



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FUNDAMENTADAS EN EL ENFOQUE  
DE CALIDAD TOTAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE  
NÓMINA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA  
EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHICULOS EN EL ESTADO  
CARABOBO**

Autores:  
Briceño L., Erick  
Rodrigues P., Maria E.

Campus Bárbula, Octubre de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FUNDAMENTADAS EN EL ENFOQUE  
DE CALIDAD TOTAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE  
NÓMINA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA  
EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHICULOS EN EL ESTADO  
CARABOBO**

Tutor:  
Rita Jordán

Autores:  
Briceño L., Erick  
Rodrigues P. Maria Elena.

**Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciado en Contaduría Pública**

Campus Bárbula, Octubre de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FUNDAMENTADAS EN EL ENFOQUE  
DE CALIDAD TOTAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE  
NÓMINA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA  
EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHICULOS EN EL ESTADO  
CARABOBO**

Tutor:  
Rita Jordán

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública.  
Por. **RITA JORDAN**  
**C.I.14.379.571**

Campus Bárbula, Octubre de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FUNDAMENTADAS EN EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE NÓMINA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHICULOS EN EL ESTADO CARABOBO presentado por: Briceño L., Erick, C.I. 17.823.956 y Rodrigues P., Maria Elena., C.I. 17.282.556 para optar al Título de Licenciados en Contaduría Pública; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de Octubre del año 2011.

\_\_\_\_\_  
Coordinador

\_\_\_\_\_  
Miembro Principal

\_\_\_\_\_  
Tutor

\_\_\_\_\_  
Suplente

Campus Bárbula, Octubre de 2011

## **DEDICATORIA**

*A mi padre Pedro Briceño y a mi madre Roraima Laya*

Erick

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, por estar siempre a mi lado y ser mi apoyo incondicional.*

*Maria Elena*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi Familia por el apoyo y toda la ayuda brindada, especialmente a mis Padres.*

*A nuestra tutora la Profesora Rita Jordán, y también a los profesores: Pedro Juan, Magda Cejas y Josefina Toro, quiénes de forma desinteresada nos prestaron toda la ayuda necesaria para desarrollar nuestra investigación.*

*Erick Briceño*

## **AGRADECIMIENTO**

*Primeramente a Dios, y a María Auxiliadora, por permitirme cada día de mi vida mantenerme de pie ante cualquier adversidad.*

*A mis padres por estar siempre a mi lado brindándome el apoyo necesario para lograr mis metas.*

*A mis hermanos por su apoyo constante, que de una u otra forma siempre están presente.*

*A la persona que ocupa un lugar especial en mí, Ludving gracias por tu apoyo, que juntos desde nuestro pregrado, ha estado presente*

*A todos mis maestros y profesores que han contribuido en el aprendizaje desde el inicio de toda mi carrera como estudiante.*

*A los profesores: Rita Jordán, Magda Cejas, Pedro Juan, por habernos brindado su apoyo en la elaboración de nuestro Trabajo de Grado*

*María Elena*



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FUNDAMENTADAS EN  
EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA LA  
OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE NÓMINA DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE  
UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHICULOS EN  
EL ESTADO CARABOBO**



**Autores:** Briceño Laya Erick - Rodrigues Piñero Maria Elena

**Tutora:** Jordan, Rita

**Fecha:** Octubre, 2011

### **RESUMEN**

En la presente investigación se estudia el enfoque de Calidad Total, con la intención de proponer la aplicación de diversas estrategias y herramientas que componen los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de una empresa ensambladora de vehículos en el Estado Carabobo, con la finalidad de optimizarlos y lograr eficacia en las tareas diarias de dicho departamento. Esta investigación esta enmarcada en un diseño no experimental, transeccional descriptivo con base en una investigación de campo, tomando en consideración una población de quince (15) trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, de la cual fue tomada una muestra de manera intencional y se le aplico un cuestionario en escala de Lickert, así mismo, se hizo uso de la observación no estructurada como instrumento complementario, todo esto arrojó datos que fueron analizados mediante los procesos de codificación y tabulación, permitiendo realizar un análisis descriptivo que luego fueron presentados de manera gráfica, demostrando la necesidad de mejoras en uno de los departamentos más importantes de la empresa, cuya labor es de suma relevancia ya que afecta directamente a sus empleados.

**Palabras Clave:** Mejoramiento, Recursos Humanos, Calidad Total



**PROPOSAL OF STRATEGIES BASED ON TOTAL  
QUALITY FOR OPTIMIZATION OF PAYROLL PROCESS  
IN THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT  
OF A VEHICLE ASSEMBLING COMPANY  
IN THE CARABOBO STATE**



**Authors:** Briceño Laya Erick - Rodrigues Piñero Maria Elena

**Tutor:** Jordan, Rita

**Date:** October, 2011

**ABSTRACT**

In the present investigation examines the Total Quality approach, with the intention to propose the application of different strategies and tools that make it up payroll processes in the Human Resources Department of a vehicle assembly company in the state of Carabobo in order to optimize efficiency and achieve the daily tasks of the department. This investigation is framed in a non-experimental, descriptive transeccional, based on a field research, considering a population of fifteen (15) employees of the Human Resources Department, from which was taken an intentional sample and applied a Lickert scale questionnaire, likewise, made use of unstructured observation as a complementary tool, the resulting data were analyzed using the coding and tabulation processes, allowing descriptive analysis, later on were then presented in a graphic, demonstrating the need for improvements in one of the most important departments of the company, whose work is of utmost importance because it directly affects their employees.

**Keywords:** Improvement, Human Resources, Total Quality.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula

**FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL**

Yo, Rita Jordán; titular de la Cédula de Identidad 14.379.571, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Briceño Laya, Erick	17.823.956	0412- 752.68.96	<a href="mailto:erickfutbol@hotmail.com">erickfutbol@hotmail.com</a>	AC	CP
Rodrigues Piñero, Maria Elena	17.282.556	0412- 533.10.80	<a href="mailto:marielena_03@hotmail.com">marielena_03@hotmail.com</a>	AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: estudios organizacionales y Gerenciales

Línea: Epistemología de las ciencias administrativas

Interrogante: ¿Cómo proponer estrategias fundamentadas en el enfoque Calidad Total para la optimización de los procesos de Nómina del Departamento de Recursos Humanos de una empresa ensambladora de vehículos en Valencia Edo. Carabobo?

Firman:

\_\_\_\_\_  
Tutor:  
Nombre y Apellido: Rita Jordan  
Telf.: 0414- 348.30.73

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido: Erick, Briceño L.  
Telf.: 17.823.956

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido: Maria Elena Rodrigues P.  
Telf.: 0412-533.10.80

En Valencia, a los 16 días del mes de Mayo del año 2.011



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .

**Profesor de Investigación Aplicada:** Luz Marina Márquez      **Tutor:** Rita Jordán

**Título del Proyecto: ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE NOMINA FUNDAMENTADAS EN EL MODELO MANUFACTURA DE CLASE MUNDIAL DE UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHICULOS EN EL ESTADO CARABOBO.**

<b>CAPÍTULO I El Problema</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	<b>Viernes 20-05-11</b>	<b>Revisión del Planteamiento del Problema y posibles títulos.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	<b>Viernes 27-05-11</b>	<b>Ajustes al Planteamiento del Problema y Título.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	<b>Martes 07-06-11</b>	<b>Revisión del Objetivo General y Objetivos Específicos. Rectificación del Título.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	<b>Jueves 23-06-11</b>	<b>Revisión y ajuste del Capítulo I. Modificación de los Objetivos Específicos.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .

**Profesor de Investigación Aplicada:** Luz Marina Márquez **Tutor:** Rita Jordán

**Título del Proyecto: ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE NOMINA FUNDAMENTADAS EN EL MODELO MANUFACTURA DE CLASE MUNDIAL DE UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHICULOS EN EL ESTADO CARABOBO.**

<b>CAPÍTULO II</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>n</b>			
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	<b>Martes 05-07-11</b>	<b>Revisión de Antecedentes consultados.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	<b>Martes 12-07-11</b>	<b>Elaboración de las Bases Teóricas y búsqueda de definición de términos.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	<b>Jueves 28-07-11</b>	<b>Ajuste a las Bases teóricas. Adición de Términos Básicos.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

**Recomendaciones:**

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .

**Profesor de Investigación Aplicada:** Luz marina Márquez **Tutor:** Rita Jordán

**Título del Proyecto: ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE NOMINA FUNDAMENTADAS EN EL MODELO MANUFACTURA DE CLASE MUNDIAL DE UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHICULOS EN EL ESTADO CARABOBO.**

<b>CAPÍTULO III</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
<b>Marco Metodológico</b>  Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	<b>Lunes 01-08-11</b>	<b>Definición del Tipo y Diseño de la Investigación.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	<b>Jueves 04-08-11</b>	<b>Determinación de la Población y Muestra</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	<b>Martes 02-08-11</b>	<b>Elección de Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	<b>Miércoles 10-08-11</b>	<b>Revisión del Análisis e Interpretación de Datos. Cambio de los Instrumentos de Recolección de Datos.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Trabajo de Grado . **Tutor:** Rita Jordán **E-mail del Tutor:** gerencia@mangobajito.net.ve

**Título del Trabajo: ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE NOMINA FUNDAMENTADAS EN EL MODELO MANUFACTURA DE CLASE MUNDIAL DE UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHICULOS EN EL ESTADO CARABOBO.**

<b>CAPÍTULO IV</b> Análisis e Interpretación de Resultados	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	<b>Viernes 12-08-11</b>	<b>Revisión de los primeros capítulos. Ajustes al Título.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	<b>Lunes 15-08-11</b>	<b>Ajustes a los Objetivos Específicos. Revisión de los Instrumentos de Recolección de Datos.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	<b>Martes 16-08-11</b>	<b>Validación de los Instrumentos de Recolección de Datos.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	<b>Lunes 29-08-11</b>	<b>Revisión del Capítulo IV y correcciones finales.</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

**Nota:**

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexas este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Trabajo de Grado . **Tutor:** Rita Jordán **E-mail del Tutor:** gerencia@mangobajito.net.ve

**Título del Trabajo: ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACION DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE NOMINA FUNDAMENTADAS EN EL MODELO MANUFACTURA DE CLASE MUNDIAL DE UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHICULOS EN EL ESTADO CARABOBO.**

<b>CAPÍTULO V</b> <b>La Propuesta</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	<b>Lunes</b> <b>05-09-11</b>	<b>Revisión Capítulo IV, y lineamientos para la elaboración de la propuesta</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	<b>Jueves</b> <b>15-09-11</b>	<b>Revisión de justificación, fundamentación y factibilidad de la propuesta</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	<b>Miércoles</b> <b>21-09-11</b>	<b>Revisión de los objetivos y la estructura de la propuesta</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	<b>Viernes</b> <b>30-09-11</b>	<b>Revisión general del trabajo de investigación y firma de rústicos</b>	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

- Nota:**
- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
  - 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
  - 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
  - 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
  - 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
  - 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VII
Resumen	XI
Abstract	X
Carta de Postulación Tutorial	XI
Control de Etapas del Trabajo de Grado	XII
Índice de Cuadros	XX
Índice de Gráficos	XXII
Introducción	24

### **CAPITULO I**

#### **EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema	27
Formulación del Problema	30
Objetivos de la Investigación	30
Objetivo General	30
Objetivos Específicos	30
Justificación e Importancia de la Investigación	31

### **CAPITULO II**

#### **MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL**

Antecedentes de la investigación	34
Bases Teóricas	36
Calidad Total	36
La Filosofía de Deming	38
La Filosofía de Juran	43

La Filosofía de Crosby	44
Definición de Términos Básicos	50

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Diseño de la Investigación	54
Tipo de Investigación	55
Población	57
Muestra	58
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	58
Validez de los instrumentos de recolección de Datos	60
Confiability del Instrumento	61
Técnicas de análisis y Presentación de la información	62

### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Resultados de la aplicación del cuestionario	65
Análisis de la aplicación del enfoque de Calidad Total en el Departamento de Recursos Humanos.	65
Diagnóstico resultado de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos	91

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

Introducción	99
Justificación	100
Misión	100
Visión	101
Objetivo General	101
Objetivos Específicos	101
Valores y Creencias	102
Factibilidad	102
Fases de la Propuesta	105
Conclusiones	125
Recomendaciones	128
Referencias Bibliográficas	129
Anexos	133

## ÍNDICE DE CUADROS / TABLAS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Parilla de la madurez de la gestión de calidad según Crosby	46
2. Conozco y comprendo la visión y misión de la empresa.	65
3. Poseo un amplio sentido de pertinencia hacia la empresa	66
4. Mis obligaciones y responsabilidades están perfectamente detalladas en un manual de normas y procedimientos, y está a mi disponibilidad.	67
5. Considero que mi horario de trabajo es suficiente para cumplir con mis funciones sin tener que recurrir a laborar en horas extras.	69
6. Existe en el Departamento un ambiente de enseñanza y capacitación constante.	70
7. Recibí un buen entrenamiento al momento de ingresar a la empresa	71
8. Se estimula en la empresa el desarrollo del nivel educativo de los empleados	72
9. El proceso de comunicación con el resto de los departamentos de la empresa es eficaz.	73
10. Se fomenta dentro del Departamento el apoyo en grupos o equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional.	75
11. En el Departamento se motiva a los empleados a participar e involucrarse en el proceso de toma de decisiones.	76
12. Dentro del Departamento existen mecanismos para canalizar sugerencias e inconformidades del personal del departamento	77
13. Existe un organigrama actualizado y explícito de la empresa.	79
14. La empresa me dota de los materiales y herramientas necesarias para realizar mis labores con eficiencia y eficacia.	80
15. En la empresa se toma en cuenta la dignificación del trabajo, manteniendo un ambiente ordenado, limpio, proveyendo herramientas ergonómicas pensando en la salud del empleado, y además dotando el personal de equipos tecnológicos avanzados y en un buen estado para facilitar las labores diarias.	81

<b>16.</b> La estructura física del Departamento está ordenada de tal manera que permite la comunicación fluida de los empleados y además facilita el tránsito y accesibilidad a los equipos compartidos (impresora, fax, fotocopidora, entre otros).	83
<b>17.</b> En el Departamento se hace uso constante de las distintas herramientas basadas en el enfoque Calidad Total como: Diagramas de flujo, Diagrama de Pareto, Diagrama de Pescado, entre otros.	84
<b>18.</b> Mi supervisor revisa constante mi trabajo	85
<b>19.</b> En el departamento es constante el retrabajo ocasionando continuos retrasos en la entrega de las correspondencias para la elaboración de la nomina.	87
<b>20.</b> En el departamento se desperdicia y malgasta gran cantidad de recursos materiales al momento de elaborar la nomina.	88
<b>21.</b> En el departamento se reciben con frecuencia reclamos por concepto de retrasos, faltas injustificadas, errores, omisiones de correspondencias o documentos, entre otras, reflejados en los recibos de pago.	90
<b>22.</b> Matriz DOFA Fortalezas –Debilidades	95
<b>23.</b> Matriz DOFA Oportunidades –Amenazas	96
<b>24.</b> Matriz DOFA Estrategias FO – FA	97
<b>25.</b> Matriz DOFA Estrategias DO – DA	98
<b>26.</b> Cronograma de Aplicabilidad	108
<b>27.</b> Hoja de Evaluación	122
<b>28.</b> Hoja de Evaluación (Trabajadores)	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### GRÁFICO No.

1. Conozco y comprendo la visión y misión de la empresa.	65
2. Poseo un amplio sentido de pertinencia hacia la empresa	66
3. Mis obligaciones y responsabilidades están perfectamente detalladas en un manual de normas y procedimientos, y está a mi disponibilidad.	68
4. Considero que mi horario de trabajo es suficiente para cumplir con mis funciones sin tener que recurrir a laborar en horas extras.	69
5. Existe en el Departamento un ambiente de enseñanza y capacitación constante.	70
6. Recibí un buen entrenamiento al momento de ingresar a la empresa	71
7. Se estimula en la empresa el desarrollo del nivel educativo de los empleados	72
8. El proceso de comunicación con el resto de los departamentos de la empresa es eficaz.	74
9. Se fomenta dentro del Departamento el apoyo en grupos o equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional.	75
10. En el Departamento se motiva a los empleados a participar e involucrarse en el proceso de toma de decisiones.	76
11. Dentro del Departamento existen mecanismos para canalizar sugerencias e inconformidades del personal del departamento	78
12. Existe un organigrama actualizado y explícito de la empresa.	79
13. La empresa me dota de los materiales y herramientas necesarias para realizar mis labores con eficiencia y eficacia.	80
14. En la empresa se toma en cuenta la dignificación del trabajo, manteniendo un ambiente ordenado, limpio, proveyendo herramientas ergonómicas pensando en la salud del empleado, y además dotando el personal de equipos tecnológicos avanzados y en un buen estado para facilitar las labores diarias.	82
15. La estructura física del Departamento está ordenada de tal manera que permite la comunicación fluida de los empleados y además facilita el tránsito y accesibilidad a los equipos compartidos (impresora, fax, fotocopidora, entre otros).	83
16. En el Departamento se hace uso constante de las distintas herramientas basadas en el enfoque Calidad Total como:	85

Diagramas de flujo, Diagrama de Pareto, Diagrama de Pescado, entre otros.	
<b>17.</b> Mi supervisor revisa constante mi trabajo	86
<b>18.</b> En el departamento es constante el retrabajo ocasionando continuos retrasos en la entrega de las correspondencias para la elaboración de la nomina.	87
<b>19.</b> En el departamento se desperdicia y malgasta gran cantidad de recursos materiales al momento de elaborar la nomina.	89
<b>20.</b> En el departamento se reciben con frecuencia reclamos por concepto de retrasos, faltas injustificadas, errores, omisiones de correspondencias o documentos, entre otras, reflejados en los recibos de pago.	90
<b>21.</b> Comité de Calidad Total	106
<b>22.</b> Flujograma Procesos Nómina	111
<b>23.</b> Flujograma Procesos Nómina	113
<b>24.</b> Guía Educativa	115
<b>25.</b> Ruta Hacia la Calidad Total	118
<b>26.</b> Ruta Hacia la Calidad Total	119

## INTRODUCCIÓN

Las empresas se mantienen en un continuo proceso de innovación en sus procesos, y les resulta muy difícil ser líder o mantenerse en un nivel alto en relación a su competencia, por lo que constantemente buscan nuevos medios, acciones, proyectos y planes de los pueden obtener beneficios a corto, largo o mediano plazo, basándose en sus recursos y potencialidades que podrían tener para sobresalir.

La presente investigación se centra en el enfoque de Calidad Total, un modelo que busca satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, mediante una mejora constante y continua de los procesos, y el involucramiento y participación de toda la empresa. Esta se realiza en la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C., ubicada en el estado Carabobo, desarrolla la labor de ensamblaje de vehículos, es por ello que continuamente está dedicada a mantener un nivel de calidad en sus procesos, proporcionando así la entrega de un producto final con garantía de calidad y eficiencia.

El estudio se lleva a cabo específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, dirigido al área de nómina y tiene como propósito plantear diversas estrategias basadas en el enfoque Calidad Total para optimizar los procesos de nómina, en respuesta a la problemática en cuanto a la eficacia y eficiencia que se presentan en dichos procesos que son de suma importancia para la empresa, ya que allí se encargan de remunerar el trabajo que realiza todo el personal, por lo que dichos pagos deben ser de manera oportuna, correcta y exacta.

Para tal fin, se han determinado como actividades específicas el análisis de la aplicación del enfoque de Calidad total en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa mediante la matriz DOFA, el diagnóstico de los procesos actuales de nómina del departamento y por último el planteamiento de las estrategias basadas en el enfoque de Calidad Total que puedan ser aplicadas a los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos.

La investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos, los cuales se describen de la manera siguiente:

En el capítulo I, se aborda el problema, mediante un contexto conocido como el planteamiento y la formulación, que permite conocer la problemática que se estudia y además se establecen los objetivos que persiguen esta investigación, de igual manera se definen las razones que justifican la aplicación del enfoque Calidad Total en el departamento de Recursos Humanos.

En el capítulo II, se expone el marco teórico referencial de la investigación, que está compuesto por los antecedentes existentes relacionados con la Calidad Total, las bases teóricas referidas al tema, y la definición de los términos básicos.

En el capítulo III, se plantea el marco metodológico, en el cual se describe la metodología utilizada compuesta por el diseño, tipo y nivel de investigación, además se conoce la población, muestra y los instrumentos que les serán

aplicados, con su respectiva validación y confiabilidad, asimismo se presentan las técnicas de análisis y presentación de la información.

En el capítulo IV, se presenta el análisis de los datos resultantes de la aplicación del instrumento, mediante tablas y gráficos, para ofrecer una mayor comprensión.

En el capítulo V, se plantea la propuesta diseñada en la investigación, con su correspondiente presentación, justificación y análisis de factibilidad, para exponer en este apartado las diversas estrategias basadas en el enfoque Calidad Total para la optimización de los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones, ofreciendo una apreciación global de los resultados de una manera precisa y sintetizada, esperando demostrar con el presente estudio la utilidad del enfoque Calidad Total y su capacidad para generar mejoras en procesos administrativos del Departamento de Recursos Humanos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En todos los países, las empresas toman el rol importante de generar y distribuir el ingreso nacional del país, además de mantener la capacidad para emplear la mano de obra tanto calificada como poco calificada y esto también las convierte en factores de estabilidad social

Con el fin de lograr los objetivos, las empresas no funcionan por casualidad, ni mucho menos con base en las improvisaciones, por lo tanto es necesario decidir anticipadamente lo que se pretende y lo que debe ser hecho para alcanzar dichas pretensiones. Las empresas como unidades sociales dotadas de recursos para alcanzar objetivos, entre ellos el recurso humano, que constituye el llamado factor de producción trabajo, esta constituido por los directores, gerentes, jefes, supervisores, funcionarios y operarios, quienes deben estar estrechamente relacionados con los recursos administrativos, cuya finalidad es integrar y coordinar todos los demás recursos empresariales.

En tal sentido, Chiavenato (1993:22) afirma que: "... las funciones administrativas no son privilegio exclusivo de los directores de la empresa. Ellas se reparten proporcionalmente entre la cabeza y los miembros de la organización. Así, administrar es planear, organizar, dirigir y controlar"

La gerencia de toda organización, tiene como finalidad fijar objetivos, lo que es el primer paso para el logro de un negocio en marcha, el siguiente paso consiste en pensar en la mejor trayectoria para alcanzar el objetivo: a ese plan se le llama estrategia, con la que además se llevara a cabo el Control de Calidad. Si la manera de alcanzar el objetivo es obvia y segura, la estrategia se reduce a un simple procedimiento técnico, para muchas actividades existen procedimientos o se desarrollan rutinas que permiten alcanzar casi siempre los objetivos, pero cuando se enfrentan incertidumbres se necesitan estrategias, entonces hay que hacer cálculos acerca de resultados de posibles acciones. Nadie duda de la importancia de trazar y poner en práctica estrategias para la conducción de cualquier tipo de organizaciones, los académicos, consultores y gerentes de la gerencia lo recomiendan, casi como un artículo de fe, la adopción de un pensamiento estratégico y diversas modalidades.

Sin embargo, no basta con declarar que se tiene una estrategia y que las actividades de la organización están alineadas con ella, es necesario constatar que, efectivamente, en una organización se utilizan ciertas herramientas de manera sistemática; Garrido (1998) en este aspecto menciona que:

El desarrollo de toda organización está basado en la elaboración de modelos específicos y en la programación de estrategias especiales para dar una respuesta acorde a la naturaleza y características diferentes que pudieran plantearse en cada caso, dependiendo obviamente de un sin número de factores, entre los cuales están el tipo de situación encontrada y el tipo de objetivos perseguidos. (p.18)

Aunque existen muchas estrategias que pueden ser aplicadas en las organizaciones, suelen complicarse cuando la organización trata de ponerlas en práctica, la tendencia a considerar los fundamentos éticos de la estrategia seguramente continuará, sobre todo dado el ambiente incierto de las organizaciones contemporáneas y la visión mucho mas critica con la que se examinan sus decisiones

A nivel nacional, existen empresas dedicadas al ramo del ensamblaje, las cuales por pertenecer al mismo gremio, se encuentran en la necesidad de resaltar unas sobre otras, para lo cual se valen de ciertas estrategias y herramientas que les permitan lograr un nivel alto de competitividad, es por ello que se permite introducir al tema, a la compañía Chrysler de Venezuela L.L.C., la cual, actualmente se encuentra usando estrategias gerenciales fomentadas en un modelo de trabajo llamado Manufactura de Clase Mundial, sus siglas en ingles WCM (en lo adelante) el cual es un nivel de excelencia de todo ciclo logístico- productivo, referido a las metodologías aplicadas y a los beneficios logrados por las mejores empresas mundiales, basado en los conceptos de Control de Calidad, Mantenimiento Productivo total, Ingeniería Industrial Total y Justo a Tiempo

Cabe destacar que la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C. es una compañía ensambladora de vehículos, donde su proceso productivo de planta es el más importante, por lo tanto el modelo de trabajo integrado de Manufactura de Clase Mundial está orientado a optimizar y transformar los elementos de su sistema productivo, ya que es una estrategia de negocio, sinónimo de excelencia, capacidad de cambio, mejora continua, resultados sobresalientes, productos y servicios de gran calidad.

La empresa Chrysler de Venezuela posee un organigrama amplio, en el cual se encuentran varios departamentos, y en el Departamento de Recursos Humanos, se ha observado que requiere de estrategias para lograr la mejora continua en sus procesos de nómina, y por ende un producto final de calidad total constituido por los pago o remuneraciones que se realizan a los trabajadores de la empresa

Planteado todo lo anterior, surge la interrogante ¿Cómo proponer estrategias fundamentadas en el enfoque Calidad Total para la optimización de los procesos de Nómina del Departamento de Recursos Humanos de una empresa ensambladora de vehículos en Valencia Estado Carabobo?

### **Objetivo General**

Proponer estrategias fundamentadas en el enfoque de Calidad Total para la optimización de los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de una empresa ensambladora de vehículos en el Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar mediante la matriz DOFA la aplicación del enfoque de calidad total en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C.

2. Diagnosticar la situación actual del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C. a fin de conocer las actividades de control que se llevan a cabo.
3. Desarrollar estrategias basadas en el enfoque de Calidad Total que puedan ser aplicadas a los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C.

### **Justificación del Problema**

Las organizaciones son agrupaciones deliberadas de personas para el logro de algún propósito específico que comparten tres características comunes: primero cada organización tiene un propósito distinto enfocado a las metas propias, segundo todas las organizaciones están formadas por dos o más personas, si sólo una persona trabaja, no se cumple la razón de la organización y tercero, toda organización desarrolla una estructura deliberada para que sus miembros puedan llevar a cabo su trabajo.

Las empresas de hoy día son flexibles, están enfocadas en habilidades, su trabajo está definido en términos de las tareas por realizar, están orientadas hacia el equipo, hacia la participación, los trabajadores participan en la toma de decisiones, también se orienta hacia el cliente, la fuerza de trabajo es diversa, las relaciones son laterales y de red; todo esto constituyen las principales características de las organizaciones actuales, y están liderizadas por la persona que coordina el trabajo de todos, a este se le llama gerente, quién es el encargado de hacer lograr la eficacia y la eficiencia en las tareas,

mediante un bajo en desperdicio de los recursos y el logro máximo de las metas y además está encargado de lograr la planificación, la organización, la dirección y el control.

La propuesta para el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Chrysler de Venezuela L.L.C., responde a la existente necesidad de generar diversas estrategias que permitan, no sólo identificar una solución temporal sino que se establezca un ciclo cuya finalidad es identificar la causa de la desviación del estándar y a eliminarla definitivamente para restablecerlo o para innovar a través de la introducción de un nuevo estándar o modelo en los pasos a seguir en la elaboración de las tareas, es por ello que se requiere de la aplicación de un enfoque basado en la Calidad Total en los procesos de nómina, ya que constituye entender el problema, identificar las soluciones y ponerlas en orden de prioridad para aplicar la solución, para luego ser monitoreada.

En virtud de lo anterior, la presente investigación centra su justificación en poner fin a los problemas que presenta el Departamento de Recursos Humanos en sus procesos de nómina, además de esto, sirve como base para el logro de soluciones a situaciones similares en el despliegue en el organigrama de la empresa.

La investigación se realiza en Chrysler de Venezuela L.L.C., ya que es una empresa que se esfuerza cada día por lograr la eficacia y la eficiencia en sus procesos productivos, ésta está dedicada al ensamblaje de vehículos, y su proceso de producción está orientado a la manufactura de los mismos, actualmente está implantando esta nueva filosofía (WCM) en sus procesos de planta, para mejorarlos y reducir costos, uno de los principales pilares de dicha filosofía es la Calidad Total, por lo que será tomada en cuenta para el

Departamento de Recursos Humanos dada la importancia de sus funciones, ya que allí se maneja una delicada y muy interna información y cuyo desempeño afecta directamente a los trabajadores de la empresa.

La importancia de esta investigación radica en permitirle al Departamento de Recursos Humanos como un departamento administrativo, estar a la par con los procesos productivos de la empresa en materia de eficacia y eficiencia de las labores diarias, de igual manera la relevancia de esta investigación reside en que sirve de antecedente para consolidar futuros estudios que guarden relación con esta problemática, y de esta manera solventar las dudas que se presenten en su desarrollo.

Para otras organizaciones, la importancia de este estudio se expande en la posibilidad de aplicación de la técnica conocida como el benchmarking, ya que actualmente la competitividad es de vital importancia que las organizaciones abandonen sus objetivos tradicionales de competitividad y opten por los nuevos enfoques hacia productos o servicios destinados al cliente, a una completa reestructuración de la organización donde existan las relaciones entre trabajadores y gerentes, y estén dispuestos a asumir los cambios de los procesos administrativos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Una vez realizado el planteamiento del problema, es necesario conocer el marco teórico, también conocido como el marco referencial de esta investigación, el cual es el producto de una revisión documental-bibliográfica utilizada como base del trabajo de investigación. Este se encuentra constituido por los antecedentes de la investigación, por las bases teóricas y una serie de conceptos considerados en el marco conceptual.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Con la finalidad de sustentar y esclarecer el objetivo de estudio, se llevo a cabo el proceso de revisión documental en trabajos y tesis de grado realizadas anteriormente, las cuales se vinculan con el fenómeno que se estudia.

El propósito de la presentación previa de todos los trabajos es de carácter referencial, ya que esta investigación no constituye la continuidad de las mismas, lo cual permitirá formar un criterio sólido al momento de analizar y estudiar estrategias basadas en la Calidad Total.

Para los antecedentes se consideró el trabajo de investigación realizado por Ochoa, R. (2004) titulado: **“Lineamientos gerenciales basados en estrategias de Calidad Total para mejorar el servicio prestado por la unidad de neonatología del Instituto Venezolano de los Seguros**

**Sociales (I.V.S.S.) Dr. José María Carabaño Tosta ubicado en Maracay Edo. Aragua”.**, en el cuál se planteó como objetivo proponer diversas estrategias gerenciales basadas en la filosofía Calidad Total para corregir las deficiencias que afectan a la unidad de neonatología del I.V.S.S. ubicado en Maracay. Esta investigación constituye un valioso aporte, no sólo por las similitudes que guarda con el presente trabajo, sino que además sirve de guía en la forma metodológica en que aborda los objetivos y analiza los resultados.

Gil, C.; González, D. y Hernández, B. (2005) en su trabajo especial de grado titulado: **“Propuesta de un Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos que ayude a optimizar el proceso de nómina de la empresa Impermeabilizadora Venezuela C.A.”**, resaltan la importancia de contar con manuales de políticas y procedimientos dentro de cualquier departamento dónde se detallen las actividades dentro de los mismos para optimizar los procesos. Dicho estudio está relacionado con la presente investigación y además significa un buen aporte a la misma, ya que se enfoca en los procesos de nómina y además presenta detalladamente aspectos relacionados con referidos procesos.

Chacón, A. y Villasana, M. (2006). **“Estrategias con enfoque de Calidad Total, para el logro de competitividad en el mercado regional venezolano. Caso: Empresa Roxi, C.A.”** En esta investigación se sugirió la aplicación de estrategias basadas en el enfoque Calidad Total, a la empresa Roxi, C.A., haciendo hincapié en la planificación estratégica para lograr competitividad en el sector comercial papelerero. Este trabajo representa un gran aporte al plantear dichas estrategias, las cuales guardan estrecha

relación con el tema de estudio de la presente investigación, ya que están basadas en la misma filosofía de Calidad Total.

Díaz, N. (2010). **“Estudio de los principios fundamentales de la Gestión de Calidad Total en organizaciones de Valencia – Edo. Carabobo, bajo un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial”**, presentada en el área de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, con el fin de conocer como los principios de la Gestión de Calidad Total son aplicados bajo un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial, determinando los beneficios de implementar la Calidad Total bajo este enfoque humanista, y la manera que se refleja este como deber moral para con los clientes y la sociedad en general. Los resultados de este estudio se vinculan con la presente investigación, en considerar los principios fundamentales de la Gestión de Calidad Total como la forma de lograr la mejora continua y lograr competitividad en el mercado, y lo hace mediante una visión de carácter social, dónde se unen todos los valiosos aspectos de la Calidad Total con los valores éticos, respeto hacia la gente, comunidad y medio ambiente para la construcción del bien común.

## **Bases Teóricas**

### ***Calidad Total***

La Calidad total ha sido continua durante los últimos 100 años, y su desarrollo es atribuible a la práctica de las estrategias de la dirección a través

de los años, en búsqueda de la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

El concepto de calidad total, ha evolucionado durante los últimos setenta años, impartiendo diferentes teorías y enfoques que se han ido complementando, por lo que resulta difícil elegir una sola entre ellas y parece no existir una definición específica que pueda calificarse como la más correcta o la mejor. La Calidad Total es conocido como el término generalmente relacionado con las actividades de manufactura, y aun muchas personas tienen la noción de que la gestión de Calidad total existe primordialmente en una organización para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, y todo producto que no cumpla las características mínimas sea eliminado.

Es por ello, que Ivancevich (1997:12) plantea de una manera global: “Calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto final o servicio que se refieren a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o explícitas”, a lo que claramente se puede afirmar que la calidad es una condición de excelencia en el producto que se elabora para satisfacer los requisitos del cliente.

En la actualidad mejorar la calidad en todos los procesos es una necesidad para todo tipo de negocio para poder ser competitivo y permanecer o superar el nivel, esto se logra a través de la aplicación de estrategias fundamentadas por los padres de la calidad como lo son:

## *La Filosofía de Deming*

De acuerdo a Evans y Williams (2008), introdujo los Catorce puntos, que transformará la forma de pensar y actuar de la gerencia, aunque se puede trabajar por cada uno de los catorce puntos, lo ideal es fundamentar un plan de acción con base en todos, ya que se encuentran ligados unos con otros. Muchos puntos parecen obvios y otros parecerán utópicos, sin embargo los catorce puntos definen los principios que deberían regir una empresa ideal. Deming mantiene la definición de calidad como la adecuación para el objetivo y debe estar orientada hacia el cliente.

Los Catorce puntos son:

1. Crear constancia en el proceso de mejora del producto y servicio: Esto significa que una organización orientada hacia la calidad debe ofrecer a sus clientes y empleados una dirección a largo plazo, la intención principal no es ganar dinero, sino mantenerse en el negocio, por medio de la inversión en investigación, innovación y capacitación, logrando una mejora constante. Para Deming las organizaciones son entidades sociales cuyo fin básico es servir a sus clientes y empleados.
2. Adoptar la nueva filosofía: basada en la excelencia del desempeño donde no es aceptable ningún nivel de demora o errores. Esta filosofía deberá convertirse en una religión para la organización para que todos los trabajadores estén felices de formar parte de ella logrando que la línea de demarcación entre los obreros y la dirección sea más corta. En la actualidad esta filosofía es empleada a través de la capacitación y reforzamiento de los valores de la organización.

3. Terminar con la dependencia de inspecciones masivas: En las organizaciones tradicionales el principal medio de control de la calidad era la inspección, incurriendo en costos elevados e innecesarios dando por sentado que en el proceso existían defectos que había que corregir, pero no se hacía nada por prevenirlos, Deming hacía hincapié en la mejora del proceso que es dónde surge la calidad, haciendo responsable a cada trabajador por el trabajo final que entrega al siguiente escalón en el proceso, eliminando la necesidad de inspección de otra persona al final del proceso, que no agregue ningún valor al producto.
4. Dejar de tomar decisiones basadas en los costos: Este principio está fundamentado en los compradores de las materias primas ya que la práctica genera más proveedores de los necesarios, en busca del proveedor que ofrezca los precios más bajos con el fin de reducir los costos, lo cual muchas veces se traduce en una adquisición de mala calidad. Deming propone ir en la búsqueda de la mejor calidad, mediante una relación a largo plazo, con menos proveedores logrando la lealtad y las oportunidades de mejora mutua, para así obtener el ahorro en costos en la compra, eliminando los costos directos relacionados con los materiales de mala calidad que surgen durante la producción o los períodos de garantía, así como la pérdida de la lealtad de los clientes.
5. Mejorar en forma continua y permanente: En este punto clave, se resalta la importancia de el proceso de mejora a la hora de gestionar la calidad, hay que romper los esquemas, la calidad no se logra en un solo momento, se está obligado a constantemente ir innovando y buscando formas de desechar las actividades que no agreguen valor e

ir mejorando, para lograrlo es de suma importancia comprometer a los empleados e involucrarlos en la búsqueda de mejores resultados, ya que ellos son los encargados de lograr la eficiencia y eficacia en su trabajo.

6. Instruir en la formación y re- formación: es el principio que implica a la empresa como el responsable de ayudar a las personas a hacer mejor su trabajo mediante la capacitación y la educación basada en los principios de la gestión de calidad y en las herramientas adecuadas a las necesidades específicas de cada trabajo, permitiendo diagnosticar, analizar y solucionar problemas de calidad y para luego identificar las oportunidades de mejora. Esta formación y re- formación orientada al recurso más valioso de la organización debe ser parte integral de la ética laboral abarcando las mejores prácticas para asegurar un eficaz desarrollo en las habilidades de las personas, y además demostrándole a las personas que la empresa está dedicada a ayudarles y a invertir en su futuro.
7. Instituir el liderazgo: está basado en adoptar e implantar el liderazgo para ayudar a los trabajadores a realizar mejor su trabajo y a brindar la ayuda individual a quien lo necesite, ya que, según Deming, uno de los principales impedimentos para la mejora es la ausencia del liderazgo, por lo tanto, el ejercer influencia positiva sobre un individuo para lograr que realice sus tareas de una manera eficaz es un requisito principal en la cultura de la calidad.
8. Erradicar el miedo: El miedo está presente en las organizaciones en muchas formas, muchos trabajadores sienten temor de perder sus trabajos, muchas veces no informan fallas o defectos en el proceso por el temor a ser responsabilizados de los errores, miedo a las represalias; otro miedo común es el temor a ser superado o

reemplazado por subalternos, haciendo que muchos jefes no doten de herramientas o información necesaria a sus empleados para no verse superados. Se debe ir poco a poco eliminando esa cultura del miedo a una cultura libre de temores y culpa, donde exista un ambiente de seguridad y tranquilidad.

9. Eliminar las barreras entre las áreas de personal: con el fin de optimizar los esfuerzos de los equipos, ya que muchas veces los departamentos se encuentran en una constante competencia por el logro de las metas conflictivas, por lo que se requiere el trabajo en equipo donde todas las personas trabajen por una meta común y se sientan identificados por relacionarse de algún modo, logrando la calidad en la cooperación cuando sepan identificar las necesidades de sus clientes internos y también cuando obtengan lo que necesiten de sus proveedores internos, logrando así eliminar los obstáculos generados muchas veces por la competencia interna.
10. Eliminar lemas, eslóganes, exhortaciones y metas: Este punto trata sobre la costumbre de intentar mejorar la calidad y productividad por métodos de motivación, colocando carteles con consignas y metas impositoras que no van acorde con la realidad de los procesos, creando confusión en los trabajadores. En ese caso son los mismos trabajadores los que deben crear sus propias eslóganes y lemas, no la dirección con lemas y objetivos no realizables, causando desmotivación.
11. Eliminar las cuotas numéricas: las cuotas numéricas son medidas que solo tienen en cuenta los números, quedando suprimidos la calidad y los métodos, por lo tanto las cuotas en la mayoría de los casos son

garantía de ineficiencia y altos costes porque es posible que los trabajadores sacrifiquen la calidad a fin de lograr un objetivo

12. Eliminar barreras para dignificar la fabricación: Es un error común, que todavía se sigue cometiendo en las organizaciones, el de evaluar el desempeño individual del trabajador, en base a la producción en vez de la calidad, casi siempre consiste en cumplir con objetivos y metas que se basan en números y caprichos del jefe, disminuyendo la estima al trabajo, muchas veces personas calificadas se ven en la obligación de rendir cuentas a personas poco calificadas, o reportar a jefes que no valoran su trabajo, o se trabaja en un ambiente con pésimas condiciones y que no cuenta con los recursos necesarios para realizar las labores, todas estas son barreras que impiden al trabajador sentir orgullo por su trabajo, es necesario derribarlas.
13. Fomentar la educación y re-entrenamiento: Con el fin de estimular a las personas en su mejora personal y mejora de capacidad de desempeño en sus roles de trabajo. Deming imparte este principio para que los organizadores inviertan en sus trabajadores, en todos los niveles, para así garantizar el éxito a largo plazo y mejorar la valía de la persona ya que el valor de la persona es un poderoso método de motivación. Actualmente son muchas las empresas que entienden que elevar la base del conocimiento de su personal es una inversión, ya que devuelve muchos beneficios, sin embargo, hay otras que lo perciben como un gasto que puede eliminarse con gran facilidad en las concesiones financieras.
14. Emprender una acción: Esto requiere la iniciativa de la alta dirección y a su vez el compromiso de todos. Es responsabilidad de la alta dirección trazar el plan de acción a seguir en la búsqueda de la

calidad, con el involucramiento de todos. Para aplicar la filosofía de Deming no existe una metodología detallada ni específica, los que se apoyan en ella deben estudiarla, entenderla y sacar sus propias conclusiones.

### *La Filosofía de Juran*

Juran es uno de los principales profesionales de la calidad, que al igual que Deming, enseñó principios de Calidad a los japoneses en la década de los cincuenta. Jurán tenía su particular manera de definir la calidad: “adaptación al uso”, al respecto Evans y Lindsay (2008), explican:

La definición que dio Jurán de la calidad hace pensar que se debe considerar desde las perspectivas internas y externas; es decir, la Calidad se relaciona con “(1) el desempeño del producto que da como resultado la satisfacción del cliente; (2) productos sin deficiencias, lo que evita la insatisfacción del cliente”. La manera como se diseña, fabrica y entregan productos y servicios y el servicio de campo contribuyen a la adaptación al uso. Por tanto, la búsqueda de la calidad se considera en los niveles: (1) la misión de la empresa como un todo es lograr una alta calidad de diseño; y (2) la misión de cada departamento en la empresa es lograr calidad de alto cumplimiento. (p. 108)

De lo anterior se puede decir que adecuar al uso, significa plasmar en el producto todas las características que los clientes crean que los va a beneficiar, por eso se debe tener en cuenta una visión más allá de la interna, ya que la adecuación siempre será determinada por el cliente.

Jurán también introduce el término de cliente interno, argumentando que en cada fase del proceso, cada trabajador debe satisfacer las necesidades del siguiente trabajador en la cadena del proceso. Así mismo desarrolla la denominada Trilogía de la Calidad, compuesta por tres procesos de calidad: Planificación de la Calidad, Control de la Calidad y Mejora de la Calidad; llamándole la atención que las empresas que la aplicaron a sus procesos, se obsesionaban con el segundo punto, el de controlar la calidad; Jurán afirmaba que también se debía poner empeño en la planeación y especialmente en la Mejora de la Calidad, que es en lo que él realmente basa su enfoque; para lograrlo fue pionero en el uso del Principio de Pareto, para centrar la atención en los problemas de menor frecuencia pero de mayor impacto para separarlos de los problemas triviales.

### *La Filosofía de Crosby*

De acuerdo a Ivancevich (1997), la Filosofía de Crosby está basada en el movimiento de cero defectos asegurando que la calidad debe estar centrada en los Recursos Humanos, de tal manera que si la dirección exige un trabajo perfecto debe motivar a los trabajadores y también monitorear los procesos. Para Crosby existen tres fuentes de errores detectados por la falta de conocimientos, de atención y de medios, los cuales pueden ser atacados mediante la motivación a los trabajadores para lo que espera su disminución o eliminación logrando así la filosofía de cero defectos donde el único estándar aceptable es el trabajo perfecto. La filosofía de Crosby esta resumida en su lema “Conformidad con las necesidades y La calidad es libre” basado en lo que el llamo los cinco absolutos de la calidad y los catorce puntos del plan de calidad. Los cinco puntos de la calidad están enmarcados

en una mentalidad de conformidad que no tiene sentido si el producto final no sirve o no satisface las necesidades del cliente:

1. Conformidad con las necesidades: establece que el producto debe cubrir las necesidades una vez que sean determinadas
2. No existe otra cosa como un problema de calidad
3. No existe otra cosa como la economía de la calidad: estable que resulta más barato hacer el trabajo bien desde el inicio
4. La única medida de actuación es el coste de la calidad
5. La única actuación estándar es la de cero defectos

## CUADRO N° 1

### Parilla de la madurez de la gestión de calidad según Crosby

Categorías de medidas	Etapa I : Incertidumbre	Etapa II: Despertar	Etapa III: Aclaración	Etapa IV: Sabiduría	Etapa V: Certeza
Entendimiento y actitud de la gestión	No considera la calidad como instrumento de gestión	Apoya, en teoría la gestión de la calidad, pero no hay disposición para asignar oportunamente el dinero necesario	La gestión aprende sobre calidad y empieza a prestar apoyo	Participa personalmente en actividades de calidad	Considera esencial la calidad de la gestión para el éxito de la compañía
Estado de la calidad en la organización	Las actividades relativas a la calidad están limitadas al departamento de fabricación o de ingeniería y se reducen en gran parte a valoración y clasificación	Se designa a un hombre fuerte para promover la calidad, pero las actividades relativas a la calidad siguen centradas en la valoración y clasificación y se limitan todavía a producción e ingeniería	El departamento de calidad informa a la alta dirección. Su líder es activo en la gestión de la compañía	El gestor de la calidad es un alto funcionario de la compañía. Las actividades de prevención cobran importancia	El gestor a cargo de la calidad esta en el consejo de la administración. La prevención es la principal actividad en calidad
Manejo de problemas	Se hace frente a los problemas a medida que se presentan y rara vez se resuelven del todo; prevalece la idea de "apagar incendios"	Se forman equipos para atacar los problemas principales, pero el enfoque sigue siendo de corto plazo	Se resuelven los problemas en forma ordenada y la acción correctiva se convierte en un acontecimiento periódico	Se identifican los problemas en fases tempranas de su desarrollo	Excepto en los casos más excepcionales, se evitan los problemas
Coste de la calidad como porcentaje de las ventas	Informado: se desconoce Real:20%	Informado: 5% Real: 18%	Informado:8% Real:12%	Informado:6,5% Real: 8%	Informado:2,5% Real:2,5%
Acciones para la mejora de calidad	No hay actividades organizadas	Las actividades son motivacionales y de corto plazo	Aplica el programa de 14 pasos con una plena comprensión del mismo	Prosigue el programa de 14 pasos y se inicia. Asegúrese	La mejora de la calidad es una actividad periódica y continuada
Resumen de la postura de la compañía sobre la calidad	"No sabemos por qué tenemos problemas de calidad"	"¿Vamos a tener siempre problemas de calidad?"	"Estamos identificando y resolviendo nuestros problemas de calidad con el compromiso de la gestión y los programas de mejora de la calidad"	"Estamos identificando y resolviendo nuestros problemas de calidad con el compromiso de la gestión y los programas de mejora de la calidad"	"Sabemos por qué no tenemos problemas de calidad"

**Fuente: Ivancevich y otros (1997)**

En el tema de la calidad, existen otros precursores que con sus filosofías y contribuciones han ayudado a moldear el pensamiento actual en la administración de calidad; entre los que se encuentran:

Ishikawa, desarrolló lo que se conoce como el diagrama de pescado y el empleo de las siete viejas herramientas de la calidad, ofreciendo las bases de capacitación para el empleo de las técnicas de resolución de problemas, siendo su principal objetivo involucrar a todo el personal en el desarrollo de la calidad enfocada al proveedor.

Feigenbaum, originó el ciclo industrial mediante el desarrollo de un producto desde el concepto hasta su salida al mercado y más allá. Sin embargo su visión no se expandió hacia la aplicación de la responsabilidad de la mejora de la calidad hacia todos los empleados de una organización. También introdujo el concepto de la planta oculta, la idea de que los flechazos disminuían la capacidad real de una planta debido a la repetición del trabajo y a no hacerlo bien desde el principio

Taguchi, está fundamentado en la eficacia en la calidad del diseño, mediante el desarrollo de la función de la pérdida, donde calcula la reducción de la utilidad como la distancia desde el valor del objetivo al producto o característica de proceso, que es la pérdida para la sociedad en términos de costes. Su fundamento de calidad está orientado hacia el proveedor.

Actualmente, la calidad total se usa en distintos ambientes, llevando todas las estrategias que la componen al ámbito administrativo y con una amplia variedad de definiciones de las cuales se pueden generalizar ciertos aspectos esenciales:

-Enfoque hacia la satisfacción del cliente: Este punto trata la importancia que representan los clientes para la organización, y en el esfuerzo que se debe emplear para sobrepasar sus expectativas. Ferrando y Granero (2005:20) comentan que: “Las organizaciones excelentes asumen que los clientes son los jueces últimos de sus productos o servicios, por lo que tienen un amplio conocimiento de los mismos y de sus expectativas; de esta forma se trata de fidelizarlos”.

-La Calidad es lo principal: Para tener éxito en el punto anterior es necesario ofrecer un producto terminado que no sólo cumpla con requerimientos básicos sino que además ofrezca un extra que lo diferencia ante la competencia y resulte en una ventaja competitiva, es importante identificar esos extras, porque el cliente muchas veces no los reconoce ni los expresa, pero son los que hacen la diferencia. Siempre se debe tomar en cuenta principalmente la calidad, los beneficios financieros vendrán luego como consecuencia.

-Mejoramiento y aprendizaje continuo: Es de suma relevancia crear un ambiente de enseñanza y capacitación constante, que permita ampliar de manera creciente las capacidades de la organización, esto hace que sea una de las maneras más efectivas de mejorar la calidad y eficiencia en las empresas, siempre teniendo en cuenta la lógica de que “Siempre existe un método MEJOR de hacer las cosas”.

Según Alles (2009), define mejora continua de la siguiente manera:

Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc. – y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de la persona a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de recursos a cargo. (p. 167)

-Participación y trabajo en equipo: Dos aspectos claves para aplicar estrategias basadas en la Calidad Total, no puede ser efectivo un plan de acción sin el involucramiento y el compromiso de los trabajadores, en este sentido se entiende como un proceso que incluye y se ve afectado por las personas que integran la organización, es responsabilidad de todos. Chandezon (1999), indica:

La calidad total debe concebirse en todos los escalones y en todos los niveles del proceso de fabricación. La telefonista, la limpiadora, el obrero, el empleado, el técnico, el capataz, el contable, el personal de comercialización; **TODOS ESTÁN INVOLUCRADOS: LA CALIDAD TOTAL, ES LA CALIDAD EN TODAS PARTES Y POR TODOS.** (p.3)

De todo lo planteado anteriormente se puede desprender un concepto sencillo de Calidad Total: es una estrategia de gestión que tiene por objetivo la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes, por medio de un conjunto de actividades y técnicas, y que para lograrse se necesita mejorar continuamente además de la participación e involucramiento de todas las partes de la organización.

## **Definición De Términos Básicos**

**Actividades laborales:** están constituidas por las tareas cotidianas para una determinada área.

**Calidad total:** es una innovación administrativa que hace hincapié en el compromiso total de la organización con el cliente y garantizar su satisfacción.

**Cero Defectos:** concepto en lo que no se acepta ningún defecto de servicio y producto.

**Ciclo de PDCA:** Proceso de cuatro fases de Planificación, acción, comprobación y actuación del ciclo de Deming

**Competitividad:** capacidad de la empresa para mantener ventajas con respecto a la competencia, en cuanto a rendimiento y preferencia de clientes en el mercado.

**Control:** Todas aquellas actividades que se realizan para asegurar que los resultados reales vayan de acuerdo a lo planeado.

**Cliente:** son los usuarios finales del producto o servicio que ofrece la empresa.

**Cliente Interno:** Son los usuarios siguientes del producto final de cada departamento dentro de la empresa.

**Diagnóstico:** Es el análisis que se realiza por medio de información y datos recolectados, para determinar el estado en que se encuentra una actividad, proceso, departamento, etc.

**Diagrama de Pescado:** Es un método que proporciona un cuadro para clasificar las causas de un determinado problema según pertenezca a alguna de las 4 categorías: Man (personas), Materiales, Máquina, Método, y para identificar la causa más probable de dicho problema.

**Diagrama de Pareto:** Es un método gráfico basado en el Principio de Pareto, que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan.

**Eficacia:** Capacidad de poder y obra. Virtud para conseguir un objetivo con el menor consumo posible de recursos

**Eficiencia:** Utilización eficaz de los recursos disponibles minimizando su empleo.

**Estrategias:** son las líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia, a largo plazo de una organización

**Flujograma:** Herramienta complementaria que mediante símbolos, permite graficar de manera sencilla, paso a paso un determinado proceso para llevar a cabo una actividad.

**Herramientas:** son técnicas, métodos, instrumentos o procedimientos que facilitan la capacidad de realizar determinadas labores.

**Implementación:** Consiste en establecer y ejecutar nuevas estrategias o modelos dentro de un grupo de trabajo.

**Justo a tiempo:** es una filosofía industrial que consiste en la reducción de desperdicio (actividades que no agregan valor) es decir todo lo que implique sub-utilización en un sistema, desde compras hasta producción.

**Kaizen:** Es un método organizacional de origen japonés que se enfoca en el logro de mejoras continuas, a través de diversas técnicas para lograr óptimos resultados en calidad, costo y entrega.

**Manual de Políticas y Procedimientos:** Son manuales que documentan de manera detallada toda la información de las actividades que se realizan y como se realizan, en un área, departamento u organización.

**Matriz DOFA:** Es una herramienta que permite evaluar y diagnosticar la situación de una empresa, negocio, departamento, planes, entre otros, interrelacionando los factores internos y externos, desglosados en oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, derivando de los mismos diversas estrategias. (Ver Anexo N°3)

**Mejora continua:** Avance progresivo (paulatino) por medio de oportunidades para incrementar eficiencia y calidad resultante de las actividades rutinarias.

**Monitoreo:** Es un proceso de verificación, supervisión y control de determinadas actividades o procedimientos para detectar eventuales anomalías o irregularidades.

**Nomina:** Lista de trabajadores y empleados que laboran en una empresa, donde se detalla las remuneraciones devengadas en un determinado período, así como las deducciones legales y contractuales a las que son sujetos los pagos de cada trabajador.

**Productividad:** Comparación entre la producción obtenida y los recursos utilizados en esa producción.

**Rendimiento:** Comparación en proporciones entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En toda investigación, la metodología con que se lleva a cabo su realización es una base fundamental, ya que considera la descripción de las unidades de análisis, observación y recolección de datos, y también las técnicas e instrumentos necesarios para la recolección de estos, con el fin de lograr el objetivo propuesto.

Pérez (2005) explica que el Marco Metodológico es aquel que se plantea a través de un plan que se traza el investigador, conformado por las estrategias, métodos y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos; y entre los objetivos más resaltantes del marco metodológico se encuentran: mostrar al lector la manera *como* se realizará la investigación e informar detalladamente *cómo* se llevará a cabo el estudio.

Por lo tanto, se hace necesario ordenar y describir los procedimientos que se seguirán en la investigación, para así establecer lo significativo de los hechos a los cuales se están encaminando la investigación.

#### **Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación es aquel que se ocupa de proporcionar un modelo de verificación que permite contrastar hechos con teoría, y su forma es la de una estrategia que determine las operaciones necesarias para hacerlo. De acuerdo con esto, el diseño de investigación constituye un plan general del investigador, en este se describen las estrategias básicas a las que se apega

el investigador para obtener una información exacta y de fácil interpretación para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de su investigación.

La presente investigación está desarrollada bajo el diseño no experimental, ya que el investigador se limita a observar los fenómenos tal y como ocurren en su naturaleza, es decir, se desarrolla la técnica de observación de forma sistemática, para captar mediante la vista cualquier situación ocurrida en función de los objetivos de investigación.

En la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C., el objeto de estudio, fue trabajado mediante la observación en el departamento de Recursos Humanos. Todo esto sustentado según Gómez (2006:102), quién define a la investigación de tipo no experimental como: "... la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos".

Adicionalmente, es una investigación transeccional descriptiva debido a que implica la recolección de datos en un solo corte del tiempo y proporciona la descripción de una población en las modalidades o niveles de las variables en una determinada situación.

### **Tipo de Investigación**

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008), define el proyecto factible de la siguiente manera:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p. 21)

El presente estudio está enmarcado dentro de lo que se denomina proyecto factible, debido a que a los fines de esta investigación se elaboró una propuesta de un modelo viable para optimizar los procesos de nómina en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C.

También hay que señalar que la investigación se apoya en un tipo de investigación de campo, ya que la información se recolectará en un ambiente natural, al cual se trasladaran los investigadores, facilitando el logro de los objetivos.

Según lo que establece la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008), la investigación de campo consiste en analizar de manera sistemática los problemas de la realidad con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y sus factores constituyentes, además de explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, usando los métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos.

Igualmente, se recopiló en menor medida información a través de documentos y textos escritos, lo que constituye a la investigación como documental, para lo cual es necesario utilizar fuentes bibliográficas (impresas o electrónicas), y análisis e interpretación de datos.

La investigación de tipo documental según Fidias (2006), señala que:

Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p.27)

## **Población y Muestra**

En toda investigación las unidades de observación requieren ser precisadas, para ello se vale de la población y la muestra, partiendo de un universo, que se ha de seleccionar y serán objeto de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos

## **Población**

Partiendo de la definición, según Fidias (2006):

La población, o en términos más precisos población objetivo, es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio. (p. 31)

En este sentido, se entiende por población como algo finito, y por motivo a la economía y el tiempo la mayoría de los casos no es estudiado en su

totalidad, exceptuando cuando se trata de una población pequeña. Para la presente investigación, la población está delimitada por las quince (15) personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C.

## **Muestra**

La muestra constituye una porción de la población, la cual será denominada como el objeto de estudio, y deberá tener las mismas características de la población que se estudia.

En la presente investigación, la muestra se encuentra constituida por cinco (5) personas que representan los informantes claves relacionados con el tema de estudio. Esta muestra los investigadores (Briceño y Rodrigues) han considerado que son estos los informantes claves, dado que estas personas están relacionadas directamente con los procesos de nómina, de esta manera el tipo de muestreo para esta investigación se denomina muestreo intencional.

Según Sabino (2002:84): “Una muestra intencional escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resultan de relevancia”.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas e instrumentos constituyen los medios que se utilizan para recoger y almacenar la información necesaria para el desarrollo de la

investigación. Pérez (2005:77) explica en su definición: “La técnica es el método (la encuesta y la observación) y los instrumentos permiten al investigador obtener y recabar datos acerca de las variables del estudio”.

Una de las técnicas utilizadas fue la observación científica, con el fin de complementar la recolección de la información, planteada por Sabino (2002), como el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación, es decir, es percibir activamente la realidad exterior con el propósito de obtener los datos que han sido definidos como de interés para la investigación.

Así mismo, la observación llevada a cabo fue de tipo no estructurada e indirecta, ya que el investigador observa de manera libre, sin utilizar ningún tipo de técnica y además no participa, es simplemente un espectador.

De acuerdo a la naturaleza de esta investigación y en función de los objetivos definidos en la misma, el instrumento de recolección de la información utilizado fue el cuestionario, el cual se despliega de la técnica conocida como la encuesta.

El cuestionario es definido por Balestrini (2006), como:

...un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado. (p. 155)

El Cuestionario se implementó con el fin de evaluar las opiniones del personal con referencia a los procesos de nómina y estuvo compuesto por un conjunto de 20 preguntas redactadas de manera sencilla para ser entendidas con facilidad, y fueron diseñadas bajo la Escala de Lickert (Ver Anexo N°2), donde el encuestado expresa su opinión limitándose a los ítems de la escala, escogiendo el que más se adapte a su juicio, generando así, los datos necesarios para responder los objetivos propuestos en la investigación; dicho cuestionario fue realizado por escrito a través de un formato aplicado de manera individual a las personas seleccionadas.

### **Validez de los Instrumentos de Recolección de Datos**

Antes de aplicar los instrumentos es de suma importancia su revisión, para tener seguridad en el proceso de recolección de los datos, además tener certeza de que la aplicación del instrumento realmente refleja lo que se está midiendo, es decir, lo que se pretende medir.

En este sentido, la validez del instrumento tiene que ver con la referencia al grado hasta el cual dicho instrumento sirve al propósito con respecto al grupo para el cual ha sido desarrollado, lo cual significa que esta condición es más producto de los resultados que del instrumento en sí.

Por lo tanto, el método que se utilizará para estimar la validez del instrumento será el juicio de expertos, Sabino (2002), explica que se trata de una consulta a un grupo de expertos, que se encargan de revisar y organizar todo lo pertinente al campo de estudio, además se encargarán de evaluar de acuerdo a la coherencia con los objetivos de la investigación y correspondencia de las preguntas con el propósito de lo planteado.

## Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento se refiere al hecho de que los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento a un determinado sujeto bajo determinadas condiciones arrojen los mismos resultados si se aplica nuevamente al mismo sujeto en idénticas condiciones, es decir, su consistencia.

Para determinar la confiabilidad del instrumento el método seleccionado fue el Coeficiente Alfa de Cronbach, que consiste en un índice de consistencia interna con valores entre 0 y 1, indicando si el instrumento hace mediciones fiables y consistentes. La fórmula para determinar el Coeficiente Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad.

k = Número de preguntas.

$\sum Si^2$  = Sumatoria de las varianzas por preguntas.

$St^2$  = Varianza de la suma de los ítems.

k = Número de ítems del instrumento.

1 = Constante.

Mientras más se acerque el valor a 1 más fiable será el instrumento, en la presente investigación se obtuvo como resultado  $\alpha$ : 0,8247, demostrando que el instrumento es confiable. (Ver Anexo N°4)

### **Técnicas de Análisis y Presentación de la información**

El proceso de análisis y presentación de la información mediante técnicas constituye, según Balestrini, M. (2006:169):

“Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. Sin embargo, conviene recordar, que los datos evidenciarán algún significado en función a las interrogantes que extraen o interpretan de ellos el investigador.”

También Tamayo, M. (2008:172), señala: “A partir de los datos se realiza un procesamiento y se obtiene una información, la cual no es otra cosa que datos (hechos) derivadamente organizados (sistematizados) que interpretan o explican la realidad y permiten el progreso del conocimiento”.

Según lo antes planteado, y con el fin de darle sentido a los datos recolectados mediante los instrumentos empleados en la presente investigación, se organizaron, analizaron e interpretaron, mediante técnicas de codificación y tabulación de datos, para así dar respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos planteados; Tamayo (2008), define la codificación como un procedimiento técnico en el cual los datos son categorizados, y transformados en símbolos, para luego ser contados. La codificación de los datos, se encuentra vinculada a la tabulación, y a partir de

esta los datos fueron transformados en símbolos, específicamente en números, lo que permitió su posterior tabulación, conteo y organización.

En este sentido, los datos se presentaron de manera grafica que permitieron representar de manera cuantitativa, los fenómenos estudiados y por ende el análisis de los mismos.

## **CAPITULO VI**

### **ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se analizan los datos recogidos mediante los instrumentos aplicados, que fueron el cuestionario y la observación no estructurada e indirecta, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

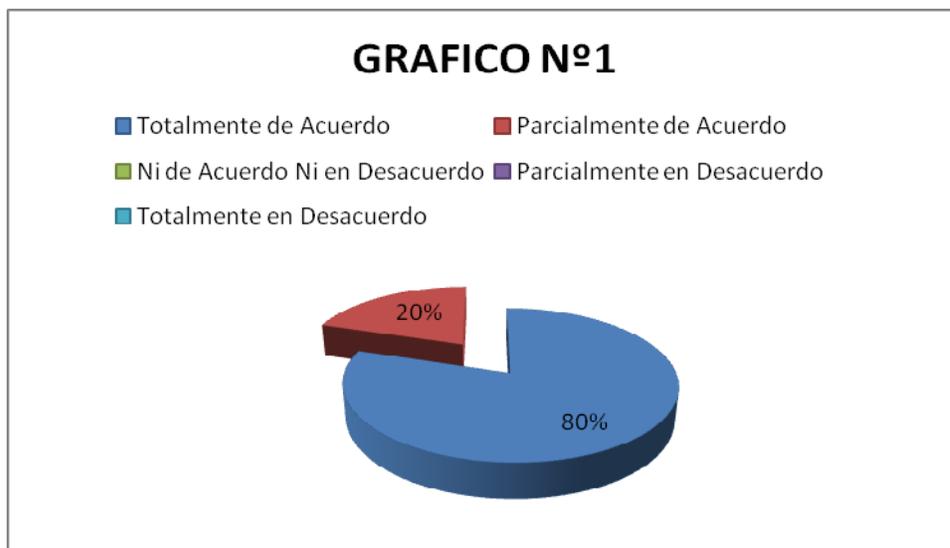
Inicialmente se aplica un cuestionario (Ver Anexo N°2) a una muestra de 5 personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela, L.L.C., con el fin de conocer los aspectos resaltantes del departamento y sus procesos actuales, asimismo los resultados son presentados en forma de cuadros y gráficos de torta, para la fácil comprensión del lector.

Además se hizo uso de la observación como instrumento complementario, en una visita hecha a la empresa, para reforzar los datos recogidos mediante el cuestionario y contemplar situaciones y circunstancias relevantes dentro del departamento.

## Resultados de la aplicación del cuestionario:

1. Conozco y comprendo la visión y misión de la empresa.

CUADRO N° 2		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	4	80%
Parcialmente de Acuerdo	1	20%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		
Parcialmente en Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



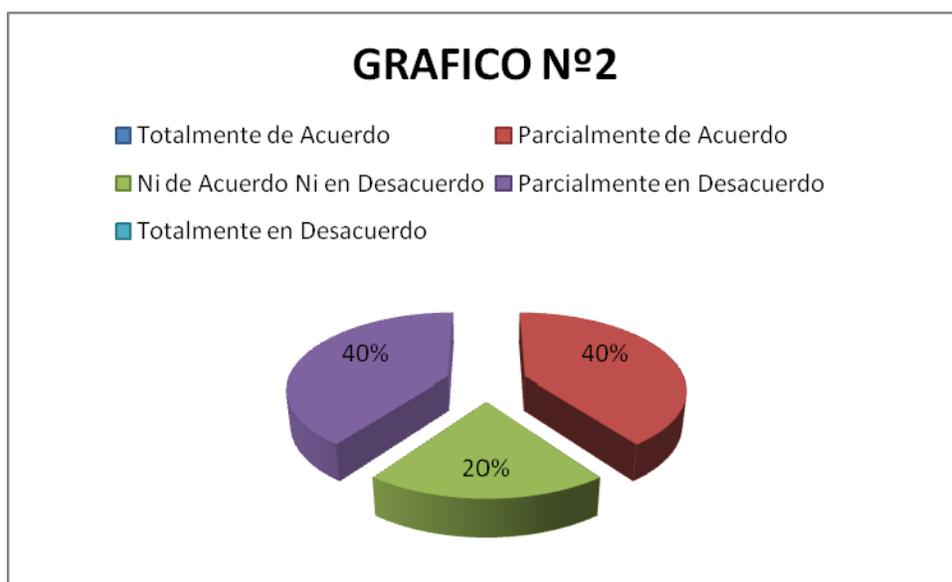
Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)

**Análisis:** Según los resultados conseguidos mediante la encuesta, indican que el ochenta por ciento de los encuestados afirman tener conocimiento y comprensión de la visión y misión de la empresa, mientras que sólo un veinte por ciento no conoce o no comprende del todo lo que trata de decir la

empresa mediante su misión y visión. Tales resultados evidencian que la empresa se ha preocupado por transmitir a sus trabajadores cual es su propósito, sus objetivos, sus valores, sus metas, es decir, ¿qué es la empresa y cuál es el futuro de la misma?, y lo más importante lo ha hecho de manera simple que pueda ser entendida por todas personas que trabajan en la empresa o se relacionan con la misma.

2. Poseo un amplio sentido de pertinencia hacia la empresa.

<b>CUADRO Nº 3</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo	2	40%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	20%
Parcialmente en Desacuerdo	2	40%
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

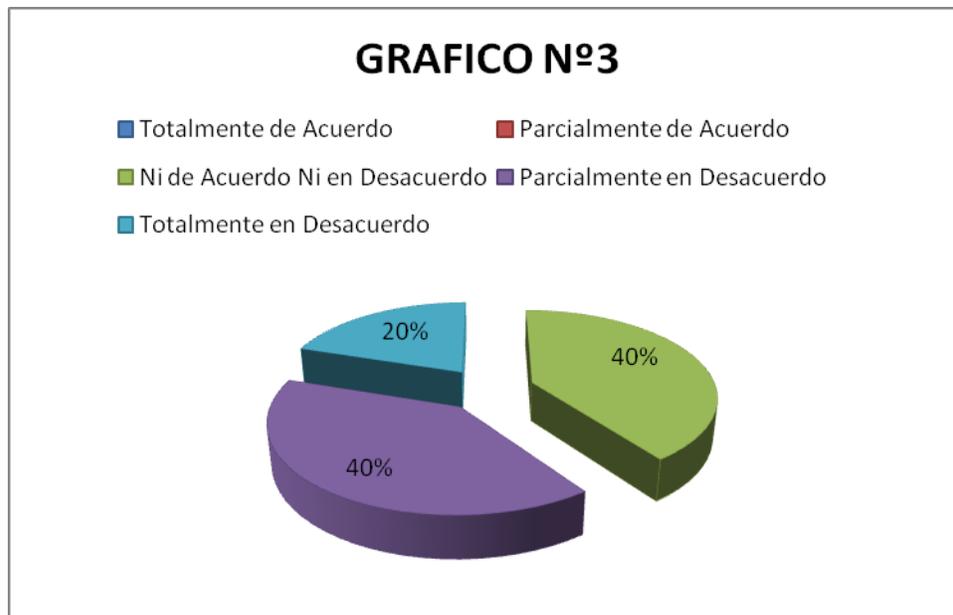


Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)

**Análisis:** De acuerdo a los resultados de esta encuesta un veinte por ciento de la muestra no define claramente su posición, mientras que un cuarenta por ciento considera que siente pertenencia hacia la empresa mas no en amplia medida, y el cuarenta por ciento restante no siente tal afinidad hacia a la empresa. Resultados un poco negativos, manifestando que aunque la misión y visión de la empresa están bien definidas, y se ha hecho un buen esfuerzo por difundirlos, en el departamento no se está tomando especial atención a motivar a que el trabajador se sienta seguro, cómodo y se sienta parte de la organización, aspecto de suma importancia, que no permite que los trabajadores estén comprometidos o identificados del todo con dichos objetivos.

3. Mis obligaciones y responsabilidades están perfectamente detalladas en un manual de normas y procedimientos, y está a mi disponibilidad.

<b>CUADRO N° 4</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo		
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	40%
Parcialmente en Desacuerdo	2	40%
Totalmente en Desacuerdo	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

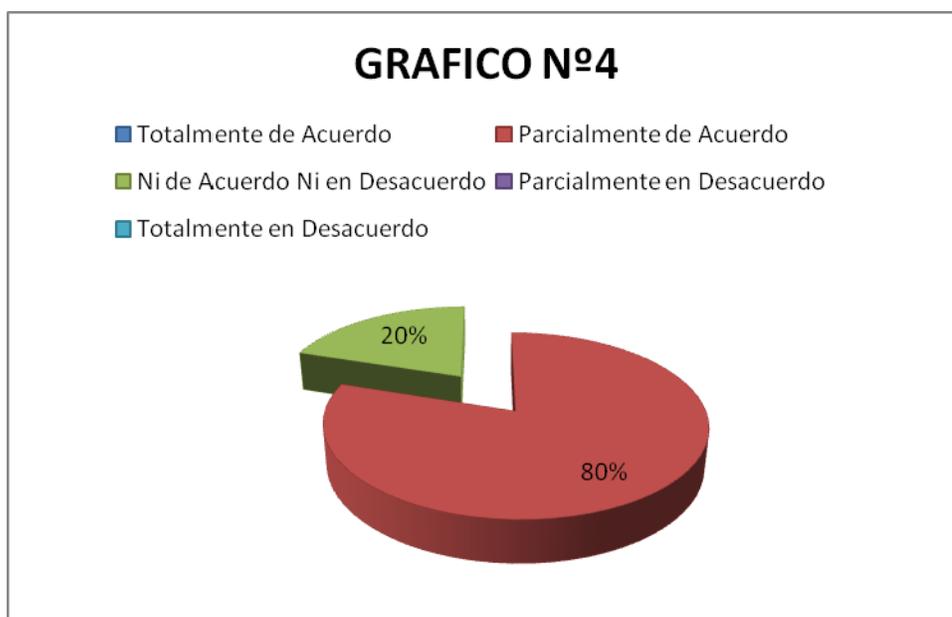


**Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)**

**Análisis:** Con respecto al resultado a esta pregunta la muestra indica que un cuarenta por ciento está parcialmente en desacuerdo y otro veinte por ciento en total desacuerdo, y el cuarenta por ciento restante no define su opinión, expresando de esta manera que de existir un manual de normas y procedimientos, no contemplaría en forma detallada o actualizada las obligaciones y responsabilidades de los trabajadores del departamento, y además el mismo pudiera encontrarse en un lugar poco indicado, lejos del fácil acceso y disponibilidad.

4. Considero que mi horario de trabajo es suficiente para cumplir con mis funciones sin tener que recurrir a laborar en horas extras.

CUADRO N° 5		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo	4	80%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	20%
Parcialmente en Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



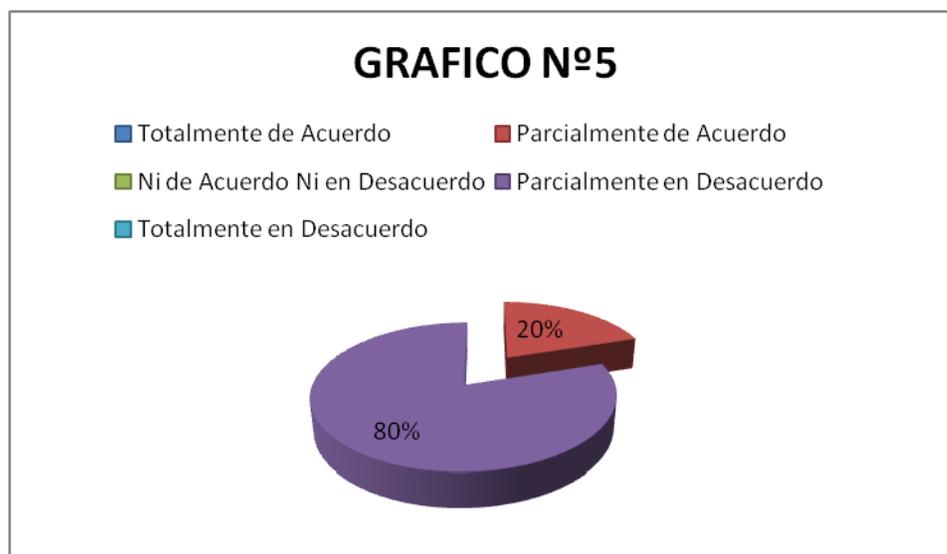
**Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)**

**Análisis:** Se puede observar por los resultados arrojados por la muestra en esta pregunta que el ochenta por ciento de los encuestados considera que el tiempo pautado para realizar sus labores es relativamente suficiente, y que generalmente no es necesario trabajar en horas extras, dando entender que

en el departamento la cantidad de trabajo asignado por cargos es aceptable y que se preocupan en no afectar la vida social y personal de los trabajadores

5. Existe en el Departamento un ambiente de enseñanza y capacitación constante.

CUADRO N° 6		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo	1	20%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		
Parcialmente en Desacuerdo	4	80%
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



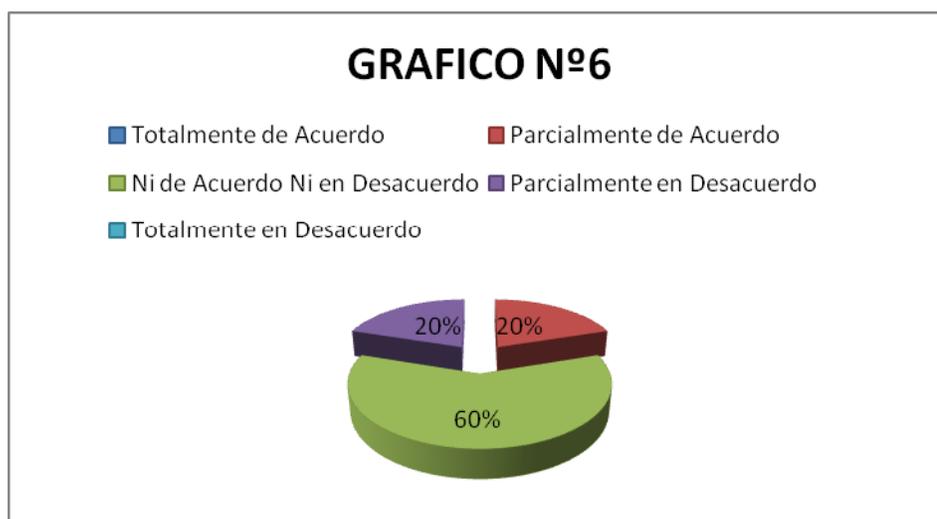
Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)

**Análisis:** Según el resultado obtenido, un ochenta por ciento no se muestra totalmente de acuerdo en que en el departamento exista un ambiente de

enseñanza y capacitación constante, mientras que un veinte por ciento se encuentra parcialmente de acuerdo. Demostrándose que en el departamento no se está haciendo una adecuada inversión en dar conocimiento o capacitar constantemente a sus empleados, limitando la capacidad de mejorar el desempeño en el trabajo, y de lograr beneficios al largo plazo.

6. Recibí un buen entrenamiento al momento de ingresar a la empresa

CUADRO N° 7		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo	1	20%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	60%
Parcialmente en Desacuerdo	1	20%
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

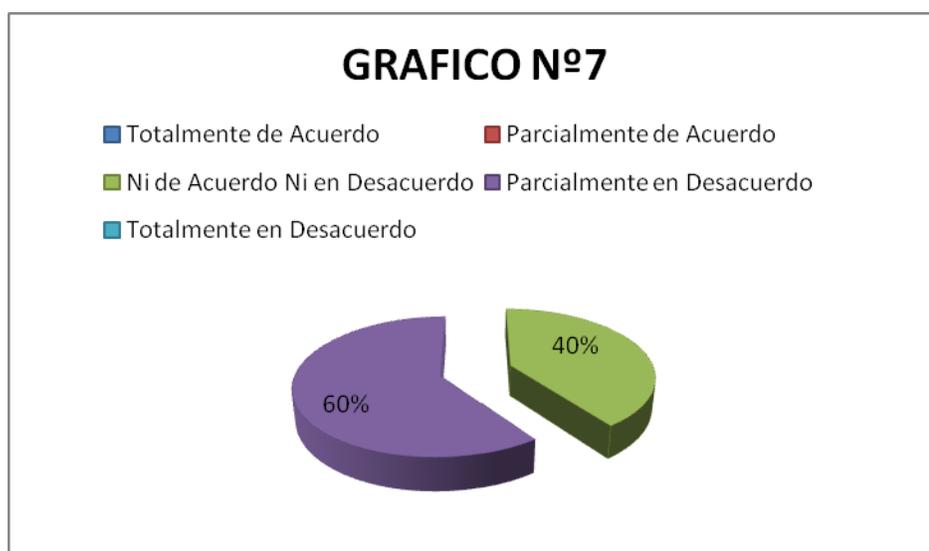


Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)

**Análisis:** La mayoría de los encuestados (sesenta por ciento) no toman clara posición, mientras que un veinte por ciento se muestra parcialmente de acuerdo y el veinte por ciento restante parcialmente en desacuerdo. La encuesta no arroja un resultado claro, sin embargo por tratarse de una empresa grande, de tipo manufacturero, se puede deducir, que al ingresar a la empresa exista una charla de inducción general y de seguridad, pero puede que no exista dentro del departamento un entrenamiento formal del cargo que permita un mejor desenvolvimiento del nuevo trabajador en su cargo.

7. Se estimula en la empresa el desarrollo del nivel educativo de los empleados.

CUADRO N° 8		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo		
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	40%
Parcialmente en Desacuerdo	3	60%
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

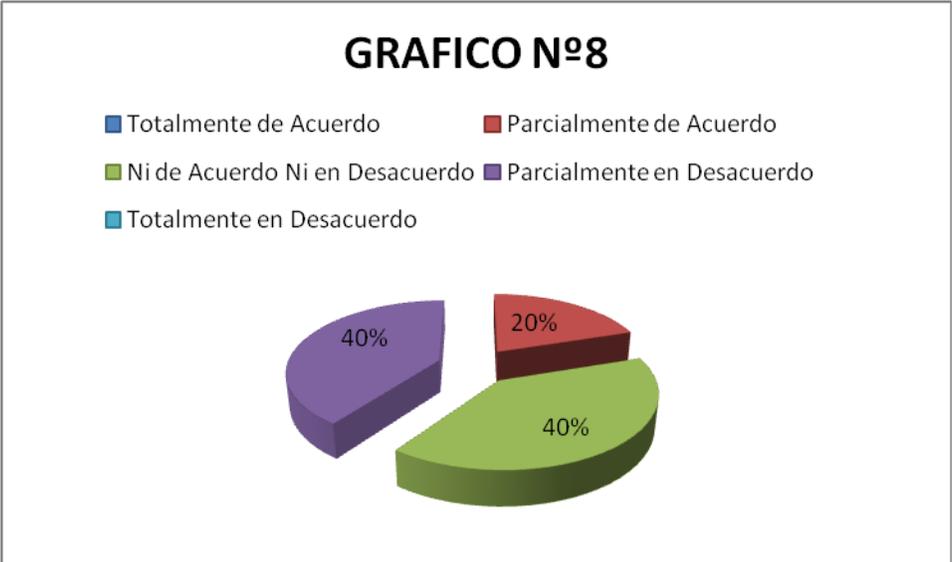


Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)

**Análisis:** Según los resultados obtenidos el sesenta por ciento de los encuestados se muestra parcialmente en desacuerdo, mientras que el cuarenta por ciento restante no se inclina a una respuesta específica. Los resultados dejan ver que el departamento no se estimula o no se motiva lo suficiente a los trabajadores a seguir creciendo académicamente, hacia una mejora personal, ofreciendo financiamiento o ciertas comodidades y flexibilidades en el horario para que los trabajadores puedan realizar y/o iniciar o culminar carreras universitarias diplomados, maestrías o postgrados, son inversiones que derivan al igual que la capacitación y enseñanza constante en beneficios a largo plazo.

8. El proceso de comunicación con el resto de los departamentos de la empresa es eficaz.

<b>CUADRO N° 9</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo	1	20%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	40%
Parcialmente en Desacuerdo	2	40%
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

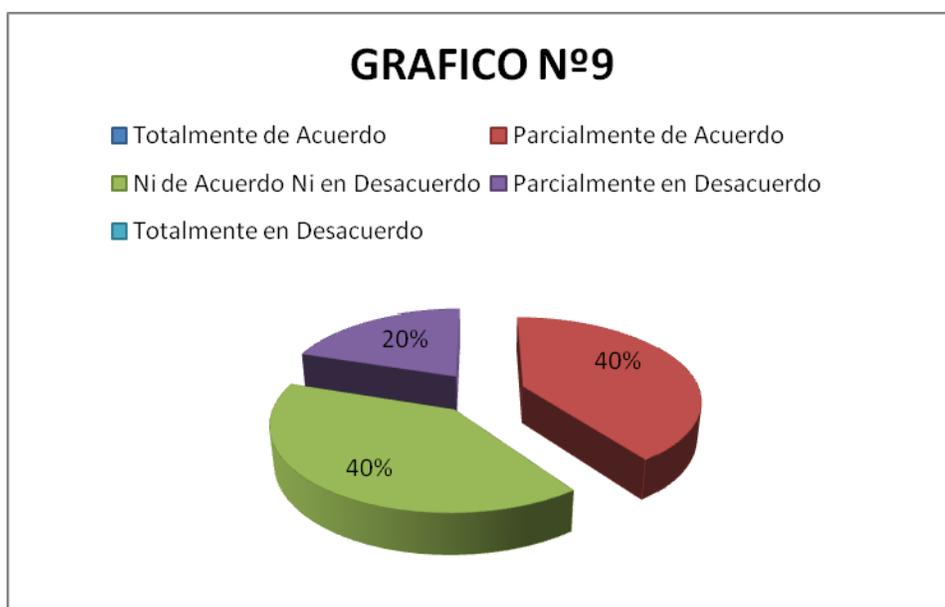


**Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)**

**Análisis:** La respuesta a esta pregunta arrojó como resultado que cuarenta por ciento se muestra parcialmente en desacuerdo, por otro lado otro cuarenta por ciento no especifica su opinión y el veinte por ciento sobrante dice estar parcialmente de acuerdo. Tales resultados dejan ver que dicho proceso de comunicación no es precisamente una fortaleza dentro del departamento, y que deben existir fallas y obstáculos que impiden una fluida y eficaz comunicación con los demás departamentos de la empresa.

9. Se fomenta dentro del Departamento el apoyo en grupos o equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional.

CUADRO N° 10		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo	2	40%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	40%
Parcialmente en Desacuerdo	1	20%
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



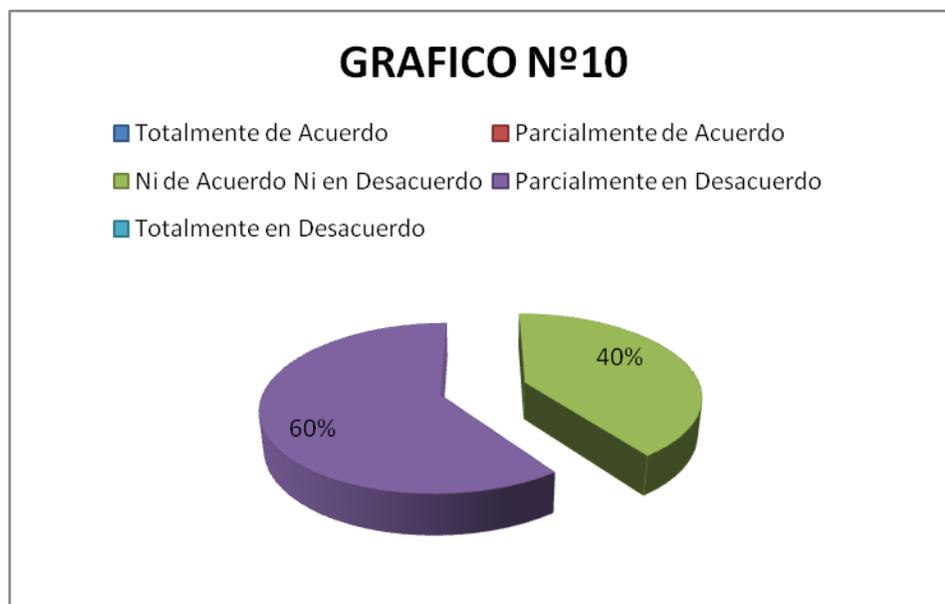
Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)

**Análisis:** Del cien por ciento de la muestra, el cuarenta por ciento no opina, un veinte por ciento dice estar parcialmente en desacuerdo, y el cuarenta por ciento restante parcialmente de acuerdo, presentando resultados un poco

divididos, donde se puede deducir que hay ocasiones donde se fomenta al trabajo en grupos dentro del departamento, mas no constantemente, y tal vez el trabajo en grupo no se fomente o se lleve cabo de la manera más adecuada.

10. En el Departamento se motiva a los empleados a participar e involucrarse en el proceso de toma de decisiones.

<b>CUADRO N° 11</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo		
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	40%
Parcialmente en Desacuerdo	3	60%
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

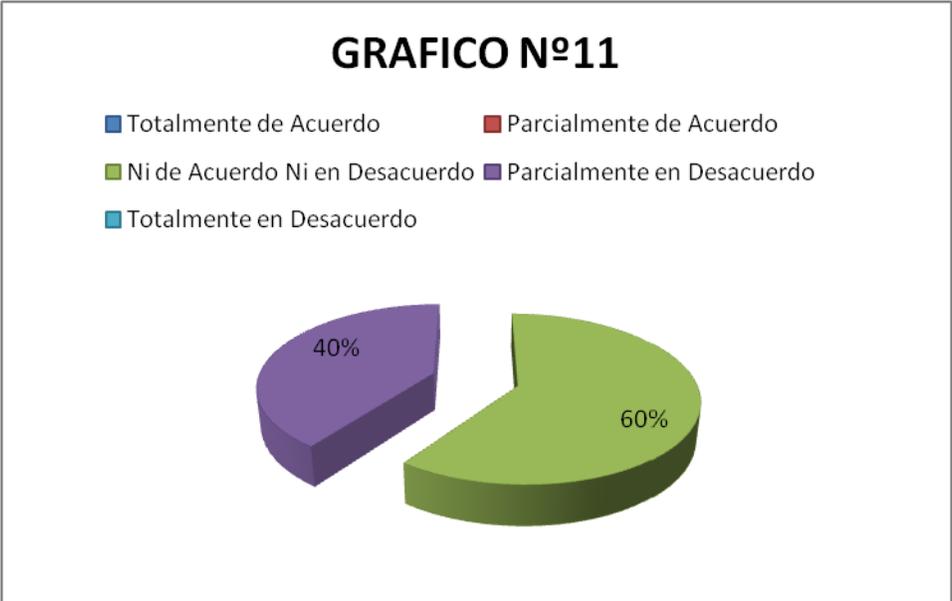


Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)

**Análisis:** Se puede observar en el resultado de esta pregunta, que un sesenta por ciento está parcialmente en desacuerdo y cuarenta por ciento no opina. Evidenciando que dentro del departamento no se motiva a los trabajadores a formar parte e involucrarse en el proceso de tomas de decisiones, siendo esto una debilidad, ya que las decisiones que son tomadas en el departamento muchas afectarán directamente a los trabajadores, y excluirlos podría contribuir a debilitar el sentido de pertenencia que pueda tener un trabajador con la empresa, y además limitar la actuación del empleado a sólo seguir ordenes erradicando por completo su iniciativa.

11. Dentro del Departamento existen mecanismos para canalizar sugerencias e inconformidades del personal del departamento

<b>CUADRO N° 12</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo		
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	3	60%
Parcialmente en Desacuerdo	2	40%
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

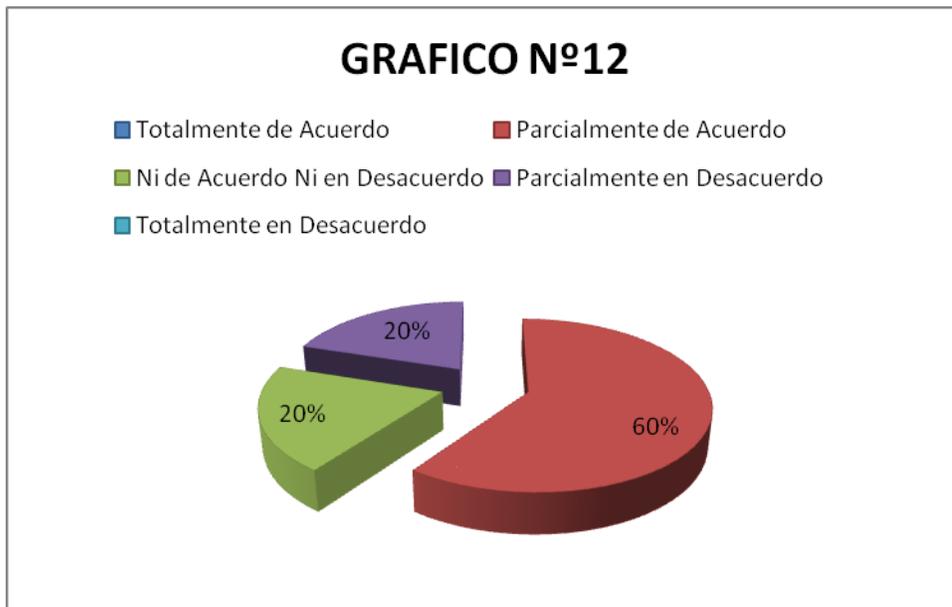


**Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)**

**Análisis:** Del cien por ciento de los encuestados, un sesenta por ciento no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta, mientras que un cuarenta por ciento se encuentra en parcial desacuerdo, por lo que dichos mecanismos para canalizar sugerencias e inconformidades del personal del departamento no son tomados en cuenta evidenciando una falla por parte de los encargados del departamento al no prestar atención a la opinión del personal en cuestiones que tienen que ver con mejoras de los procesos o simplemente cuestiones que el trabajador considera que están afectando su desempeño, y pudieran solventarse y mejorar el rendimiento.

12. Existe un organigrama actualizado y explícito de la empresa.

CUADRO N° 13		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo	3	60%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	20%
Parcialmente en Desacuerdo	1	20%
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



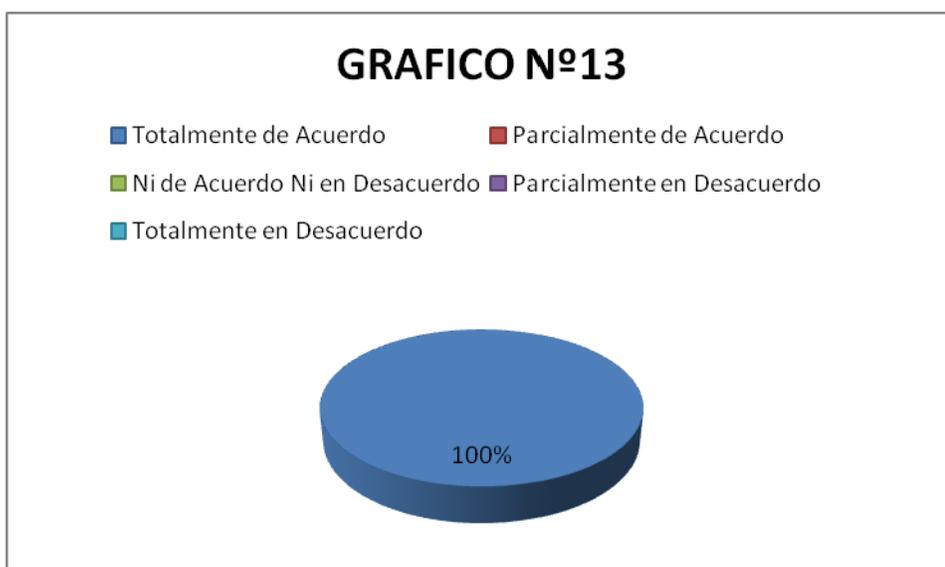
Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)

**Análisis:** Los resultados indican que un sesenta por ciento de los encuestados se muestran parcialmente de acuerdo, un veinte por ciento en parcial desacuerdo, y el veinte por ciento sobrante no define su opinión, esto nos señala que la mayoría coincide con la existencia de un organigrama dentro de la empresa, pero que tal vez no se encuentre actualizado o no sea

de fácil entendimiento, siendo esta una herramienta informativa muy útil, donde se puede ubicar de manera rápida todos los cargos y puestos, ordenados por departamento y líneas de mando, por lo tanto su estructura no debe ser muy compleja y además mantenerlo siempre actualizado.

13. La empresa me dota de los materiales y herramientas necesarias para realizar mis labores con eficiencia y eficacia.

<b>CUADRO N° 14</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo	5	100%
Parcialmente de Acuerdo		
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		
Parcialmente en Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

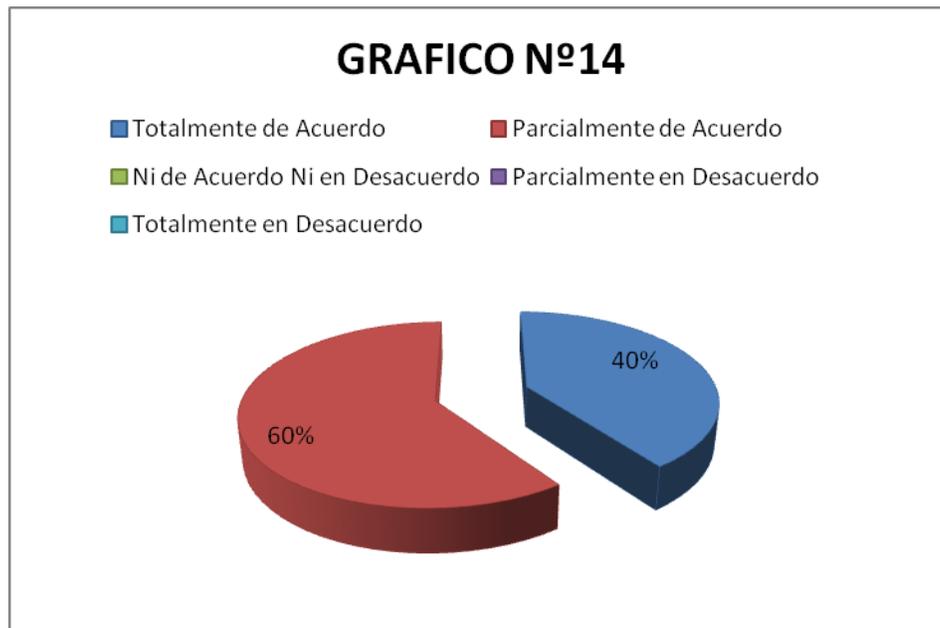


**Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)**

**Análisis:** El cien por ciento de la muestra coincide de manera absoluta que el departamento se ocupa de manera responsable en dotar a sus empleados con los materiales y herramientas necesarias para realizar las labores. Un factor importante que motiva y conduce a la eficacia y eficiencia en las actividades.

14. En la empresa se toma en cuenta la dignificación del trabajo, manteniendo un ambiente ordenado, limpio, suministrando herramientas ergonómicas pensando en la salud del empleado, y además dotando el personal de equipos tecnológicos avanzados y en un buen estado para facilitar las labores diarias.

<b>CUADRO N° 15</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo	2	40%
Parcialmente de Acuerdo	3	60%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		
Parcialmente en Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

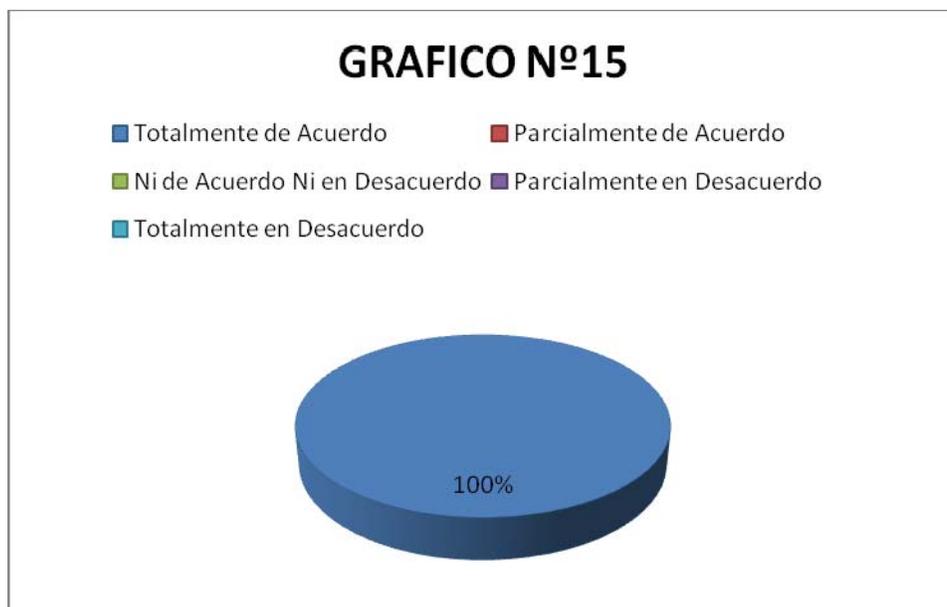


**Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)**

**Análisis:** Según los resultados de la encuesta un sesenta por ciento de la muestra está parcialmente de acuerdo y el cuarenta por ciento restante está totalmente de acuerdo, dejando ver que el departamento se preocupa por mantener un ambiente y condiciones de trabajo adecuada, además tomando en cuenta la salud de los trabajadores, de tal manera que dota de herramientas ergonómicas para aquellos que las necesiten, en buen estado y de tecnología avanzada para facilitar las labores, todo esto contribuye a la dignificación del trabajo, haciendo que los empleados se sientan a gusto en sus puestos de trabajo y protegerlos de los males de oficina (dolores musculares, síndrome del túnel carpiano, problemas en la columna, entre otros).

15. La estructura física del Departamento está ordenada de tal manera que permite la comunicación fluida de los empleados y además facilita el tránsito y accesibilidad a los equipos compartidos (impresora, fax, fotocopiadora, entre otros).

<b>CUADRO N° 16</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo	5	100%
Parcialmente de Acuerdo		
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		
Parcialmente en Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

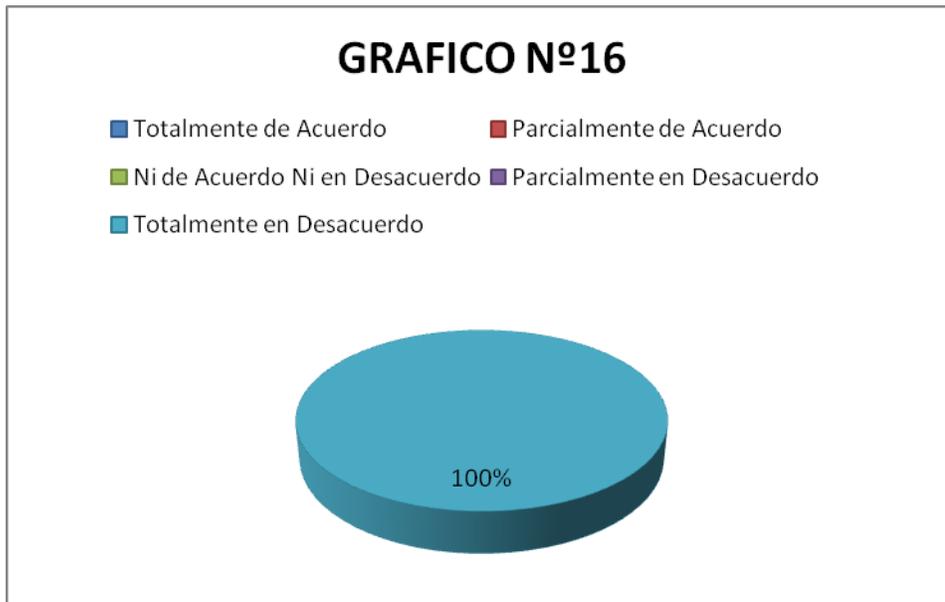


**Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)**

**Análisis:** El cien por ciento de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo, esto significa que la estructura física del departamento está bien ordenada, a tal punto que no hay obstáculos que dificulten el proceso de comunicación interna en la sala, ni que impidan un cómodo tránsito a través del departamento, sin interferir o molestar a los demás compañeros de trabajo, con una ubicación de equipos compartidos bien distribuida, al alcance y conveniencia de todos en el departamento, derivando todo esto en un mejor desempeño y rendimiento.

16. En el Departamento se hace uso constante de las distintas herramientas basadas en el enfoque Calidad Total como: Diagramas de flujo, Diagrama de Pareto, Diagrama de Pescado, entre otros.

<b>CUADRO N° 17</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo		
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		
Parcialmente en Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

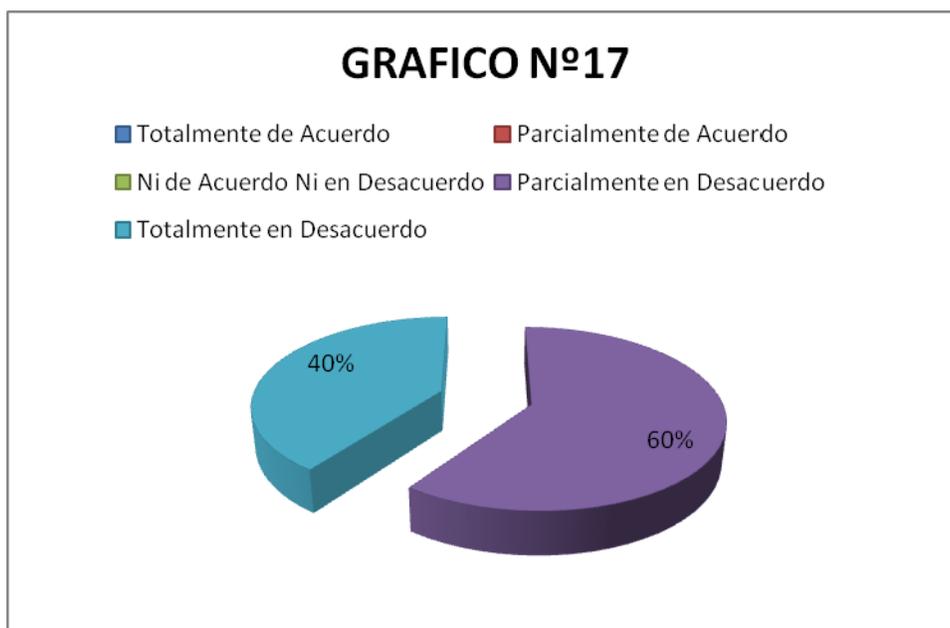


**Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)**

**Análisis:** Se puede observar en el resultado de esta pregunta, que el cien por ciento de los encuestados se muestran totalmente en desacuerdo, destacando que dentro del departamento no hacen uso de las diferentes herramientas del enfoque Calidad Total, esto es una debilidad muy común que se comete en los departamento administrativos, la creencia de que ese tipo de herramientas son exclusivamente para uso de los departamentos de planta, ignorando que son muy útiles para el trabajo de oficina.

17. Mi supervisor revisa constante mi trabajo

CUADRO N° 18		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo		
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		
Parcialmente en Desacuerdo	3	60%
Totalmente en Desacuerdo	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



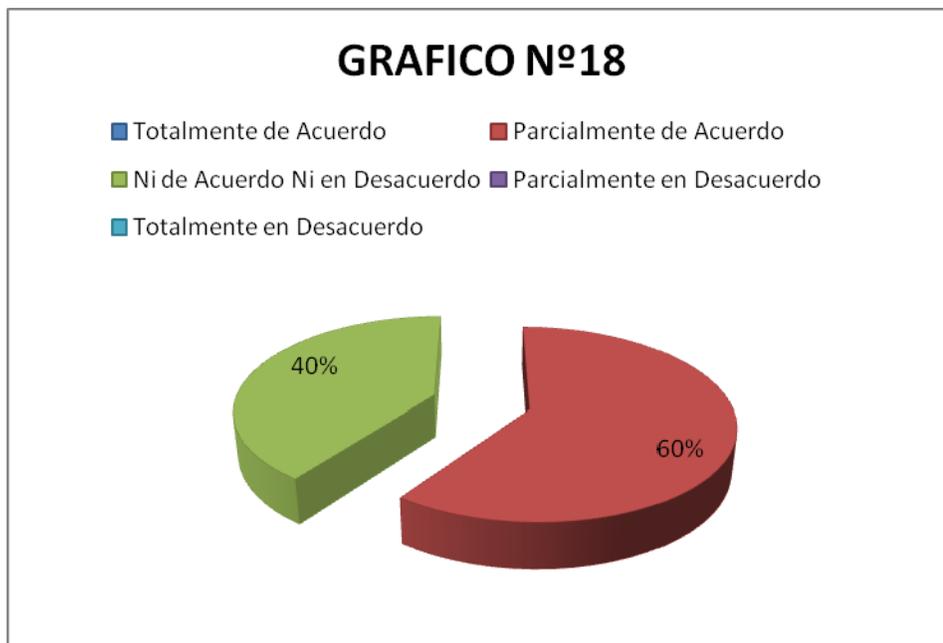
**Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)**

**Análisis:** El resultado de la encuesta muestra que un cuarenta por ciento de los encuestados está totalmente en desacuerdo, mientras que el sesenta por ciento se muestra parcialmente en desacuerdo, dejando ver que efectivamente el supervisor del departamento no revisa constantemente las tareas de los trabajadores, es un factor positivo, ya que, dentro del enfoque

Calidad Total, se trata de evitar a toda costa las inspecciones masivas y en cambio poner mayor esfuerzo en mejorar los procesos.

18. En el departamento es constante el retrabajo ocasionando continuos retrasos en la entrega de las correspondencias para la elaboración de la nomina.

CUADRO N° 19		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
Parcialmente de Acuerdo	3	60%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	2	40%
Parcialmente en Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

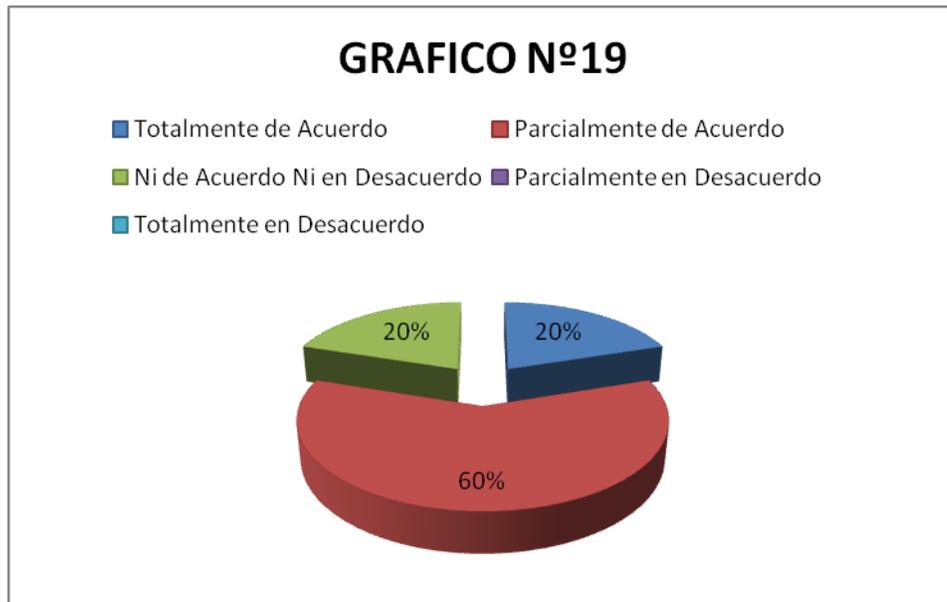


Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)

**Análisis:** Se puede observar en el resultado de esta pregunta, que el sesenta por ciento de los encuestados están parcialmente de acuerdo en que realiza retrabajo de distintas índoles relacionados a la elaboración de la nómina, el resto de los encuestados correspondiente a un cuarenta por ciento respondieron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, dejando ver que dentro de la oficina se está incurriendo en retrabajo en ciertas actividades.

19. En el departamento se desperdicia y malgasta gran cantidad de recursos materiales al momento de elaborar la nomina.

<b>CUADRO N° 20</b>		
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de Acuerdo	1	20%
Parcialmente de Acuerdo	3	60%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	20%
Parcialmente en Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

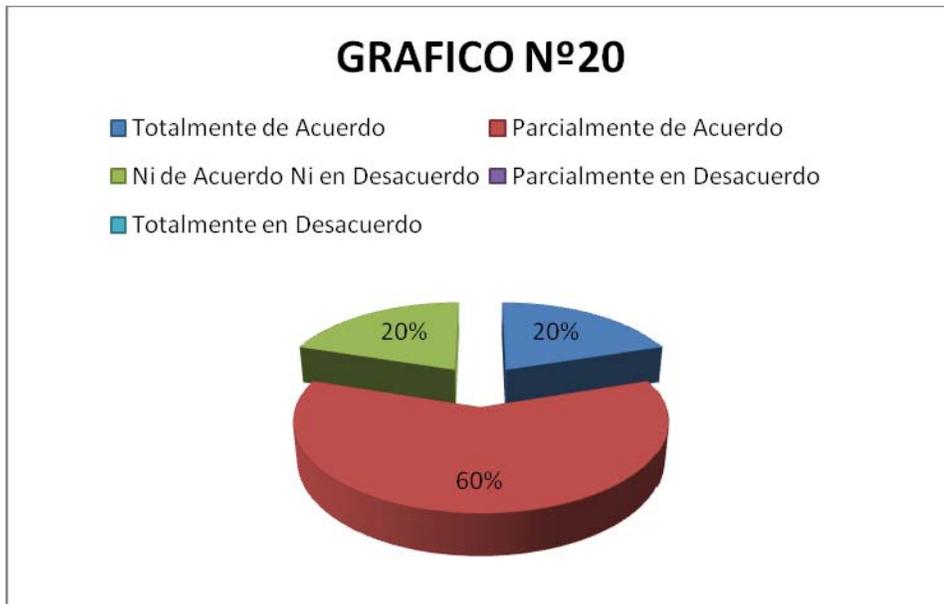


**Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)**

**Análisis:** Un veinte por ciento de los encuestados está totalmente de acuerdo en que se desperdicia gran cantidad de recursos materiales al elaborar la nómina, un sesenta por ciento está parcialmente de acuerdo y el veinte por ciento restante no opina claramente. Esto indica que en el departamento se desperdicia y malgasta gran cantidad de materiales, siendo unos de los materiales más utilizados en las oficinas el papel y el tóner. En un enfoque hacia la Calidad Total no hay espacio para el desperdicio y despilfarro de materiales, por lo tanto es necesario crear consciencia y motivar al personal en ahorrar y a usar con eficacia y eficiencia los materiales, para disminuir costos.

20. En el departamento se reciben con frecuencia reclamos por concepto de retrasos, faltas injustificadas, errores, omisiones de correspondencias o documentos, entre otras, reflejados en los recibos de pago.

CUADRO N° 21		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	1	20%
Parcialmente de Acuerdo	3	60%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	1	20%
Parcialmente en Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



**Fuente: Briceño E. y Rodrigues M. (2011)**

**Análisis:** Se puede observar en el resultado de esta pregunta, que el sesenta por ciento de los encuestados estuvieron parcialmente de acuerdo en que reciben constantes reclamos relacionados con los pagos por nóminas, de la misma manera un veinte por ciento de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo y un veinte por ciento estuvieron ni en acuerdo ni en desacuerdo, esto demuestra que

efectivamente al departamento llega un alto número de quejas por concepto de retrasos, faltas injustificadas, errores, omisiones de correspondencias o documentos, entre otras, reflejados en los recibos de pago.

### **Diagnóstico Resultado De La Aplicación De Los Instrumentos De Recolección De Datos**

Mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (cuestionario y observación) se logró determinar y analizar la situación actual del Departamento de Recursos Humanos, precisando sus debilidades, deficiencias y también los puntos positivos.

En primer lugar, en el departamento no motiva lo suficiente a sus trabajadores a seguir sus estudios académicos, por medio de facilidades o incentivos, que le permitan al trabajador seguir creciendo personalmente; tampoco se acostumbra con frecuencia capacitar a los empleados, por medio de charlas, asesorías, cursos de pocas horas, foros o congresos, que puedan mantenerlos actualizados en la materia y poder hacer su trabajo con un mejor desempeño.

Igualmente, esto reforzaría el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, que es otro de los puntos negativos presentes en el departamento, los trabajadores no se sienten del todo comprometido con los objetivos de la empresa; invertir en educación y capacitación, da la impresión de que la empresa si se compromete y se preocupa por el desarrollo personal de cada uno de sus trabajadores, en otras palabras, esto se

traduciría en beneficios a largo plazo, con trabajadores altamente comprometidos e involucrados con la misión de la empresa, además con un mejor rendimiento y capacidad al realizar las labores.

Otra debilidad presente en el departamento, es la poca atención que se le da a la opinión de los empleados. Dentro de la oficina está ubicado un pequeño buzón para captar inconformidades y sugerencias del personal, sin embargo, no es tomado en cuenta o simplemente no se usa en lo absoluto; además tampoco se tiende a involucrar a los empleados en las decisiones, subestimando la creatividad y limitando la capacidad de las personas que realizan las labores, siendo esto un punto muy negativo, dado que no se aprovecha el conocimiento de los encargados y de los que conocen mejor los procesos dentro del departamento.

Dentro del departamento no existe un Manual de Políticas y Procedimientos dónde se detallen los procedimientos, responsabilidades, políticas de la empresa, entre otros aspectos; simplemente existe un manual de ayuda, no muy actualizado, además, poseen un organigrama bien diseñado, de fácil comprensión y ubicación, sin embargo, tampoco está actualizado. Son herramientas de apoyo de gran utilidad para los trabajadores de los cuales no se está haciendo buen uso o aprovechando al máximo.

Por otra parte, en el departamento se realiza retrabajo, generalmente por correspondencias mal elaboradas, por lo tanto deben ser devueltas, corregidas y enviadas nuevamente, pero de manera tardía, ocasionando retrasos en la elaboración de la nómina; de igual manera se conoció que al departamento llegan con cierta frecuencia reclamos, en primera instancia en las correspondencias, en cuanto a las diferentes situaciones o variaciones

que se presenten para el pago de la nomina, y por errores y omisiones en los recibos de pago, derivando esto una vez más en retrabajo y retrasos.

Pudiendo ser una de las causas de los frecuentes errores, que los trabajadores realicen cálculos manuales o por falta de dominio de los programas, ya que, el nuevo personal que ingresa a la empresa sólo recibe charlas generales de inducción y seguridad; y en el departamento no existe como tal, un entrenamiento formal que prepare y asegure un buen dominio y desenvolvimiento en el cargo, en el uso de los programas y conocimiento de los procesos en la oficina.

Entre los aspectos positivos más resaltantes, son las condiciones físicas de la oficina, un ambiente de trabajo cómodo, muy bien estructurado y ordenado, igualmente, en el departamento se han preocupado por proveer a sus empleados equipos y herramientas aptas para realizar el trabajo, así como también equipos ergonómicos, para mayor comodidad y buena salud de los trabajadores.

Así como también, la empresa se ha esforzado por divulgar y hacer llegar de manera efectiva su misión y visión a todos sus trabajadores, plasmando esa información en carteleras, afiches a lo largo de la organización, y también lo portan todos los trabajadores en el reverso de los carnets que los identifica.

Por lo tanto, si se toman en consideración cada uno de los elementos expuestos anteriormente, se hace evidente las debilidades presentes en los procesos del departamento y la necesidad de aplicación de un modelo que busque una mejora continua y constante, involucrando y motivando a la participación de todos los empleados, comprometidos totalmente con la

elaboración de la nómina, lo cual justifica la propuesta que se pretende plantear.

## Análisis de la aplicación del enfoque de Calidad Total en el Departamento de Recursos Humanos.

**CUADRO N° 22**

<b>MATRIZ DOFA</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNO</b>	<p>-La empresa se ha preocupado en transmitir eficazmente a sus trabajadores su misión y visión.</p> <p>-La optima imagen corporativa de la organización.</p> <p>-Capacidad económica para formalizar cursos de adiestramiento enfocados al conocimiento y aplicación de la calidad total.</p> <p>-Cantidad de trabajo por cargo aceptable, en cuanto a la baja concentración de funciones laborales en los procesos debido a la baja carga de trabajo.</p> <p>-Dentro del Departamento se toma en cuenta la dignificación del trabajo pensando en la salud de los empleados</p> <p>-La estructura de la oficina está bien ordenada facilitando la comunicación y tránsito dentro del departamento.</p>	<p>-No se motiva lo suficiente a fortalecer el sentido de pertenencia de sus empleados hacia la empresa..</p> <p>-Falta de capacitación del enfoque de calidad total para cada uno de los empleados del departamento</p> <p>-No se estimula lo suficiente a los trabajadores mediante continuos programas de capacitación</p> <p>-El proceso de comunicación con los demás departamentos no es muy eficaz.</p> <p>-No se involucra a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>-No se usan o no se toman en cuenta mecanismos para captar sugerencias e inconformidades del personal.</p> <p>- La carencia de una optima estructura organizacional interna del departamento</p> <p>-Existencia de retrabajo por falta de comunicación entre los empleados del departamento</p> <p>-Malgasto y desperdicio de materiales.</p> <p>-La competencia desleal que pueda surgir entre compañeros del departamento a los fines de sobresalir en el área</p>

Fuente: Briceño, E. y Rodrigues, M. (2011)

**CUADRO N°23**

<b>MATRIZ DOFA</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<p>-Implantación de un nuevo modelo en el área productiva de la empresa llamado Manufactura de Clase Mundial, el cual tiene como uno de sus principales pilares al enfoque de Calidad Total, por lo tanto cuenta con la asesoría de personas especializadas para dar soporte a la implementación de la calidad total.</p> <p>-Creación de una comisión encargada exclusivamente de la aplicación de la Calidad Total con el fin de obtener la posibilidad de posicionarse dentro de los primeros lugares de efectividad empresarial.</p> <p>-La estrategia integral del enfoque calidad total asociado a los nuevos sistemas de controles laborales.</p> <p>-Certificarse dentro de las empresas que cumplen con los estándares de calidad</p> <p>-Gerencia abierta a cambios y dispuesta a cooperar con el fin de captar nuevos clientes al mejorar la calidad de trabajo del trabajador</p> <p>-Avances y disponibilidad en el mercado de aparatos ergonómicos para uso de oficina, y de equipos de oficina</p> <p>-Facilidad de convenio con universidades.</p>	<p>-Las políticas cambiantes de los organismos reguladores.</p> <p>-La no aprobación de su aplicación condicionada a que existen otras sedes a nivel nacional e internacional.</p>

Fuente: Briceño, E. y Rodrigues, M. (2011)

**CUADRO N° 24**

<b><u>MATRIZ DOFA</u></b>	
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p>-Aprovechar la actual implantación del nuevo modelo y la comisión encargada para inducir al personal a través de charlas y material acerca del tema.</p> <p>-Fortalecer los convenios existentes con las universidades de captación de pasantes y fuerza laboral joven y competente.</p> <p>-Reforzar la costumbre de adquirir equipos ergonómicos en el departamento, aprovechando la amplia gama de productos que ofrece el mercado actual, para incrementar el buen desempeño de los empleados.</p>	<p>-Aprovechar el hecho de que los trabajadores sienten que tienen cierta holgura para realizar sus labores sin incurrir constantemente en horas extras, para reforzar el compromiso e involucramiento del personal hacia la empresa por medio de actividades extra laborales (deportivas, celebraciones, entre otros) dentro del horario de trabajo o por medio de charlas que permitan informar y relacionarse con el enfoque Calidad Total.</p>

**Fuente: Briceño, E. y Rodrigues, M. (2011)**

**CUADRO N° 25**

<b><u>MATRIZ DOFA</u></b>	
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>-Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.</p> <p>-Estimular el desarrollo del nivel educativo de los trabajadores a través de convenios con las universidades, que le presenten facilidades de pago o flexibilidad de horario.</p> <p>-Aumentar la efectividad de la comunicación con otros departamentos, diversificando los medios para comunicarse, aprovechando la variedad de equipos y herramientas de comunicación.</p> <p>-Reforzar la inducción del nuevo personal, incluyendo charlas que puedan ser impartidas por la nueva comisión encargada del WCM en la empresa, acerca de la Calidad Total y sus distintas herramientas.</p>	

**Fuente: Briceño, E. y Rodrigues, M. (2011)**

## **CAPITULO V LA PROPUESTA**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FUNDAMENTADAS EN EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE NÓMINA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA ENSAMBLADORA DE VEHICULOS EN EL ESTADO CARABOBO**

#### **Introducción**

La presente propuesta consiste en ofrecer al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela, L.L.C, una serie de estrategias basadas en el enfoque Calidad Total, orientadas a los procesos de nómina, con el fin mejorarlos y lograr la eficacia y eficiencia en el departamento.

La Calidad total es un concepto que ha ido evolucionando a lo largo de las últimas décadas y que hasta no hace mucho tiempo se había mantenido exclusivamente relacionado al sector manufacturero de las empresas, sin embargo, se ha venido demostrando en los últimos años que su alcance va más allá, y que las herramientas que lo componen pueden aplicarse, a la parte administrativa de las organizaciones, logrando resultados positivos.

Es por ello que, después del estudio realizado dentro del departamento, bajo la modalidad de campo, con la aplicación de instrumentos de recolección de la información, que deriva en resultados claros, señalando deficiencias y debilidades en los procesos de su área de nómina, se propone poner fin a la problemática mediante la aplicación de varias estrategias basadas en el

modelo definido por la calidad total para lograr la efectividad de la eficiencia y la calidad en los procesos.

### **Justificación**

La propuesta planteada en esta sección, responde a la problemática que presenta la oficina de recursos humanos, demostrada a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, de la necesidad de mejorar sus procesos y ciertos aspectos para lograr la eficiencia y eficacia, mejorando el rendimiento y desempeño en el departamento.

Asimismo, dicha propuesta resultará beneficiosa para toda empresa, ya que las estrategias que la componen podrán ser aplicadas y adaptadas a cualquier departamento administrativo, logrando una mayor integración a lo largo de toda la estructura administrativa.

Por otra parte, llevar a cabo el proyecto, se puede considerar factible, ya que su aplicación no implica un proceso complicado, incurriendo en altos costos innecesarios, por lo contrario, se trata de una gama de estrategias de fácil aplicación y en el departamento se cuenta con la mayoría de los recursos materiales y humanos necesarios para adoptar las medidas.

La proposición se enfoca en el Departamento de Recursos Humanos, en su área de nómina, por la importancia que tienen dichos procesos para la empresa, debido a que afectan directamente a los trabajadores y se maneja información muy delicada, y debe ser tratada de manera muy profesional y eficiente.

### **Misión**

Ofrecer al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela, L.L.C., estrategias basadas en el enfoque Calidad total, para lograr la eficiencia y eficacia de los procesos en el área de nómina.

## **Visión**

Lograr del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela, L.L.C. en su sección de nómina, el área más competitiva de la empresa, comprometida en la búsqueda de mejorar continuamente, por medio del involucramiento y participación de todos sus empleados, y con un amplio sentido de la responsabilidad en la calidad del resultado final que ofrecen.

## **Objetivo General**

Proporcionar estrategias fundamentadas en el enfoque Calidad Total para la optimización de los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de una empresa ensambladora de vehículos en el Estado Carabobo.

## **Objetivos Específicos**

- Eliminar los desperdicios y malgasto de materiales en el departamento.
- Mejorar el proceso de comunicación.
- Fortalecer el compromiso e identificación de los trabajadores hacia la empresa.
- Fomentar dentro del departamento la práctica de invertir en capacitación y educación de los trabajadores.
- Eliminar los errores y el retrabajo en el departamento.
- Promover el uso y actualización de herramientas de apoyo a los trabajadores.
- Impulsar el uso de herramientas basadas en el enfoque Calidad Total.
- Reforzar el hábito de adquirir equipos y materiales de avanzada tecnología y ergonómicos.
- Motivar al trabajo en equipo y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Evaluación y corrección de los resultados obtenidos.

- Motivación del liderazgo y la creatividad en el trabajo.

### **Valores y Creencias**

-Calidad.

-Trabajo en equipo.

-Adaptabilidad a los cambios.

-Responsabilidad.

-Compromiso con el resultado.

-Mejorar continuamente.

### **Factibilidad de la propuesta**

*-Académica:* En los últimos años se han proliferado en el Estado Carabobo, una buena cantidad de Universidades, Colegios Universitarios e Institutos de educación superior, que se nutren de convenios y alianzas estratégicas con empresas, es una oportunidad para llevar a cabo las estrategias referentes con educación y capacitación del personal, dado la facilidad y disponibilidad de alianzas con universidades e institutos, se puede decir que la propuesta es factible desde el punto de vista académico.

*-Técnica:* Se refiere a las herramientas, materiales, y recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta. En este sentido, los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta, sería contar con una oficina en buenas condiciones, dotada de equipos y herramientas de avanzada tecnología para realizar las actividades diarias. En este aspecto la propuesta es factible, ya que la empresa cuenta o puede adquirir con facilidad recursos como los siguientes:

- Computadores personales de marca reconocida (HP, Dell, Lenovo) con software actualizado y de buena capacidad (procesador Intel Dual Core no menor a 2.0 GHz, memoria RAM no menor a 2 GB, Disco duro no menor a 250 GB).

- Equipos complementarios de PC de diseño ergonómico y de marca reconocida (teclado ergonómico, mouse con almohadillas y reposaderas de muñecas, micrófonos de diadema, cámara web mayor a 1.5 megapíxel).
- Sillones ejecutivos, rodante, con respaldo anatómico y lumbar, con aguante de más de 120 Kg, sistema de elevación neumática, brazos ajustables y asiento graduable.
- Artículos de oficina de buena calidad. (grapadora, lapiceros, resaltadores, calculadora, tijeras, cintas adhesivas, calcomanías, carpetas, separadores, clips, saca grapas)
- Archivo, Arturito (con y sin ruedas) y estantes de amplios y cómodos con variedad de compartimientos.
- Escritorios amplios y de diseños ergonómicos, con compartimientos privados y seguros.
- Impresoras multifuncionales a laser y fotocopiadoras de buena calidad y marca reconocida (HP, Canon)
- Teléfono moderno que posea herramientas como altavoz, llamada en espera, buzón de mensajes, transferencia de llamadas, discado rápido, de buena calidad y marca reconocida (Panasonic, Siemens).
- Fax moderno de buena calidad y marca reconocida (HP, Samsung, Panasonic).
- Conexión a internet.

*-Operativa:* Para cumplir con las estrategias de la propuesta, en el departamento, existe personal altamente competitivo, sin embargo es necesario invertir en educación y capacitación, tomando en consideración la factibilidad académica, así como también involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones; igualmente brindar un entrenamiento formal a los nuevos trabajadores que ingresan al departamento, teniendo en cuenta que el entrenamiento puede ser impartido por cualquier analista del departamento y

que no necesariamente tiene que ser extenso en cuestiones de tiempo, se estima que la propuesta es operativamente factible.

*-Económica:* Todos los recursos considerados en la factibilidad operativa y técnica, son recursos de los cuales en su mayoría dispone la empresa, y en cuanto a posibles inversiones en capacitación y reeducación de personal, va a depender del tipo de convenio o alianza que se logre con los institutos y universidades, o el tipo de financiamiento que se esté dispuesto a ofrecer a los empleados por razones de estudios; considerando la alta cantidad de opciones para cumplir con las estrategias de motivación a los empleados a continuar estudiando, además, los grandes beneficios que resultarían al invertir en personal, o por tratarse de una gran empresa del ramo automotriz, se puede deducir que la propuesta es económicamente factible. Siendo los principales recursos necesarios:

- 15 Computadores personales (HP, Dell, Lenovo) con software actualizado y de buena capacidad (procesador Intel Dual Core no menor a 2.0 GHz, memoria RAM no menor a 2 GB, Disco duro no menor a 250 GB). Costo aproximado: 2.500 Bs. - 3.000 Bs. C/U
- 15 Teclados ergonómico (HP, Genius) Costo aproximado: 100 Bs. - 300 Bs. C/U
- 15 Mouses (HP, Genius) con almohadillas y reposaderas de muñecas. Costo aproximado: 70 Bs. - 150 Bs. C/U
- 15 Micrófonos de diadema (Aiteg, Genius) Costo aproximado: 100 Bs. - 200 Bs. C/U
- 15 Cámaras Web mayor a 1.5 megapíxel (Genius, Siragon) Costo aproximado: 150 Bs. – 300 Bs. C/U
- 1 Impresora multifuncional a láser (HP, EPSON) Costo aproximado: 700 Bs. – 1.500 Bs. C/U
- 1 Fotocopiadora (Canon) Costo aproximado: 6.000 Bs. – 10.000 Bs.
- 15 Teléfonos modernos que posea herramientas como altavoz, llamada en espera, buzón de mensajes, transferencia de llamadas, discado

rápido, de buena calidad y marca reconocida (Panasonic, Siemens).  
Costo aproximado: 350 Bs. – 600 Bs. C/U

- 1 Fax moderno de buena calidad y marca reconocida (HP, Samsung, Panasonic). Costo aproximado: 700 Bs. – 1.500 Bs.
- Internet (CANTV) ABA 1024 – 1536. Costo aproximado: 200 Bs. – 450 Bs. Mensual.
- 15 Sillones ejecutivos, rodante, con respaldo anatómico y lumbar, con aguante de más de 120 Kg, sistema de elevación neumática, brazos ajustables y asiento graduable. Costo aproximado: 1.000 Bs. – 2.000 Bs. C/U
- 5 Módulos de 2, 3 y 4 gavetas y cerraduras. Costo aproximado: 800 Bs. - 1.000 Bs. C/U
- 7 Archivos esqueléticos metálicos, múltiples compartimientos. Costo aproximado: 600 Bs. A 1.000 Bs. C/U
- 3 Estantes formica, amplio y con variedad de compartimientos. Costo aproximado: 900 Bs. - 1.500 Bs. C/U
- 15 Escritorios de fórmica y metal de diseño ergonómico, con compartimientos privados. Costo aproximado: 1.200 Bs. – 2.000 Bs. C/U
- Pasantes. Remuneración aproximada: 900 Bs. – 1.500 Bs.
- Analistas. Remuneración aproximada: 6.700 Bs.
- Supervisores: Remuneración aproximada: 10.300 Bs.

## **Fases de la Propuesta**

### **Fase 1: Planificación**

**Duración:** 1 Mes

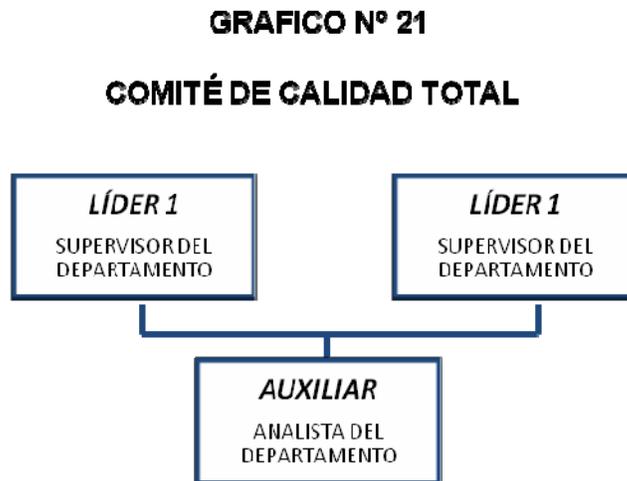
Estrategia N° 1

Conformar un Comité de Calidad Total en el departamento.

Esta fase consiste en conformar un equipo de soporte constante para la aplicación de la Calidad Total en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, para lo cual se proponen a los supervisores y un analista del departamento como los encargados para tal fin, puesto que en el departamento existe un alto número de personas y no es necesario adicionar personal para llevar a cabo estas funciones, ya que generaría más costos en el presupuesto y disminución del espacio físico en el departamento.

En vista que la empresa posee un personal especializado en su programa Manufactura de Clase Mundial (WCM) en la planta, se plantea aprovechar los conocimientos teóricos y basados en la experiencia de tres (3) personas para instruir y apoyar a los supervisores a través de charlas y facilitación de material informativo acerca del tema de calidad en los procesos

Por lo que se plantea un organigrama para el departamento en cuanto al Comité de Calidad Total:



**Fuente: Briceño, E. y Rodríguez, M. (2011)**

Funciones de los especialistas: Los especialistas en Calidad Total son tres trabajadores que forman parte de la comisión encargada de aplicar el modelo de Manufactura de Clase Mundial (WCM) en la empresa, y sus funciones son las siguientes:

1. Impartir charlas de capacitación a los dos (2) Supervisores y el analista durante una hora diaria por cinco días a la semana por 1 mes
2. Prestar continuo apoyo a los supervisores en las dudas o inquietudes que puedan presentárseles durante o después del periodo de charlas
3. Facilitar el material impreso necesario y útil para llevar a cabo el desarrollo de calidad total en el departamento

Funciones de los Líderes: los líderes serán guiados por los especialistas en la materia y son los encargados de implementar la Calidad Total en el departamento, y guiar a sus compañeros, mediante las siguientes funciones:

1. Programar y llevar a cabo charlas referentes a la Calidad Total.
2. Velar que los trabajadores del departamento cuenten con las herramientas y equipos ergonómicos necesarios para estar cómodos, para así incrementar el rendimiento y el desempeño.
3. Reforzar el compromiso y pertenencia hacia la empresa por parte de sus compañeros de trabajo por medio de la programación de actividades extras, por ejemplo reconocimientos, felicitaciones públicas por buen desempeño, celebraciones, actividades deportivas, entre otras.
4. Velar por el cumplimiento remunerativo justo de los trabajadores del departamento, así como también el verdadero pago de horas extras empleadas para la elaboración de algún trabajo.
5. Cumplir con la actualización de los equipos tecnológicos que utiliza el personal del departamento, al menos una vez al año.
6. Monitorear constantemente los resultados de las estrategias que se aplican para obtener la Calidad Total en los procesos de nómina que se llevan a cabo en el departamento.

Funciones del Auxiliar:

1. Llevar a cabo cualquiera de las funciones de los líderes en caso que éstos así lo requieran, o en caso de ausencia de los mismos.
2. Prestar apoyo a los líderes en la aplicación del enfoque en el departamento.

Estrategia N°2

Plantear el cronograma de aplicación de las estrategias en el Departamento de Recursos Humanos.

CUADRO N° 26

CRONOGRAMA DE APLICABILIDAD							
FASES	1er Mes	2do Mes	3er Mes	4to Mes	5to Mes	6to Mes	En adelante
Fase 1: Planeación							
Fase 2: Capacitación							
Fase 3: Acción y Monitoreo							
Fase 4: Evaluación y Corrección							
Fase 5: Adopción							

Fuente: Briceño, E. y Rodrigues, M. (2011)

**Objetivos a alcanzar en la fase:**

- Impulsar el uso de herramientas basadas en el enfoque Calidad Total.

**FASE 2: Capacitación**

**Duración:** 1 mes

Estrategia N° 1

Elaborar guía educativa para los trabajadores del departamento de Recursos Humanos.

La siguiente guía práctica es el material que se utilizara en las charlas implantadas por el comité de Calidad Total para el resto de los empleados del departamento:

## **GUIA PRACTICA SOBRE CALIDAD TOTAL**

Dirigida a: Empleados del Departamento de Recursos Humanos

Duración: 30 min por día, 2 veces a la semana, durante 1 mes.

### **La Calidad Total en nuestro departamento**

Para lograr la calidad total en los procesos de nomina del departamento, contamos con un comité integrado por 3 personas, quienes serán:

Formadores: difundir, compartir y fomentar el conocimiento de Calidad Total.

Asesores: ayudar a los compañeros de trabajo en la aplicación las estrategias.

Auditores: Para garantizar la correcta utilización de las estrategias.

### **PARA COMENZAR...**

**¿Qué es la Calidad Total?** El concepto de calidad total, ha evolucionado durante los últimos setenta años, impartiendo diferentes teorías y enfoques que se han ido complementando, por lo que resulta difícil elegir una sola entre ellas y parece no existir una definición específica que pueda calificarse como la más correcta o la mejor. La Calidad Total es conocido como el término generalmente relacionado con las actividades de manufactura, y aún muchas personas tienen la noción de que la gestión de Calidad Total existe primordialmente en una organización para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, y todo producto que no cumpla las características mínimas sea eliminado.

### **TAMBIEN DEBEMOS SABER...**

**¿En qué consiste la Calidad Total?** “Siempre existe un método MEJOR de hacer las cosas”, de acuerdo a la cual, al afrontar un problema entendido como

desviación del estándar, no solo se limita a identificar una solución temporal sino que se establece un ciclo cuya finalidad es identificar la causa de la desviación del estándar y a eliminarla definitivamente para restablecer el estándar o para innovar a través de la introducción de un nuevo estándar.

**Principales estudiosos y autores de la Calidad Total.** Entre los que se encuentran Deming, Jurán y Crosby, con destacados trabajos y aportes acerca de la Calidad.

#### LO MAS IMPORTANTE...

#### **Principales elementos de la Calidad Total.**

- Satisfacción del cliente.
- Calidad.
- Mejora continua.
- Involucramiento y participación.

#### **Principales Herramientas de la Calidad Total.**

El enfoque posee una variedad de herramientas que aunque generalmente se cree que son para uso de planta, son eficaces y muy útiles en la oficina como: diagrama de Pareto, flujogramas, etc.

#### **¿Cómo logramos la Calidad Total en nuestras labores de nómina?**

En nuestro puesto de trabajo:

- Garantizar la ergonomía y la seguridad en el puesto de trabajo.
- Cero Defectos en las tareas.
- Involucramiento de las personas y aumento de la motivación.
- Reducir las actividades que no agregan valor.

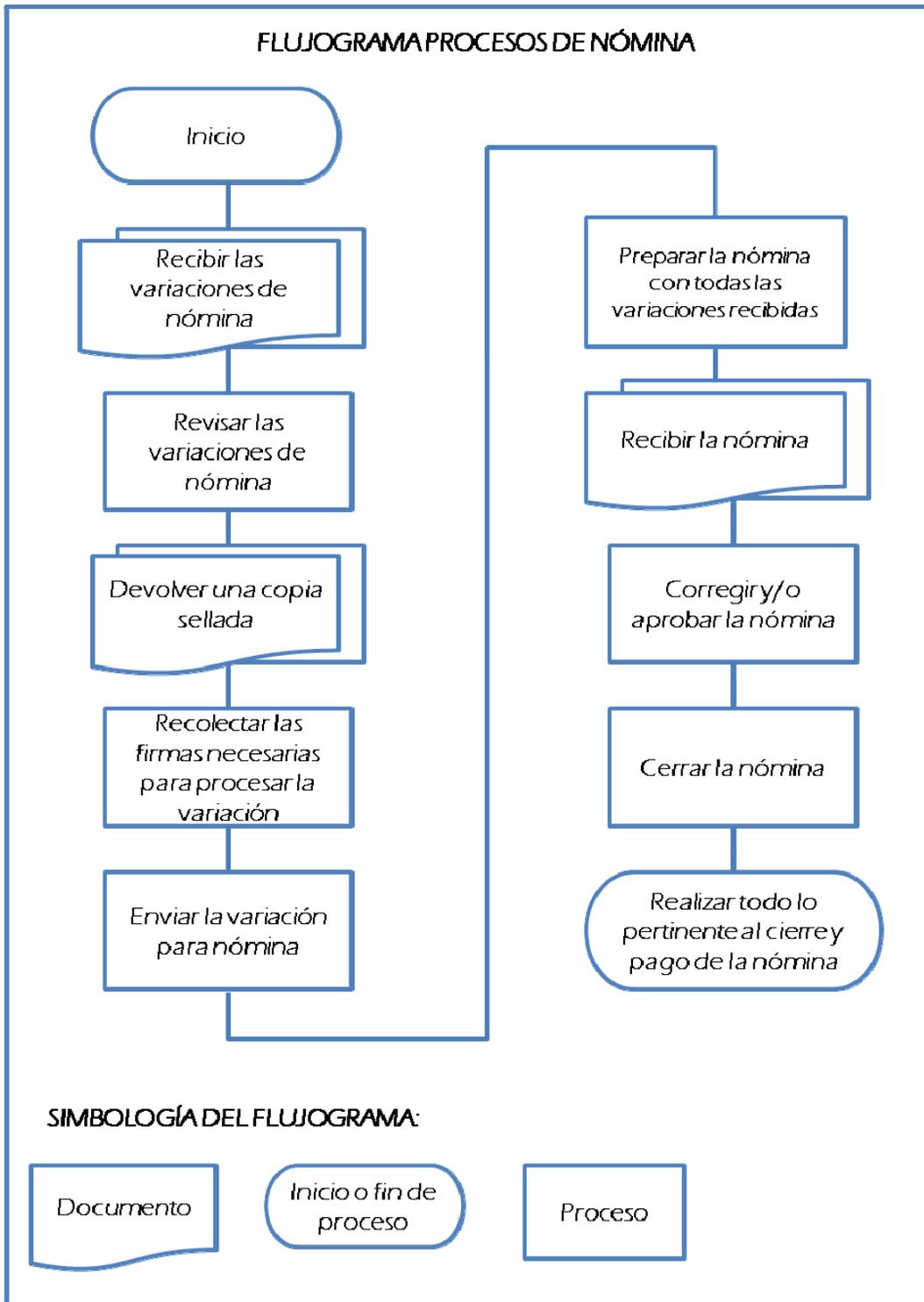
En nuestras acciones:

- Reciclar el papel.
- Ahorrar los costos de impresión.
- Invertir correctamente el factor tiempo.

En nuestras labores propias de nómina:

Vamos a describir por medio de un flujograma las labores en el departamento relacionados a los procesos de nomina (Ver gráfico N°22):

GRAFICO N° 22

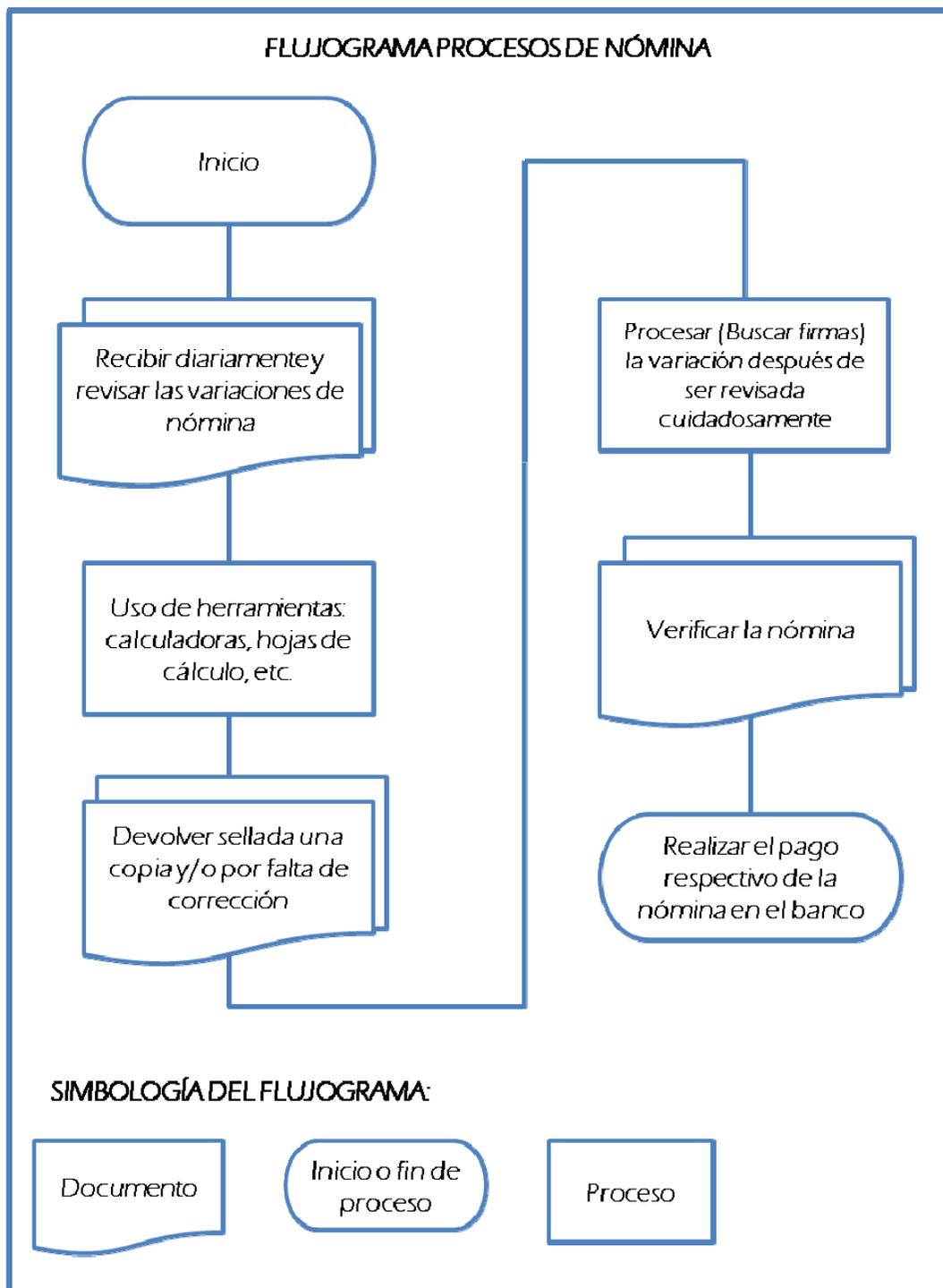


Fuente: Briceño, E. y Rodríguez, M. (2011)

Veamos las estrategias que podrían aplicarse de ahora en adelante (Ver gráfico N°23):

1. Al recibir las correspondencias para afectar la nómina, deberá ser diariamente, para así corregirlas inmediatamente, ya que el pago se realiza quincenalmente (ejemplo: reposos, horas extras, asignación o cambios de vehículos, entre otras) evitando así el retrabajo que después podría ocasionar.
2. Evitar el reproceso de información y los errores en los cálculos y demás indemnizaciones, en caso de ser necesario utilizar herramientas como una hoja de cálculo o una calculadora, leyes, contrato colectivo, entre otros, esto se refiere a agotar las herramientas para evitar el retrabajo y pérdida de tiempo en vano.
3. En caso de haber algún error en la correspondencia realizar la corrección respectiva inmediatamente, o enviarla de regreso al trabajador correspondiente.
4. Realizar la autorización de variación de nómina respectiva, después de ser verificada cuidadosamente.
5. Coleccionar las firmas necesarias para el soporte de variación de nómina.
6. Verificar la nómina con las variaciones respectivas aprobadas regularmente.
7. Realizar el pago de la nómina por medio del banco existente en las instalaciones físicas de la empresa.

GRÁFICO Nº 23



Fuente: Briceño, E. y Rodríguez, M. (2011)

### PARA FINALIZAR...

Es importante concientizar a los compañeros de trabajo en la importancia al elaborar las variaciones, ya que de ello depende el pago de toda la nómina de la empresa, logrando así la satisfacción de los clientes internos, y lograr ser el departamento modelo en el control de la calidad de los procesos.

### PARA LOGRAR...

1. Mejorar la eficiencia en los procesos.
2. Reducir los tiempos de espera de preparación de nómina.
3. Reducir los desperdicios y pérdidas.
4. Establecer métodos de trabajo y crecimiento profesional.
5. Desarrollar amplia extensión de mejoras y conducir la actitud.

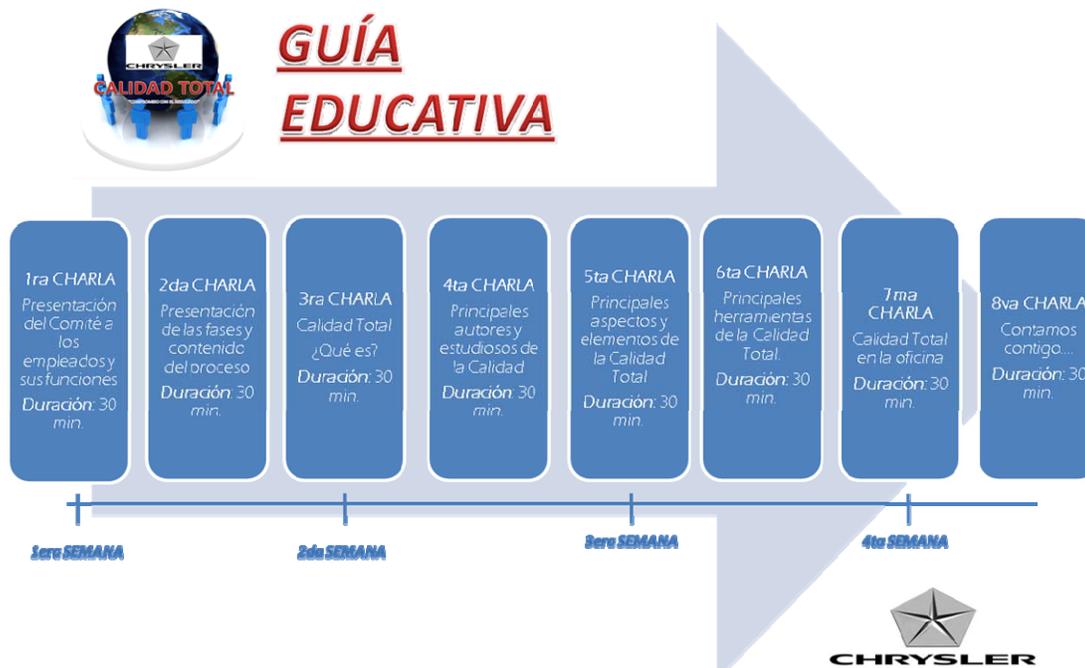
### CONTAMOS CONTIGO...

Resaltando la importancia de continuar mejorando, ya que la Calidad Total no es un estado permanente y hay que estar continuamente buscando la manera de seguir sumándole valor a los procesos que se llevan a cabo.

#### Estrategia N° 2

Aplicar la guía educativa para los empleados del departamento de Recursos Humanos.

GRÁFICO N° 24



Fuente: Briceño, E. y Rodríguez, M. (2011)

### Objetivos a alcanzar en la fase:

- Impulsar el uso de herramientas basadas en el enfoque Calidad Total.
- Motivar al trabajo en equipo y a la participación de los empleados en la toma de decisiones.

### Fase 3: Acción y Monitoreo

**Duración:** 3 meses

#### Estrategia N° 1

Fortalecer los convenios existentes con las universidades, de captación de pasantes y fuerza laboral joven y competente.

#### Estrategia N° 2

Reforzar la costumbre de adquirir equipos ergonómicos en el departamento, aprovechando la amplia gama de productos que ofrece el mercado actual (sillas con adecuado soporte lumbar, bandejas ajustables para teclados, filtros para monitores, entre otros), para incrementar el buen desempeño de los empleados.

#### Estrategia N°3

Aprovechar el hecho de que los trabajadores sienten que tienen cierta holgura para realizar sus labores sin incurrir constantemente en horas extras, para reforzar el compromiso e involucramiento del personal hacia la empresa por medio de actividades extra laborales (deportivas, celebraciones, entre otros) dentro del horario de trabajo o por medio de charlas que permitan informar y relacionarse con el enfoque Calidad Total.

#### Estrategia N°4

Fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa brindando un ambiente laboral dignificado con equipos avanzados y ergonómicos, que puedan hacer sentir cómodos y a gusto e incrementar el rendimiento y el buen desempeño de los empleados.

#### Estrategia N°5

Estimular el desarrollo del nivel educativo de los trabajadores a través de convenios con las universidades, que le presenten facilidades de pago, financiamiento total o flexibilidad de horario.

#### Estrategia N°6

Aumentar la efectividad de la comunicación con otros departamentos, diversificando los medios para comunicarse, aprovechando la variedad de equipos y herramientas de comunicación que ofrece el mercado.

#### Estrategia N°7

Fomentar el uso de los mecanismos disponibles para sugerencias e inconformidades, discutiendo con los trabajadores, cuáles son los más apropiados y cómodos para opinar; además, cada fin de mes, verificar y analizar las propuestas y recomendaciones.

#### Estrategia N°8

Diseñar un Manual de normas y procedimientos donde se exprese detalladamente el perfil de los cargos en el departamento, y las distintas actividades y operaciones, con una segregación de funciones bien especificadas, y como complemento el organigrama actualizado de la empresa.

#### Estrategia N°9

Fomentar dentro del departamento el reciclaje de materiales, especialmente de papel (considerando el excesivo cuidado que se debe tener por la naturaleza de la información que se maneja dentro del departamento), y motivar a los trabajadores a sacar el mayor provecho a los equipos y materiales de oficina, para disminuir costos.

#### Estrategia N°10

Mantener los sistemas computarizados los más actualizados posible, y con programas que eviten al máximo la realización de cálculos manuales, ya que aumentan el riesgo de cometer errores, incurriendo en retrabajo y retrasos en la nómina.

#### Estrategia N°11

Acordar reuniones cada cierto tiempo con los demás departamentos con que existe relación, a fin de captar opiniones y sugerencias acerca de los procesos en común, y la evaluación del producto final del departamento, así como mejorar la comunicación interdepartamental.

## Estrategia N°12

Brindar constante y continuamente a los trabajadores el apoyo necesario en cuanto a la elaboración de sus labores en los procesos de nomina, para garantizar la calidad en sus labores, esto es por parte del Comité de Calidad, igualmente, los trabajadores del departamento deberán exteriorizar sus dudas o inquietudes sobre la calidad total en sus puestos de trabajo.

## Estrategia N°13

Divulgar de manera dinámica en un espacio físico dentro del departamento, gráficos de apoyo referentes a la Calidad Total y la propuesta que se estará llevando a cabo para los trabajadores del departamento, se trata de una cartelera que contenga lo siguiente:

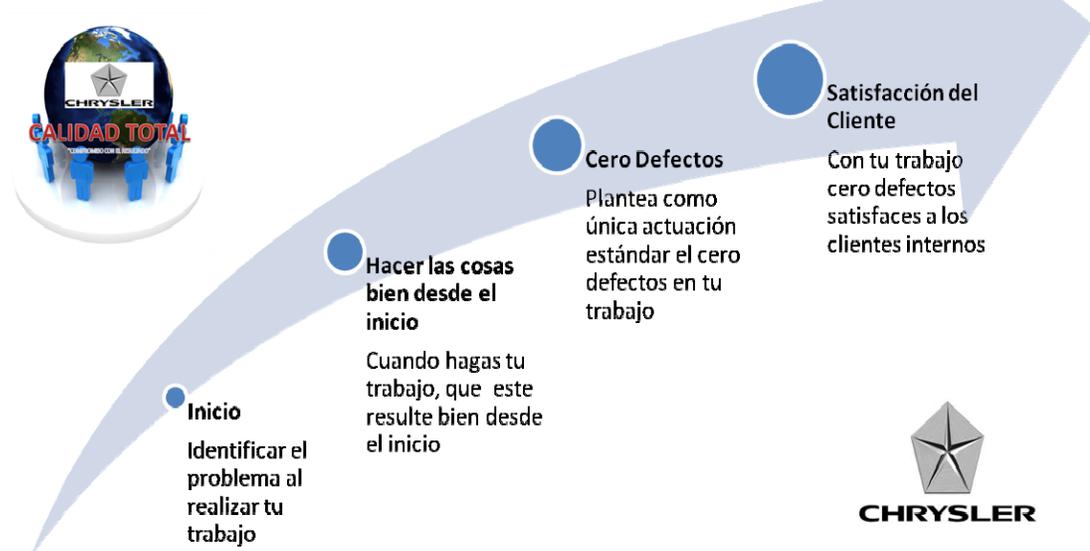
GRÁFICO N° 25



Fuente: Briceño, E. y Rodríguez, M. (2011)

GRÁFICO N° 26

## **RUTA HACIA LA CALIDAD TOTAL**



Fuente: Briceño, E. y Rodríguez, M. (2011)

### **Objetivos a alcanzar en la fase:**

- Eliminar los desperdicios y malgasto de materiales en el departamento.
- Mejorar el proceso de comunicación.
- Fortalecer el compromiso e identificación de los trabajadores hacia la empresa.
- Fomentar dentro del departamento la práctica de invertir en capacitación y educación de los trabajadores.
- Eliminar los errores y el retrabajo en el departamento.
- Promover el uso y actualización de herramientas de apoyo a los trabajadores.
- Impulsar el uso de herramientas basadas en el enfoque Calidad Total.
- Reforzar el hábito de adquirir equipos y materiales de avanzada tecnología y ergonómicos.

-Motivar al trabajo en equipo y a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

#### **Fase 4: Evaluación y Corrección**

**Duración:** 3 meses

##### Estrategia N°1

Evaluar continuamente al personal del departamento para determinar la eficacia en la aplicación de la Calidad Total durante sus labores o procesos de nomina, para ello se deberá utilizar una hoja de evaluación (Ver Cuadro N°27), la cual deberá ser llenada por el Comité de calidad, cada 2 semanas.

##### Estrategia N°2

Retribuir a los trabajadores con la mejor calificación del período a efecto de mantenerlos motivados y comprometidos con el proceso, no con dinero, sino de la siguiente manera:

- Reconocimiento público de sus buenos resultados, mediante elección de “Trabajador del mes o de la semana”.
- Premiar a los trabajadores con mejores resultados inscribiéndolos en pequeños cursos o congresos que ayuden en su desarrollo personal y profesional.
- Otorgándoles más confianza y delegándoles más responsabilidades.
- Premiar a los trabajadores con boletos a eventos deportivos o culturales que puedan disfrutar en familia.
- Entrega de botones, bolígrafos u otros pequeños objetos simbólicos como reconocimiento de su buena labor.

##### Estrategia N° 3

Proporcionar a los trabajadores una hoja de evaluación del proceso (Ver Cuadro N°28), con el fin de conocer la opinión de los trabajadores, así como sus sugerencias, debe ser entrada y analizada cada mes.

#### Estrategia N°4

En el caso o casos que algunas de las estrategias fomentadas en la Guía de Calidad Total este siendo aplicada erróneamente, deberá ser corregida por el Comité de Calidad, y de ser necesario solicitar el apoyo de los especialistas de Calidad Total designados.

#### **Objetivos a alcanzar en la fase:**

- Motivación del liderazgo y la creatividad en el trabajo.
- Evaluación y corrección de los resultados obtenidos.
- Fomentar dentro del departamento la práctica de invertir en capacitación y educación de los trabajadores.

CUADRO N° 27

	<p><b><u>HOJA DE EVALUACIÓN</u></b></p> <p>Trabajador: _____</p> <p>Fecha: _____</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">ESCALA DE CALIFICACIONES</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">Excelente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">B</td> <td style="text-align: center;">Bueno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">Regular</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">D</td> <td style="text-align: center;">Malo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">E</td> <td style="text-align: center;">Muy malo</td> </tr> </table>	ESCALA DE CALIFICACIONES		A	Excelente	B	Bueno	C	Regular	D	Malo	E	Muy malo
ESCALA DE CALIFICACIONES														
A	Excelente													
B	Bueno													
C	Regular													
D	Malo													
E	Muy malo													
		<b>Calificación</b>												
Comunicación														
Trabajo en equipo y relación con los compañeros														
Eficacia y eficiencia en el trabajo														
Responsabilidad y respeto a normas y políticas de la empresa														
Manejo del tiempo														
<b>Comentarios:</b>														
NOTA: COMENTE SOBRE LOS CASOS EN LOS QUE OTORGÓ UNA CALIFICACIÓN DE "B" O MENOS.														
Elaborado por Comité de Calidad: _____														

Fuente: Briceño, E. y Rodrigues, M. (2011)

CUADRO N° 28

	<p><b><u>HOJA DE EVALUACIÓN</u></b> <b><u>(TRABAJADORES)</u></b></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ESCALA DE CALIFICACIONES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Excelente</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>Muy malo</td> </tr> </tbody> </table>	ESCALA DE CALIFICACIONES		A	Excelente	B	Bueno	C	Regular	D	Malo	E	Muy malo
ESCALA DE CALIFICACIONES														
A	Excelente													
B	Bueno													
C	Regular													
D	Malo													
E	Muy malo													
Trabajador: _____ Fecha: _____ Por favor responder esta encuesta y devolver por correo en la fecha establecida para su entrega.														
Comunicación en el departamento		Calificación												
Trabajo en equipo dentro del departamento														
Capacitación y Educación en el departamento														
Condiciones de los equipos y herramientas en el departamento														
Calidad de los procesos dentro del departamento														
<p align="center"><b>Comentarios:</b></p>	<p align="center"><b>Sugerencias:</b></p>													
NOTA: COMENTE SOBRE LOS CASOS EN LOS QUE OTORGÓ UNA CALIFICACIÓN DE "B" O MENOS.														

Fuente: Briceño, E. y Rodrigues, M. (2011)

## **Fase 5: Adopción**

Al llegar a esta fase el departamento está en la capacidad de mantener la filosofía de la Calidad Total en las labores o procesos de las labores de nómina que se llevan a cabo, ya que han alcanzado o superado los objetivos planteados en esta propuesta.

### **Objetivos a alcanzar en la fase:**

- Eliminar los desperdicios y malgasto de materiales en el departamento.
- Mejorar el proceso de comunicación.
- Fortalecer el compromiso e identificación de los trabajadores hacia la empresa.
- Fomentar dentro del departamento la práctica de invertir en capacitación y educación de los trabajadores.
- Eliminar los errores y el retrabajo en el departamento.
- Promover el uso y actualización de herramientas de apoyo a los trabajadores.
- Impulsar el uso de herramientas basadas en el enfoque Calidad Total.
- Reforzar el hábito de adquirir equipos y materiales de avanzada tecnología y ergonómicos.
- Motivar al trabajo en equipo y a la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Evaluación y corrección de los resultados obtenidos.
- Motivación del liderazgo y la creatividad en el trabajo.

## **Conclusiones**

La Calidad Total es en esencia lograr la satisfacción de las expectativas del cliente (en este caso, cliente interno), y superarlas, sabemos que esa satisfacción no se da en un sólo momento y es cambiante, por lo tanto la Calidad total se basa en la búsqueda constante del mejoramiento continuo y de la participación de todos en la empresa, encaminados en una sola meta.

El objetivo de este trabajo de investigación fue estudiar el enfoque Calidad Total, y a partir de las distintas herramientas y elementos que lo conforman, generar estrategias que puedan ser aplicadas al Departamento de Recursos Humanos en sus procesos de nómina con el fin de mejorarlos.

Aprovechando de esta manera los beneficios obtenidos en aplicaciones similares de estos métodos en gran cantidad de empresas, tanto en su sector productivo como en sus departamentos administrativos, teniendo como referencia inmediata la aplicación de un nuevo modelo denominado Manufactura de Clase Mundial (W.C.M.) en la parte productiva de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C., el cual presenta como uno de sus principales pilares a la Calidad Total.

Tomando en cuenta que la implantación de estos métodos implica grandes cambios en la estructura organizacional de la empresa y un cambio radical en la manera de laborar, debido a las dimensiones y a la complejidad que caracterizan las organizaciones en el ramo automotriz, y a falta de resultados concretos, se puede decir que la experiencia de la aplicación del W.C.M. hasta los momentos reflejan un balance positivo, en cuanto aceptación del proceso, ya que el proceso de adopción del método todavía se encuentra en una etapa de asesoramiento y de temprana aplicación.

El área de Nómina es de alta importancia, ya que su trabajo está relacionado directamente con el personal de la empresa, allí se maneja información delicada y pertinente, necesitando la mayor eficiencia y eficacia en sus labores, y precisando la aplicación de estrategias que lleven al mejoramiento y corrección de fallas e irregularidades dentro de los procesos.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos e información y sus respectivos análisis, permitieron determinar las debilidades presentes en el departamento y todos aquellos aspectos que repercuten de forma negativa en el flujo y resultado de los procesos, entre los que principalmente se encuentran el retrabajo y errores, falta de compromiso hacia la empresa, la falta por parte de la empresa en motivar a los trabajadores a continuar estudiando, un ambiente donde no se acostumbra a invertir en capacitación, y además se presta poca atención a las opiniones de los trabajadores.

En el desarrollo de la presente investigación los investigadores concluyen que la Calidad Total es un modelo fundamental en la optimización de los procesos de nómina, y que es factible su aplicación a través de diversas estrategias, enfocadas en asegurar el buen resultado de los procesos, por medio de la evaluación constante, retribución a los trabajadores, dotación de equipos y herramientas adecuadas para realizar las labores, fomentado y motivando a la participación e igualmente el fortalecimiento y mantenimiento de los aspectos positivos ya existentes en el departamento, ya que a través de las diversas estrategias propuestas se describe su aplicación de manera detallada para garantizar la factibilidad de las mismas, dando como resultado la existencia de la calidad total en el departamento de Recursos Humanos de

la empresa Chrysler de Venezuela, L.L.C. , y obteniendo el logro de cada uno de los objetivos de las diferentes estrategias

Logrando así, con la aplicación de la propuesta mejorar el proceso de comunicación, eliminar los desperdicios y malgasto de materiales, fortalecer el compromiso e identificación de los trabajadores hacia la empresa, eliminar los errores y el retrabajo en el departamento, motivar al trabajo en equipo y a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, de esta manera, se concluye que todos estos cambios y estrategias, derivarán en cambios positivos dentro del Departamento de Recursos Humanos, aunque sus verdaderos beneficios, podrán contemplarse en el mediano y largo plazo, deduciendo de lo anterior, que no se trata de un simple proyecto, sino de un cambio profundo, dejando atrás las antiguas aspiraciones enfocadas en números y cantidades, y a asumir un nuevo compromiso de mejorar constantemente y al involucramiento de todos.

## **Recomendaciones**

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones para implementar con éxito la propuesta de estrategias basadas en el enfoque Calidad Total orientadas a intensificar las fortalezas y corregir las debilidades presente en los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C. Por ello se recomienda:

-Implementar la propuesta, como necesidad inmediata del departamento.

-Informar a todo el personal de la oficina acerca de la propuesta, de sus objetivos, valores y lo que se pretende con la misma. Comunicando al personal cual es el rol que juega dentro de la implementación de las estrategias.

-Motivar al personal a participar activamente en el proceso, y mantener una actitud abierta a sugerencias y opiniones.

-Utilizar todas las vías disponibles (carteleras, correos electrónicos, afiches, entre otros) para difundir en el departamento información referente a la Calidad Total.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, Alejandro y López, Alba (1998), **El proceso de la entrevista. Conceptos y Modelos**. Editorial Limusa. México.

Acuña, Jorge (2003), **Ingeniería de Confiabilidad**. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Costa Rica.

Alles, Martha (2009), **Nuevo enfoque. Diccionario de comportamientos**. Ediciones Granica. Argentina

Arias, Fidias (2006), **Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme.

Balestrini, Miriam (2006), **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados. Caracas – Venezuela.

Chacón, Ana y Villasana, Mayela (2006). **Estrategias con enfoque de Calidad Total, para el logro de competitividad en el mercado regional venezolano. Caso: Empresa Roxi, C.A.** Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo (UC).

Chandezon, Gerard (1999) **Hacia la Calidad Total**. Ediciones Granica. Barcelona

Chiavenato, Idalberto (1993), **Iniciación a la administración General**, Editorial McGraw Hill. Mexico.

Díaz, Nelsy (2010). **Estudio de los principios fundamentales de la Gestión de Calidad Total en organizaciones de Valencia – Edo. Carabobo, bajo un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial**. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo (UC).

Evans, James y Lindsay, William (2008), **Administración y Control de la Calidad**. Thomson Editores S.A. México.

Ferrando, Miguel y Granero, Javier (2005), **Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia**. Fundación Confemetal. España

Garrido, Brenda (1998), **Desarrollo organizacional para cambiar, gerenciar y vivir**. Editorial FEDUPEL. Caracas – Venezuela.

Gutiérrez, Humberto (1997), **Calidad Total y Productividad**. Interamericana Editores S.A. México.

Gil, Cira; González, Dorelys y Hernández, Betzabeth. (2005). **Propuesta de un Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos que ayude a optimizar el proceso de nómina de la empresa Impermeabilizadora Venezuela C.A.** Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo (UC).

Gómez, Marcelo (2006), **Introducción a la Metodología de la Investigación Científica**. Editorial Brujas. Córdoba – Argentina.

Guajardo, Edmundo (2003), **Administración de la Calidad Total**. Editorial Px. México.

Hay, Edward (2005), **Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja**. Grupo Editorial Norma. Bogotá – Colombia.

Ivancevich, John; Lorenzi, Peter y Skinner, Steven (1997) **Gestión Calidad y Competitividad**. Editorial McGraw Hill. Madrid – España.

James, Paul (1997) **La Gestión de La Calidad Total, un texto introductorio**. Pearson educación, S.A. Madrid – España.

Ochoa, Roxana (2004). **Lineamientos gerenciales basados en estrategias de Calidad Total para mejorar el servicio prestado por la unidad de neonatología del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S.) Dr. José María Carabaño Tosta ubicado en Maracay Edo. Aragua**. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo (UC).

Pérez, Alexis (2005) **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. Editorial FEDUPEL. Caracas – Venezuela.

Sabino, Carlos (2002), **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas – Venezuela.

Tamayo, Mario (2008), **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2008), **Manual de Trabajos de Grado de**

**Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** FEDUPEL. Caracas –  
Venezuela.

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### Cuadro Técnico Metodológico

**Objetivo General:** Propuesta de estrategias fundamentadas en el enfoque de Calidad Total para la optimización de los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de una empresa ensambladora de vehículos en el Estado Carabobo

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS	FUENTES	INSTRUMENTOS
1) Analizar mediante la matriz DOFA la aplicación del enfoque de Calidad total en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C.	Análisis DOFA del enfoque Calidad Total	Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.	Matriz DOFA, Cuestionario (ITEMS N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20)	Empleados del Departamento de Recursos Humanos	Observación Cuestionario
2) Diagnosticar la situación actual del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C. a fin de conocer las actividades de control que se llevan a cabo.	Procesos de Nómina del Departamento de Recursos Humanos	Actividades del personal de nomina	Cuestionario (ITEMS N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20)		
3) Desarrollar estrategias basadas en el enfoque de Calidad Total que puedan ser aplicadas a los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C.	Estrategias Basadas en el enfoque Calidad total	Implementación del enfoque Calidad Total			

Fuente: Briceño, E.; Rodrigues, M. (2011)

## ANEXO N°2

### 1. Identificación del Experto.

Nombre y Apellido:

Institución donde trabaja:

**2. Título de la Investigación:** Propuesta de estrategias fundamentadas en el enfoque de Calidad Total para la optimización de los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de una empresa ensambladora de vehículos en el Estado Carabobo.

#### 2.1 Objetivos del Estudio

**2.1.1 Objetivo General:** Proponer estrategias fundamentadas en el enfoque de Calidad Total para la optimización de los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de una empresa ensambladora de vehículos en el Estado Carabobo.

##### 2.1.2 Objetivos Específicos:

- Analizar mediante la matriz DOFA la aplicación del enfoque de Calidad total en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C.
- Diagnosticar la situación actual del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C. a fin de conocer las actividades de control que se llevan a cabo.
- Desarrollar estrategias basadas en el enfoque de Calidad Total que puedan ser aplicadas a los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Chrysler de Venezuela L.L.C.

### 3. Variables que se pretenden medir:

- Enfoque Calidad Total
- Procesos de Nómina

#### 3.1 Indicadores:

- Ver cuadro Técnico Metodológico

### 4. Escala:

- Escala de Lickert



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y  
CONTADURIA PÚBLICA  
CAMPUS BARBULA



## **INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO**

Propuesta de estrategias fundamentadas en el enfoque de Calidad Total para la optimización de los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de una empresa ensambladora de vehículos en el Estado Carabobo.

VALENCIA, AGOSTO 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y  
CONTADURIA PÚBLICA  
CAMPUS BARBULA



## CONSTANCIA

Yo, **Pedro M. Juan F.**, venezolano(a), titular de la C.I. N°: 4.568.977, de profesión Economista; por medio de la presente constancia, doy validez al instrumento presentado para mi revisión por los bachilleres: **Briceño L. Erick, y Rodrigues P. María Elena**, el cual cumple con los requisitos exigidos para la investigación titulada: **Propuesta de estrategias fundamentadas en el enfoque de Calidad Total para la optimización de los procesos de nómina del Departamento de Recursos Humanos de una empresa ensambladora de vehículos en el Estado Carabobo**. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En Valencia, a los 16 días del mes de Agosto del año 2011

---

Profesor

**FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

No. 1		PERTINENCIA					TIPO DE PREGUNTA		REDACCION		
REACTIVO	ESCALA		INDICADOR		DIMENSION		ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA	
	ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA					
INDICADOR	1	X		X		X		X		X	
	2	X		X		X		X		X	
	3	X		X		X		X		X	
	4	X		X		X		X		X	
	5	X		X		X		X		X	
	6	X		X		X		X		X	
	7	X		X		X		X		X	
	8	X		X		X		X		X	
	9	X		X		X		X		X	
	10	X		X		X		X		X	
	11	X		X		X		X		X	
	12	X		X		X		X		X	
	13	X		X		X		X		X	
	14	X		X		X		X		X	
	15	X		X		X		X		X	
	16	X		X		X		X		X	
	17	X		X		X		X		X	
	18	X		X		X		X		X	
	19	X		X		X		X		X	
	20	X		X		X		X		X	

**JUICIOS DEL EXPERTO:**

**En líneas generales, considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico de forma:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

**OBSERVACIONES:**

---

---

---

---

---

**Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

**OBSERVACIONES:**

---

---

---

---

**El instrumento diseñado mide la variable:**

- Suficiente                       Medianamente suficiente  
 Insuficiente

**Recomendaciones del Experto:**

Aplicar el instrumento

---

---

---

## CUESTIONARIO

1. Conozco y comprendo la visión y misión de la empresa.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

2. Poseo un amplio sentido de pertinencia hacia la empresa.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

3. Mis obligaciones y responsabilidades están perfectamente detalladas en un manual de normas y procedimientos, y está a mi disponibilidad.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

4. Considero que mi horario de trabajo es suficiente para cumplir con mis funciones sin tener que recurrir a laborar en horas extras.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

5. Existe en el Departamento un ambiente de enseñanza y capacitación constante.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

6. Recibí un buen entrenamiento al momento de ingresar a la empresa.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

7. Se estimula en la empresa el desarrollo del nivel educativo de los empleados.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

8. El proceso de comunicación con el resto de los departamentos de la empresa es eficaz.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

9. Se fomenta dentro del Departamento el apoyo en grupos o equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

10. En el Departamento se motiva a los empleados a participar e involucrarse en el proceso de toma de decisiones.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

11. Dentro del Departamento existen mecanismos para canalizar sugerencias e inconformidades del personal del departamento

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

12. Existe un organigrama actualizado y explícito de la empresa.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

13. La empresa me dota de los materiales y herramientas necesarias para realizar mis labores con eficiencia.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

14. En la empresa se toma en cuenta la dignificación del trabajo, manteniendo un ambiente ordenado, limpio, suministrando herramientas ergonómicas pensando en la salud del empleado, y además dotando el personal de equipos tecnológicos avanzados y en un buen estado para facilitar las labores diarias.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

15. La estructura física del Departamento está ordenada de tal manera que permite la comunicación fluida de los empleados y además facilita el tránsito y accesibilidad a los equipos compartidos (impresora, fax, fotocopidora, entre otros).

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

16. En el Departamento se hace uso constante de las distintas herramientas basadas en el enfoque Calidad Total como: Diagramas de flujo, Diagrama de Pareto, Diagrama de Pescado, entre otros.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

17. Mi supervisor revisa constante mi trabajo

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

18. En el departamento es constante el retrabajo ocasionando continuos retrasos en la entrega de las correspondencias para la elaboración de la nomina.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

19. En el departamento se desperdicia y malgasta gran cantidad de recursos materiales al momento de elaborar la nomina.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

20. En el departamento se reciben con frecuencia reclamos por concepto de retrasos, faltas injustificadas, errores, omisiones de correspondencias o documentos, entre otras.

Totalmente de Acuerdo

Parcialmente de Acuerdo

Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo

Parcialmente en Desacuerdo

Totalmente en Desacuerdo

**Fuente: Briceño, E. y Rodrigues, M. (2011)**

**ANEXO N° 3**

<b>INTERNO</b>	<b><u>MATRIZ DOFA</u></b>	<b>EXTERNO</b>	
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>FORTALEZAS</b>	<i>ESTRATEGIAS FO</i>	<i>ESTRATEGIAS FA</i>
	<b>DEBILIDADES</b>	<i>ESTRATEGIAS DO</i>	<i>ESTRATEGIAS DA</i>

Fuente: Briceño, E. y Rodrigues, M. (2011)

**ANEXO N° 4**

<b>Confiabilidad del Instrumento (Cuestionario)</b>																					
<b>ITEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>ST<sup>2</sup></b>
<b>SUJETOS</b>																					
<b>1</b>	5	3	2	4	2	3	3	2	3	2	3	2	5	4	5	1	2	3	4	4	<b>62</b>
<b>2</b>	4	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	5	4	5	1	2	4	4	4	<b>57</b>
<b>3</b>	5	4	2	4	2	3	2	3	3	2	2	4	5	4	5	1	2	3	3	3	<b>62</b>
<b>4</b>	5	2	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5	5	5	1	1	4	4	4	<b>70</b>
<b>5</b>	5	4	3	4	2	3	2	4	4	3	3	4	5	5	5	1	1	4	5	5	<b>72</b>
<b>Si<sup>2</sup></b>	<b>0,20</b>	<b>1,00</b>	<b>0,70</b>	<b>0,20</b>	<b>0,80</b>	<b>0,50</b>	<b>0,30</b>	<b>0,70</b>	<b>0,70</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>	<b>0,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,30</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,30</b>	<b>0,30</b>	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>	
<b>ITEMS:20</b>					<b>Σ Si<sup>2</sup> :8,40</b>					<b>ST<sup>2</sup> :38,80</b>					<b><u>α:0,8247</u></b>						

Fuente: Briceño, E. y Rodrigues, M. (2011)