +593980829022-044546493	E-mail: jazmin322@hotmail.com yessicacorrea3@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Bernabé Argandoña, Lorena Carolina	
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext.1635	
	E-mail: lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	