



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MODELO DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE  
TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DE LA  
EMPRESA FEGOAUTO S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTOR: DAYSI VERÓNICA ALBÁN DUTÁN**

**DIRECTOR: ING. HÉCTOR ESPINOZA PILLAGA. MGS.**

**CUENCA – ECUADOR**

**2021**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MODELO DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE  
TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DE LA  
EMPRESA FEGOAUTO S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTOR: DAYSI VERÓNICA ALBÁN DUTÁN**

**DIRECTOR: ING. HÉCTOR ESPINOZA PILLAGA. MGS.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2021**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**El honorable jurado calificador otorga a este trabajo**

La calificación de: \_\_\_\_\_

Equivalente a: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Presidente del tribunal

\_\_\_\_\_

Miembro 1

\_\_\_\_\_

Miembro 2

## Declaración de responsabilidad

Yo, Daysi Verónica Albán Dután, declaro bajo juramento que el trabajo denominado “Modelo de gestión del departamento de talento humano como estrategia de la empresa FEGOAUTO S.A.”, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, octubre de 2021



---

Daysi Verónica Albán Dután

## Certificación

Yo, Ing. Héctor Espinoza Pillaga, certifico que el trabajo titulado “Modelo de gestión del departamento de talento humano como estrategia de la empresa FEGOAUTO S.A.” fue desarrollado por Daysi Verónica Albán Dután, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de INGENIERO(A) COMERCIAL.

Cuenca, octubre de 2021



---

Ing. Héctor Espinoza Pillaga. Msg.

**Tutor**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## **Dedicatoria**

El presente documento se lo dedico de manera única a mi Padre amado ya que sin su amor infinito hacia mi persona no estaría gozando de este momento. En segunda instancia a mi hijo quien ha sido el ser más valiente de todo el mundo al acompañarme de manera paciente en este arduo y duro proceso. Y por último a mi gran y querido amigo Sebastián Bernal Verdugo quien partió de este mundo en el 2015 y al cual le prometí todos los días al finalizar clases que no lo dejaría solo y que luego de cinco años nos graduaríamos iguales, colega gracias por no soltar mi mano ni un solo segundo. Se que el cielo nuevamente está de fiesta.

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento eterno a cada una de las autoridades que aportaron de manera significativa en el proceso de convertirme en una profesional, gracias por enseñarme a desarrollar de mejor manera cada valor y principio inculcado en casa. No creo poder encontrar una mejor segunda familia que la Universidad Católica de Cuenca, en especial el hogar de Administración de Empresas.

## Resumen

Un modelo de gestión de talento humano se considera una herramienta para orientar las acciones que hay que emprender para alcanzar los objetivos, y el mercado ecuatoriano se enfrenta actualmente a una crisis económica. Además, las organizaciones adoptan un enfoque totalmente diferenciado, haciendo hincapié en que el factor decisivo para el éxito, la competitividad y la mayor productividad son los recursos humanos. El objetivo principal de este proyecto es dotar a FEGOAUTO de un medio útil para gestionar eficazmente la gestión de los recursos humanos y sus subsistemas, aumentando así su competitividad frente a otras organizaciones. El modelo de gestión de talento humano propuesto se ha desarrollado para documentar en detalle los procesos de cada subsistema, los procedimientos, los responsables y sus formatos. El objetivo del modelo es mejorar la forma en que la organización gestiona sus recursos humanos y mejorar continuamente el rendimiento de su personal. También propone un manual de procedimientos administrativos que contribuya a la gestión y administración, mejore los servicios prestados por la unidad, optimice los recursos de que dispone y le ayude a alcanzar sus objetivos.

***Palabras Clave:*** Modelo de gestión, manual de procedimientos, mejora de servicios, optimización de recursos, desempeño laboral

## Abstract

A human talent management model is considered a tool to guide the actions to be taken into consideration to achieve objectives, and the Ecuadorian market is currently facing an economic crisis. Moreover, organizations take a totally differentiated approach, emphasizing that the decisive factor for success, competitiveness and higher productivity is human resources. The main objective of this project is to provide FEGOAUTO with a useful means to effectively manage human resources management and its subsystems, thus increasing its competitiveness vis-à-vis other organizations. The proposed human talent management model has been developed to document in detail the processes of each subsystem, the procedures, those responsible and their formats. The objective of the model is to improve the way the organization manages its human resources and to continuously improve the performance of its staff. It also proposes an administrative procedures manual that will contribute to management and administration, improve the services provided by the unit, optimize the resources available to it, and help it achieve its objectives.

**Keywords:** Management model, service improvement, resource optimization, work performance

## Índice de contenidos

El honorable jurado calificador otorga a este trabajo .....	iii
Declaración de responsabilidad .....	iv
Certificación.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Índice de contenidos .....	x
Índice de tablas .....	xiii
Índice de figuras.....	xiii
Introducción .....	1
Capítulo I .....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Formulación del problema .....	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
Capítulo II.....	6
2.1 Talento Humano.....	6
2.2 Gestión de Talento Humano .....	7
2.3 Gestión de talento humano como factor de competitividad.....	9

2.4 Gestión estratégica de talento humano .....	11
2.5 Principios básicos para la gestión de talento humano.....	15
2.6 Toma de decisiones en la gestión de talento humano.....	16
2.7 Funciones del departamento de recursos humanos.....	16
2.8 Modelo de gestión.....	18
Capítulo III.....	20
3.1 Referencial metodológico .....	20
3.1.2 Enfoque .....	20
3.2 Tipo de investigación.....	20
3.2.1 De campo .....	20
3.2.2 Descriptivo.....	20
3.3 Recopilación y procesamiento de datos .....	21
3.3.1 Método analítico .....	21
3.3.2 Método inductivo-deductivo.....	21
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información .....	21
3.4.1 Técnicas .....	21
3.5 Población y muestra .....	25
3.5.1 Población.....	25
3.6 Diagnóstico situacional.....	22
3.6.1 Fegoauto.....	22
3.6.2 Ubicación geográfica .....	23
3.6.3 Misión .....	24
3.6.4 Visión.....	24

3.6.6 Valores .....	24
3.7 Características diferenciadoras .....	25
3.8 Ventajas competitivas .....	26
3.9 Análisis FODA.....	26
3.10 Tabulación de encuesta aplicada al personal que trabaja en FEGOAUTO .....	27
3.11 Entrevista realizada al gerente de “FEGOAUTO” .....	30
Capítulo IV.....	32
Modelo de gestión de talento humano empresa “FEGOAUTO” .....	32
Descripción.....	33
Alcance .....	33
Objetivo.....	33
Políticas de la empresa.....	33
Contenido.....	34
Terminología.....	34
Organigrama estructural.....	35
1. Incorporar al personal .....	36
2. Colocación del personal .....	43
3. Desarrollo del personal .....	49
4. Remuneración del personal.....	53
5. Beneficios y prestaciones.....	57
6. Control del personal.....	61
Capítulo V.....	74
Conclusiones.....	74

Recomendaciones .....	75
-----------------------	----

### Índice de tablas

Tabla 1. Funciones principales de los recursos humanos .....	17
Tabla 2. Análisis FODA .....	27
Tabla 3. Pregunta 1 .....	28
Tabla 4. Pregunta 2 .....	28
Tabla 5. Pregunta 3 .....	29
Tabla 6. Pregunta 4 .....	29
Tabla 7. Pregunta 5 .....	30
Tabla 8. Responsables procedimiento de reclutamiento de personal .....	38
Tabla 9. Responsables procedimiento de reclutamiento.....	41
Tabla 10. Responsables procedimiento de selección de personal.....	46
Tabla 11. Responsables procedimiento de capacitación.....	51
Tabla 12. Responsables procedimiento de remuneración.....	55
Tabla 13. Responsables procedimiento de beneficios y prestaciones.....	59

### Índice de figuras

Figura 1. Proceso estratégico de gestión de talento humano .....	8
Figura 2. Proceso estratégico de gestión de talento humano .....	14
Figura 3. Ubicación FEGOAUTO .....	23

Figura 4. Organigrama estructural FEGOAUTO.....	35
Figura 5. Diagrama de flujo proceso de reclutamiento de personal .....	39
Figura 6. Diagrama de flujo proceso de reclutamiento.....	42
Figura 7. Diagrama de flujo proceso de selección de personal.....	47
Figura 8. Diagrama de flujo proceso de capacitación.....	52
Figura 9. Diagrama de flujo proceso de remuneración.....	56
Figura 10. Diagrama de flujo proceso de beneficios y prestaciones.....	60
Figura 11. Estructura de datos .....	63

## **Introducción**

El ámbito de la gestión de los recursos humanos se ha ampliado en los últimos tiempos. Esto se debe a que no sólo implica la gestión eficaz de los recursos humanos de una organización, sino también el descubrimiento, el crecimiento y el mantenimiento de sus talentos y habilidades para construir un fuerte capital intelectual para que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos.

La gestión del talento debe ser considerada como una estrategia esencial para la organización con el fin de dar el tratamiento adecuado, la planificación y el rigor a los procesos que promueven su maximización.

En el presente proyecto de investigación se presenta el diseño de un modelo de gestión de talento humano, el mismo se encuentra estructurado en cinco capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

En el capítulo I se describen los antecedentes de la investigación en donde se establece el planteamiento del problema, la formulación del problema y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II se presentan las generalidades del modelo de gestión, lo cual indica el marco teórico y conceptual referente al proyecto.

En el capítulo III se detalla la metodología del estudio y estructura de la propuesta.

En el capítulo IV se desarrolla el modelo de gestión de talento humano para la empresa en estudio.

En el capítulo V se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo I. Problema de investigación

### 1.1 Planteamiento del problema

El tema de talento humano es uno de los temas más abordados en el mundo organizacional. Aunque para muchas empresas este tema no se trata con la debida atención, o sólo se tiene en cuenta para algunas grandes organizaciones.

En un entorno cada vez más dinámico y un mundo cada vez más competitivo, donde es fácil copiar planes, productos y estrategias, donde se requieren profesionales competentes, flexibles y leales, la Gestión del Talento se transforma en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para las organizaciones, siendo considerada una fuente de innovación, agilidad y creatividad a nivel del recurso más valioso, el capital humano (Ramos, 2015).

Es así, que la Gestión del Talento Humano debe ser considerada como una estrategia esencial para la organización para dar el debido tratamiento, planificación y rigor a los procesos que promueven su maximización.

En el ámbito internacional, la diversificación de los recursos humanos y la globalización de la economía mundial hacen que la gestión de los recursos humanos se enfrente a nuevos retos, y los departamentos de gestión de los recursos humanos se enfrentan también al gran desafío de un entorno jurídico cambiante (Lascurain & López, 2013).

Todos los ámbitos de la gestión de los recursos humanos se ven afectados por la economía mundial. El coste de la mano de obra y su disponibilidad, el nivel salarial en el campo, la enorme tarea de desarrollo de los recursos humanos y la gestión de los beneficios están sufriendo grandes cambios.

En América Latina, los países establecen constantemente alianzas estratégicas para garantizar el desarrollo sostenible de sus poblaciones. El factor humano tiene un impacto significativo en el nivel de productividad de cada país, lo que significa que las decisiones del gobierno están estrechamente relacionadas con el desarrollo individual y colectivo de los actores que toman las decisiones en la economía del país (Mattar & Cuervo, 2017).

Dado que los recursos humanos son el factor más importante en el desarrollo de todas las herramientas de producción, es fundamental que quienes actúan administrativamente en este sector tengan la capacidad de análisis para evaluar las necesidades de recursos humanos en los diferentes departamentos operativos de la organización (Montoya & Boyero, 2016).

En Ecuador, las organizaciones productivas se han visto envueltas en cambios tecnológicos y exigencias competitivas para la calidad de sus procesos empresariales, que se regulan según normas estandarizadas (ISO, OHSAS, etc.). Por ello, el departamento de Recursos Humanos (RRHH) debe desempeñar un papel fundamental en la clasificación y selección de los recursos humanos y en el análisis de los modelos de gestión de los diferentes puestos, con el fin de alcanzar un nivel de certificación de calidad que permita a la empresa ser competitiva en un contexto en constante evolución (Pereda, 2016).

Por esta razón en esta investigación se va a realizar la propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia en la empresa FEGOAUTO, la misma que está ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, se dedica a la importación, compra, venta, comercialización y distribución de todo tipo de repuestos para vehículos, camiones y tracto camiones. Además de, exportación y comercialización de llantas, aros, tubos de todo tipo, tintes, pinturas, esmaltes para vehículos.

## **1.2 Formulación del problema**

Fegoauto es una empresa de importaciones, compra, venta e importación que nace en el año 2012 para dedicarse a la comercialización y distribución de todo tipo de repuestos para vehículos, camiones y tracto camiones para los habitantes de la ciudad de Cuenca.

En los actuales momentos, FEGOAUTO, se encuentra reestructurando su organización administrativa, y en esas circunstancias, resulta fundamental establecer los diferentes mecanismos operativos en cada departamento funcional de la empresa. El análisis de los puestos de trabajo, en cada departamento, debe realizarse de la forma técnica que requieren las empresas con altos índices de productividad y que son competitivas.

FEGOAUTO se enfrenta a diversos problemas, entre estos se han sido identificado el bajo rendimiento laboral, la insatisfacción de los clientes y el poco impacto económico en la empresa.

Las principales causas de este problema han sido los procesos de selección inadecuados, la falta de evaluación del rendimiento, la falta de formación, la duplicación de funciones y la falta de documentación organizativa. Estas causas provocan una elevada rotación de personal, el desconocimiento de los niveles de rendimiento del personal, el bajo rendimiento, la pérdida de tiempo del personal y el desconocimiento de funciones específicas, todo lo cual supone una pérdida de tiempo, recursos y les impide aumentar la productividad y los ingresos.

En base a los antecedentes descritos el planteamiento del problema, surge la necesidad de resolver a la interrogante:

¿Cómo elevar el desempeño laboral de los empleados de la empresa FEGOAUTO S.A.?

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo General***

Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa FEGOAUTO S.A.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la situación actual de la empresa FEGOAUTO S.A. en el Departamento de Recursos Humanos
- Elaborar una guía de procedimientos para la ocupación de cargos en las unidades operativas de la organización como estrategia de la empresa FEGOAUTO S.A.
- Elaborar un manual de funciones para cada cargo.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 2.1 Talento Humano

La gestión del talento está considerada como una de las prácticas más orientadas al futuro por parte de académicos, investigadores independientes y profesionales de las empresas. La definición de talento sobre diferentes escuelas de pensamiento a veces se confunde con otras habilidades relacionadas, el capital humano, habilidades, conceptos, etc. En esencia, se considera como referencia una definición común para resumir tal diversidad (Prieto, 2013).

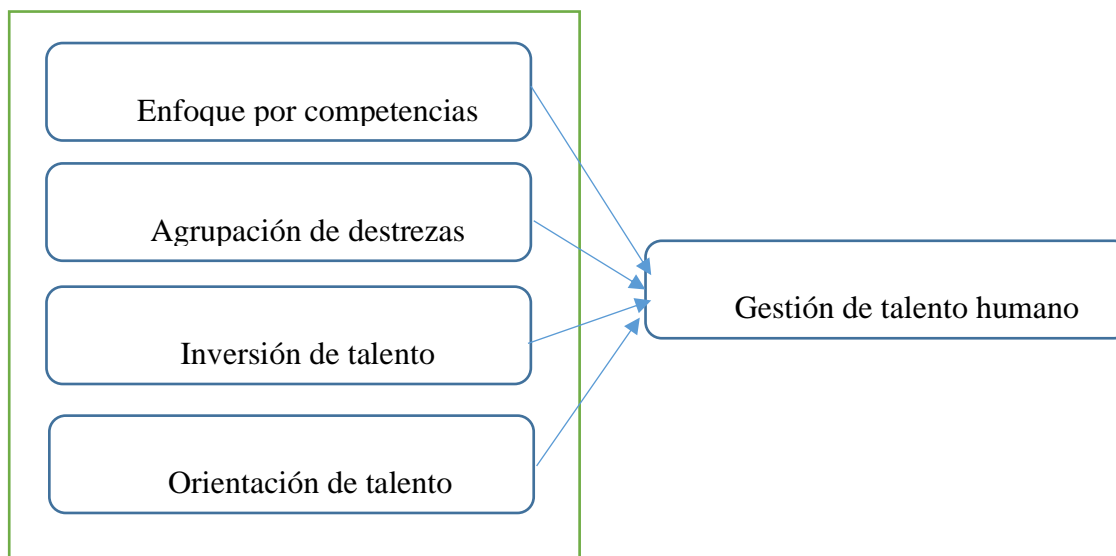
Por lo tanto, el talento, se refiere a las personas inteligentes o adecuadas para la ocupación particular; inteligente, en el sentido de que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas, ya que tiene las habilidades, capacidades y experiencia necesaria para ello, adecuado en el sentido de que puede operar de manera competente en una actividad debido a su capacidad y voluntad de realizar bien la ocupación (Intriago, 2016).

En otras palabras, el talento humano se entiende como la capacidad de la persona que entiende y comprende inteligentemente cómo resolver una determinada ocupación, teniendo sus habilidades, destrezas, experiencias y capacidades propias de las personas con talento. Sin embargo, no sólo entendemos el esfuerzo o actividad humana; sino otros factores o elementos que mueven al ser humano, los talentos como las competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) las experiencias, la motivación, el interés, las aptitudes vocacionales, la salud, etc.

## **2.2 Gestión de Talento Humano**

Muchos investigadores consideran que la gestión del talento es un cambio de marca de la gestión de recursos humanos; mientras que otros analizan enfoques más específicos hacia el talento (alto potencial y alto rendimiento) (Montoya & Boyero, 2016). El enfoque de la gestión del talento se encuentra dentro de los límites de la gestión de los recursos humanos y se basa en las teorías del comportamiento organizativo y la gestión de los recursos humanos. Además, la gestión del talento se centra en un grupo de candidatos de alto potencial que se encuentran en posiciones estratégicas de las empresas y que contribuyen a una ventaja competitiva sostenible (Armas, Llanos, & Traverso, 2017).

Una de las definiciones más citadas en la literatura describe la Gestión del Talento que se muestra en la Figura 1 como un proceso estratégico de identificación sistemática de los puestos clave que contribuyen diferencialmente a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de un grupo de talentos de alto potencial y de alto rendimiento para ocupar estos puestos, y el desarrollo de una arquitectura de recursos humanos diferenciada para facilitar la ocupación de estos puestos con titulares competentes y para asegurar su compromiso continuo con la organización (Franco & Guerrero, 2018).

**Figura 1***Proceso estratégico de gestión de talento humano*

*Nota.* El gráfico representa el proceso estratégico de gestión de talento humano. Adaptado de Franco y Guerrero (2018).

El objetivo de la gestión de Talento Humano es identificar los puestos clave específicos que son muy valiosos y tienen un impacto significativo en la competitividad de una organización, y luego crear y desarrollar un grupo de empleados de alto potencial para cubrir estos puestos cuidando de un sistema eficaz de RRHH como facilitador para la identificación de puestos pivotantes, preparando y desarrollando la reserva de talento para mantener el compromiso del talento hacia la organización (Chacha & Chacha, 2015).

La gestión del talento también se ocupa de las necesidades individuales y de la organización para encontrar el talento y retenerlo en tiempos de dura competencia. Con este enfoque, los gestores de talentos se centran en la preparación de un grupo de candidatos de gran potencial para los futuros puestos de liderazgo de las organizaciones (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

En otras palabras, se puede mencionar que la gestión del talento humano se basa en la identificación de las competencias fundamentales de los puestos/proyectos clave, la realización de una inversión sustancial en el desarrollo de estas competencias en un grupo de personas de alto rendimiento y alto potencial disponibles en una reserva de talento de la organización, y la creación de una cultura de talento/conocimiento compartido/desarrollo mutuo hacia una organización impulsada por el valor.

### **2.3 Gestión de talento humano como factor de competitividad**

Las últimas décadas han estado marcadas por profundos cambios políticos, económicos, sociales, medioambientales y tecnológicos. El mundo está en constante transformación y evolución, por lo que es necesario que las organizaciones se adapten a un entorno de cambio casi permanente. En este sentido, las organizaciones tienen que repensar sus estrategias, funciones, programas y alianzas, y revalorizar su legitimidad en nuevos conceptos. Están surgiendo nuevos retos, nuevos problemas y oportunidades, nuevos actores y formas de interacción que hacen que la capacidad de cambio y adaptación sea un factor clave de éxito para todas las organizaciones, independientemente del sector de actividad (Carneiro, Toscano, & Díaz, 2021).

La organización debe escuchar al entorno, anticiparse y adelantarse a los cambios sociales y actuar en consecuencia, innovando y modificando la organización, convirtiéndose así en una virtud indispensable de las organizaciones y de los líderes transformadores. La capacidad de anticipación, a pesar del coste inicial, contribuye a un mayor impacto de la organización (CEPAL, 2018).

Como se ha mencionado en el punto anterior, la gestión del talento es un proceso para conseguir un aumento de la competitividad, que pretende identificar lo que mejor se ajusta

a los objetivos actuales de la organización y al perfil que más requieren: mayor flexibilidad, creatividad, capacidad de gestionar la incertidumbre, mayor espíritu emprendedor, etc. La gestión del talento permite motivar y retener a los mejores (Montoya & Escudero, 2015).

Para implantar un proceso de gestión del talento es necesario disponer de sistemas y herramientas para identificar y desarrollar el talento en las organizaciones. Para ello, el área de recursos humanos es importante y debe gestionar la información de forma fiable para reconocer quién tiene el talento crítico para el éxito, quién puede desarrollarlo y quién puede aportar poco valor añadido (Abril, 2019).

Un proceso de gestión del talento y la implementación del mismo se basa en los siguientes componentes:

- Proceso de socialización e incorporación: la forma en que la empresa incorpora a los nuevos empleados en sus diferentes puestos de trabajo y las instancias que se disponen para introducir los nuevos elementos.
- Desarrollo de competencias: formación puesta a disposición de los empleados.
- Gestión de la calidad de vida en el trabajo: cuantificación de los aspectos objetivos y subjetivos relacionados con la satisfacción de quienes trabajan en la empresa.
- gestión del rendimiento: evaluación del rendimiento mediante dispositivos formales de segmentación, seguimiento, retroalimentación del rendimiento.
- Renovación y reciclaje: posibilidad de movilidad de sus miembros dentro de la organización, desempeñando diferentes funciones, en función de las posibilidades y necesidades (Abril, 2019).

Siguiendo la explicación de Cota y Rivera (2016), la Gestión del Talento es necesaria cuando las empresas quieren construir equipos ganadores que estén compuestos por personas con talento. La empresa utilizará estos equipos para resolver los problemas que surjan o para evitar los puntos débiles de los departamentos. Por ejemplo, si surge un problema en el departamento de producción, la empresa formará un equipo especializado para resolverlo y el problema se solucionará porque los profesionales son personas competentes y con experiencia en ese campo.

En resumen, existe una relación positiva entre la estrategia de la empresa y la gestión del talento, ya que esta última promueve el éxito de las empresas. Es por ello que varias empresas, a pesar de estar atravesando un periodo conflictivo para los negocios, están invirtiendo en la Gestión del Talento, ya que esta inversión les permitirá convertirse en líderes del mercado después de la crisis. Por lo tanto, la gestión del talento puede ser una fuente de desarrollo sostenible y de ventaja competitiva, en la que el capital humano es la pieza clave.

En palabras de Sánchez, et al. (2017), las empresas de éxito crean las condiciones para que sus empleados puedan hacer su mejor trabajo. Esto significa que las empresas que quieren alcanzar el éxito deben invertir en la gestión del talento de sus empleados ofreciéndoles ciertas condiciones, como un buen ambiente. Así, los empleados darán lo mejor de sí mismos, gracias a los esfuerzos de la empresa, estando motivados y comprometidos con la misión de la organización.

## **2.4 Gestión estratégica de talento humano**

El concepto de gestión del talento es, como se ha visto, consensuado, y abarca la forma de gestionar los recursos humanos teniendo en cuenta un conjunto específico de elementos,

como la competencia, la motivación, el rendimiento y el potencial de los recursos humanos, considerándose a la gestión del talento se considera la evolución natural de los recursos humanos (Bordas, 2016).

Desde esta perspectiva, la gestión estratégica del talento es un conjunto de actividades que implican la identificación continua de los elementos clave que contribuyen a la ventaja competitiva y a la sostenibilidad de la organización. Por lo tanto, se trata de la selección de recursos humanos de alto potencial (pool de talentos) con las cualidades adecuadas para ocupar puestos clave en las empresas. Montoya y Boyero (2016), definen el término reserva de talento como:

Un grupo de empleados de alto potencial y alto rendimiento que ocupará los puestos fundamentales, para crearlo, los profesionales de RRHH tienen que identificar a las personas con talento dentro de la organización. Además, no todos los empleados son de alto rendimiento, por lo que no todos los empleados serán miembros del grupo de talentos. Esto no significa que los empleados de menor rendimiento deban abandonar la organización, sino que no ocuparán ningún puesto clave.

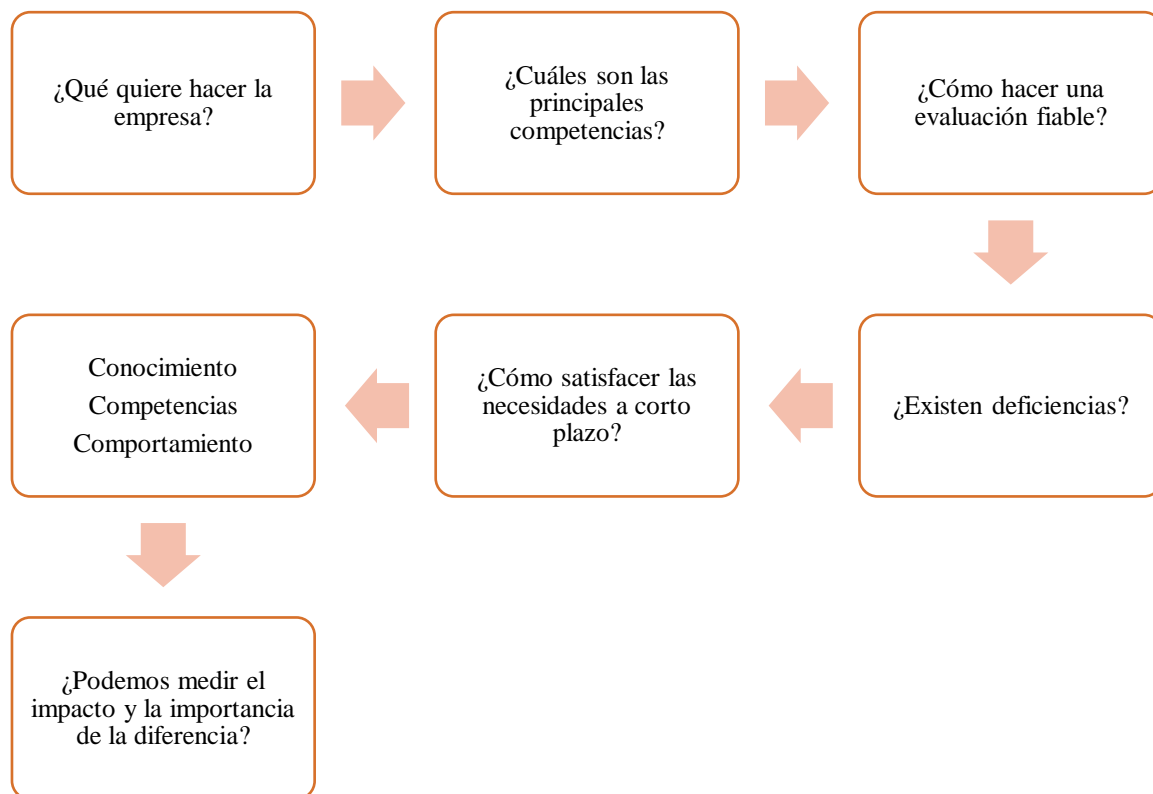
Como afirma Valdebenito (2016), la inversión realizada en la motivación y retención de los colaboradores actuales es mucho más rentable que la misma inversión realizada en la atracción de nuevos colaboradores. Además, la creciente preocupación de las empresas y los directivos por "invertir" en la gestión del talento.

Esta toma de conciencia ha llevado a las empresas a tratar de seleccionar y segmentar los talentos que han asignado a la empresa. Surgen así los denominados sistemas de inventario de talentos, que permiten evaluar a cada empleado en particular, es decir,

aspectos relacionados con el potencial, las competencias, el perfil y los valores organizacionales, el nivel de apego a la empresa, entre otros aspectos.

Por lo tanto, es responsabilidad de los directivos aplicar criterios de segmentación al grupo de empleados, no por razones de jerarquía sino por las características que poseen, para elaborar propuestas creativas y diferenciadas para ofrecer a cada empleado, que pueden ser de carrera, de formación y desarrollo, de recompensas e incluso de nuevas formas de trabajo. Es necesario tener la capacidad de gestionar a las personas, es decir, crear las condiciones que garanticen la satisfacción de los empleados y, en consecuencia, su rendimiento. Esto se traduce en un compromiso entre la empresa y los empleados (Guevara, 2016).

Sin embargo, en esta evaluación, es importante saber qué variables se utilizaron u omitieron. En el caso descrito, cabría preguntarse si la reorganización de los segmentos estratégicos de las unidades de negocio o la aplicación simultánea de un proceso de gestión del talento tuvo un mayor impacto en la cultura y la productividad de la empresa (Montoya & Escudero, 2015). La figura 2 ilustra el proceso que las empresas pueden/deben seguir para aplicar una estrategia de gestión del talento.

**Figura 2***Proceso estratégico de gestión de talento humano*

*Nota.* El gráfico representa las cuestiones realizables para seguir el proceso de gestión de talento humano. Adaptado de Montoya y Escudero (2015).

Carvacho (2021) define la gestión de talento humano como el uso sistemático de prácticas y políticas específicas de RRHH para gestionar los retos de talento a los que se enfrentan las empresas en la actualidad, como la globalización, los cambios demográficos, la creciente demanda de trabajadores con las habilidades y la motivación necesarias, y la oferta existente de dichos trabajadores con talento.

Esto lleva a la importancia de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) en este sentido. Éstas deben orientarse estratégicamente hacia la gestión de los recursos

humanos con el fin de adquirir, retener y gestionar el talento adecuado para perseguir los objetivos de la organización. Las personas son cada vez más importantes en la consecución de la estrategia organizativa y la gestión de recursos humanos es responsable de lograr el mejor ajuste persona-organización (Vera, 2019).

## **2.5 Principios básicos para la gestión de talento humano**

La gestión de talento humano está asociada a la presencia de calidad en la mano de obra, es decir, a la presencia de trabajadores altamente cualificados con valor para la organización y cuyo valor futuro puede mejorarse mediante alguna inversión. De ahí que sea preponderante un plan de inversión de la gestión de talento humano, con el análisis del retorno de la inversión (ROI) y la elección de las estrategias a adoptar (Bordas, 2016).

Según Vinueza (2017), es habitual que los programas de talento humano y otras iniciativas en este ámbito sean una auténtica pérdida de tiempo y dinero y estén bastante desconectados de la realidad. A menudo las iniciativas son incompletas y pretenden obtener resultados inmediatos, lo que se traduce en expectativas poco realistas. Las empresas olvidan que para obtener resultados no sólo necesitan contar con el talento adecuado, sino también invertir en el desarrollo de sus competencias y en su correcta asignación.

No existe una manera para realizar una gestión de talento humano con éxito, ya que es necesario adaptar las prácticas a la estrategia y las circunstancias de la empresa y alinearlas con la filosofía de liderazgo y el sistema de valores, a la vez que se encuentran formas de diferenciarse de la competencia (Almadana, 2016). Para complementar los principios presentados por Almadana (2016), Leyva (2018) afirma que para maximizar un programa de gestión de talento humano debe construirse sobre cuatro componentes: diferenciación, evaluación y calificación, gestión del rendimiento y transparencia.

## **2.6 Toma de decisiones en la gestión de talento humano**

El principal objetivo de la gestión de talento humano es aumentar el éxito de la organización, pero para ello es necesario que las decisiones relativas a los talentos y los recursos sean las correctas. Díaz (2021) afirma que los gestores suelen tener una capacidad limitada en este ámbito, tomando decisiones basadas en el conjunto de información de que disponen, que suele ser incompleta, lo que conduce a una toma de decisiones sesgada.

La realidad empresarial actual carece de "maestros del talento", líderes que tengan un conocimiento profundo sobre las personas, que sepan entenderlas y diferenciarlas, y que este conocimiento sea preponderante en la toma de decisiones sobre el talento (Córdoba, 2018). La maestría en el talento no garantiza un éxito inquebrantable, pero incluso en la adversidad permite mantenerse en la carrera y aspirar a alcanzar de nuevo el éxito.

## **2.7 Funciones del departamento de recursos humanos**

Un departamento de recursos humanos gestionado de forma eficiente puede proporcionar a su organización la estructura y la capacidad de satisfacer las necesidades empresariales mediante la gestión de los recursos más valiosos de su empresa: sus empleados (Ruiz, 2018). Existen varias disciplinas de RRHH, pero los profesionales de cada disciplina pueden realizar más de una de las más de seis funciones esenciales. En las pequeñas empresas que no cuentan con un departamento de RRHH dedicado, es posible alcanzar el mismo nivel de eficiencia y gestión de la mano de obra mediante la externalización de las funciones de RRHH o la adhesión a una organización profesional de empleadores (Heredero, López, Romo, & Medina, 2019).

Las seis funciones principales de RRHH son la contratación, la seguridad en el trabajo, las relaciones con los empleados, la planificación de la remuneración, el cumplimiento de la legislación laboral y la formación (Peña, 2015).

**Tabla 1**

*Funciones principales de los recursos humanos*

Funciones	Detalle
<b>Contratar a las personas adecuadas para el trabajo adecuado</b>	El éxito de los reclutadores y especialistas en empleo se mide generalmente por el número de puestos que cubren y el tiempo que tardan en cubrirlos. Los reclutadores que trabajan en la empresa -a diferencia de las empresas que prestan servicios de contratación y dotación de personal- desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la plantilla del empresario.
<b>Mantener un entorno seguro</b>	La seguridad en el trabajo es un factor importante. En virtud de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo de 1970, los empresarios tienen la obligación de proporcionar un entorno de trabajo seguro a los empleados.
<b>Relaciones empleador-empleado</b>	En un entorno laboral sindicalizado, las funciones de RRHH relacionadas con los empleados y con las relaciones laborales pueden combinarse y ser gestionadas por un solo especialista o ser funciones totalmente separadas gestionadas por dos especialistas de RRHH con experiencia específica en cada área. Las relaciones con los empleados son la disciplina de RRHH que se ocupa de fortalecer la relación empleador-empleado mediante la medición de la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y la resolución de conflictos en el lugar de trabajo.
<b>Compensación y beneficios</b>	Al igual que las relaciones con los empleados, las funciones de compensación y beneficios de RRHH a menudo pueden ser manejadas por un especialista en RRHH con doble experiencia. En cuanto a la remuneración, las funciones de RRHH incluyen el establecimiento de estructuras de remuneración y la evaluación de prácticas salariales competitivas.

Funciones	Detalle
<b>Cumplimiento de la legislación laboral</b>	El cumplimiento de las leyes laborales y de empleo es una función crítica de RRHH. El incumplimiento puede dar lugar a quejas en el lugar de trabajo basadas en prácticas de empleo injustas, condiciones de trabajo inseguras e insatisfacción general con las condiciones de trabajo que pueden afectar a la productividad y, en última instancia, a la rentabilidad.
<b>Formación y desarrollo</b>	Los empleadores deben proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para su éxito, lo que, en muchos casos, significa dar a los nuevos empleados una amplia formación de orientación para ayudarles en la transición a una nueva cultura organizativa. Muchos departamentos de RRHH también ofrecen formación en liderazgo y desarrollo profesional.

*Nota.* La tabla muestra un resumen de las principales funciones por parte de recursos humanos. Información adaptada de Peña (2015).

## 2.8 Modelo de gestión

Un modelo de gestión es la elección que hacen los máximos responsables de una empresa sobre cómo definen los objetivos, motivan el esfuerzo, coordinan las actividades y asignan los recursos; en otras palabras, cómo definen el trabajo de gestión. Inspiradas por los cambios en las expectativas de sus empleados, las nuevas capacidades tecnológicas y las ofertas de los competidores emergentes, algunas empresas están descubriendo que un modelo de gestión distintivo puede ser en sí mismo un motor clave de su competitividad (Mayumi, 2017).

Un modelo de gestión es una herramienta de gestión que se centra en las tareas operativas de los procedimientos organizativos y actúa como una guía que unifica los

elementos fundamentales de una empresa: las prácticas, los procesos y los principios (Del Valle, 2016). De acuerdo con esta definición, en este trabajo intentamos descubrir la relación entre las prácticas y los procesos de innovación de productos, junto con los principios del modelo de gestión.

## **Capítulo III. Metodología**

### **3.1 Referencial metodológico**

#### ***3.1.2 Enfoque***

Esta investigación es de naturaleza cualitativa - cuantitativa, siendo cualitativa en cuanto a que examina una situación cercana a la realidad empresarial, y cuantitativa en cuanto a que recoge y cuantifica datos.

### **3.2 Tipo de investigación**

#### ***3.2.1 De campo***

Se hace referencia a este tipo de investigación debido a que el investigador acude a la empresa para el levantamiento de la información; además de que el modelo de gestión de talento humano proporciona información importante para la toma de decisiones que aborda los problemas identificados y contribuye al desarrollo de la empresa con un enfoque en el desempeño del trabajo.

#### ***3.2.2 Descriptivo***

Se permitió verificar y describir cómo se manifiesta el comportamiento del talento humano en cuanto al desempeño y a la vez caracterizar el problema para su resolución mediante el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano como estrategia competitiva para la empresa FEGOAUTO.

### **3.3 Recopilación y procesamiento de datos**

#### ***3.3.1 Método analítico***

Se empleo el método analítico debido a que permite analizar cada elemento que forma parte de la situación de la empresa, para encontrar las falencias que caracterizan el problema principal y, a su vez unir las partes que fueron analizadas permitiendo encontrar relación entre sí y conducir a la solución del problema.

#### ***3.3.2 Método inductivo-deductivo***

Este método se utilizó para construir una base teórica, explicando los fenómenos existentes en la investigación mediante teorías basadas en textos y autores, entre los que destacan "la gestión de los recursos humanos", "los modelos de gestión de los recursos humanos" y "el rendimiento laboral", que aportan conocimientos poco comunes sobre el tema de la investigación.

### **3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información**

#### ***3.4.1 Técnicas***

**Entrevista:** Se realizó al Sr. Fernando González, gerente de la empresa FEGOAUTO con la finalidad de conocer su percepción con respecto a la situación de la empresa tanto en el servicio que brinda, como en la gestión y desempeño del personal.

**Encuesta:** Se aplicó una encuesta al personal que labora en “FEGOAUTO” con el fin de conocer la opinión de cada trabajador y analizar la problemática interna de la empresa de acuerdo a la gestión de talento humano (Anexo 1).

### **3.5 Población y muestra**

#### ***3.5.1 Población***

En el desarrollo de la investigación se trabajó con toda la población, tomando en cuenta que son 9 trabajadores (1 administrador y 8 colaboradores internos) y todos pueden ser incluidos en el estudio. Cabe mencionar que al trabajarse con un universo pequeño (N=9), no es necesario calcular una muestra estadística, pues se trabajará con el total del universo que será considerada como la población de estudio.

### **3.6 Diagnóstico situacional**

#### ***3.6.1 Fegoauto***

Fegoauto se encuentra constituida mediante escritura pública celebrada en la provincia del Azuay, Cantón Cuenca, República del Ecuador el día diez y siete de septiembre del año 2012 ante el Dr. Eduardo Palacios Muñoz Notario Noveno del Cantón, minuta inscrita en el Registro Mercantil el día 27 de septiembre del año 2012 bajo el numeral 657.

La compañía tiene como objeto la importación, compra, venta, comercialización y distribución de todo tipo de repuestos para vehículos, camiones y tracto camiones, la importación, exportación y comercialización de llantas, aros, tubos de todo tipo, tintes, pinturas, esmaltes para vehículos, la explotación publicitaria comercial de esta actividad, pudiendo adquirir, arrendar y permutar predios urbanos y rurales para tal efecto, la industria de productos publicitarios en todas sus etapas, hasta su comercialización y exportación.

Presenta además la importación y comercialización de todo tipo de productos, maquinaria, implementos que tengan relación con su objeto social, la importación de maquinarias,

equipos, repuestos y accesorios, insumos y suministros necesarios para la industria automotriz, el establecimiento de almacenes para la compra, venta y distribución de artículos, artefactos, equipos, instalaciones y mercaderías de uso personal, doméstico, empresarial, turismo, agrícola o industrial de fabricación nacional o extranjera, así como repuestos y accesorios.

### 3.6.2 Ubicación geográfica

FEGOAUTO S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Azuay, cantón Cuenca, en las calles Sebastián de Benalcázar 1-59 y Núñez de Bonilla.

#### Figura 3

##### *Ubicación FEGOAUTO*



*Nota.* La figura muestra la ubicación de la empresa FEGOAUTO. Tomado de Google Maps (2021).

### ***3.6.3 Misión***

Como empresa comercializadora de lujos y accesorios para vehículo, venta y pos venta en el negocio automotriz, aseguramos la calidad y lealtad en la satisfacción de nuestros clientes.

### ***3.6.4 Visión***

Fegoauto S.A. Tiene como visión ser líder en el comercio de lujos y accesorios para vehículo a nivel nacional, logrando la integridad y el trabajo en equipo para asegurar el servicio oportuno a nuestros clientes.

### ***3.6.6 Valores***

En FEGOAUTO trabajamos con una serie de valores corporativos orientados a la mejora continua de la organización:

- **Igualdad:** Nuestras relaciones con proveedores, clientes y empleados se basan en el beneficio y el respeto mutuos.
- **Integridad:** la actuación de la empresa y de sus socios se basa en el respeto absoluto de las normas éticas empresariales.
- **Responsabilidad:** gestionar nuestros productos y residuos de forma que no afecten al medio ambiente. Contribuir a la sociedad cumpliendo nuestros compromisos a nuestros clientes y los productos que fabricamos para ellos.

### 3.7 Características diferenciadoras

Con origen en la ciudad de Cuenca, la empresa se centra en productos y accesorios de alta gama como rejillas, parachoques, cabinas, alfombras, volantes, halógenos y xenones HID. Algunas de las ventajas que la empresa ofrece a sus clientes son publicidad gratuita, promociones, descuentos y bonificaciones. Además de las visitas de los asesores comerciales, esta empresa está en contacto con sus clientes a través de su página web y de los correos electrónicos y llama constantemente a sus clientes para informarse sobre el estado, la reputación y la calidad de sus productos. A continuación, se muestra algunas características diferenciadoras.

- Se trata de una empresa importadora ubicada en Cuenca dedicada a la venta de todo tipo de recambios para coches, camiones y tractocamiones. También exportan y comercializan neumáticos, llantas, cámaras de todo tipo, tintes para automóviles, pinturas y esmaltes.
- Sus productos vienen de China; los importan cada dos meses y los venden en todo el país.
- Como incentivo para sus clientes, ofrecen materiales promocionales como cubos de alfombra en miniatura para que los clientes se hagan una idea de la textura, el color, el material y la forma de sus productos.
- La empresa se interesa un poco más por sus clientes, que llaman constantemente para preguntar sobre el estado de los productos, el asesoramiento de los vendedores y la calidad del servicio.
- Fegoauto ofrece varias promociones atractivas para sus clientes.

### **3.8 Ventajas competitivas**

La mayoría de las empresas invierten con mucha cautela en el desarrollo de sus equipos y su gente por diversas razones, que van desde la falta de política y estrategia de gestión hasta la falta de conciencia de la importancia de crear capital intelectual como recurso empresarial competitivo. El modelo de gestión del departamento de talento humano de la empresa FEGOAUTO S.A., aportará con varias ventajas como:

- Definir perfiles profesionales que apunten a la excelencia en el trabajo y mejoren la productividad.
- Desarrollo de equipos con las competencias necesarias en áreas específicas.
- Identificación de los puntos débiles para permitir las acciones correctivas que garanticen los resultados.
- Gestionar el rendimiento basándose en objetivos medibles y cuantificables que puedan observarse directamente.
- Sensibilizar al equipo y permitirle asumir la responsabilidad de su propio desarrollo. Si se cumplen las expectativas de todos, es un proceso en el que todos ganan.

### **3.9 Análisis FODA**

Este análisis expone de manera clara las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que FEGOAUTO tiene y puede obtener, pero depende de la alta dirección decidir lo que quiere mantener, aprovechar, mejorar y eliminar respectivamente.

**Tabla 2***Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico amplio ubicado en un lugar accesible, transitado y comercial de la ciudad</li> <li>• Proveedores confiables con productos de calidad que permiten brindar precios competitivos.</li> <li>• Servicio de calidad con el mejor trato</li> <li>• Personal apto y capacitado.</li> <li>• Buena relación con los clientes</li> <li>• Años de participación de mercado.</li> <li>• Adecuada infraestructura para el personal y los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca competencia en el sector</li> <li>• Movilidad vehicular en el sector</li> <li>• Promociones y descuentos a nivel competitivo</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no ha realizado un análisis organizacional enfocado a la gestión de talento humano.</li> <li>• No cuenta con manual de procedimientos administrativos</li> <li>• Falencias en planes de cuentas y procesos contables.</li> <li>• Inadecuado control de inventarios y abastecimiento de productos</li> <li>• Indefinida cultura organizacional</li> <li>• Inexistencia de una filosofía empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por tema de pandemia se ha registrado inestabilidad en el mercado.</li> <li>• Creación de empresas similares.</li> <li>• Entrada de competidores</li> <li>• Adquisición de nueva tecnología y maquinaria por la competencia.</li> <li>• Precios más bajos de la competencia</li> <li>• Inestabilidad económica del Ecuador.</li> </ul>

*Nota.* La tabla detalla el análisis FODA de FEGOAUTO. Fuente: elaboración propia.

### 3.10 Tabulación de encuesta aplicada al personal que trabaja en FEGOAUTO

**Tabla 3**

*Pregunta 1: ¿Cómo ingresó a trabajar en la empresa “FEGOAUTO”?*

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
<b>Proceso de reclutamiento</b>	2	22,3%
<b>Periodo de prueba</b>	0	0%
<b>Conocido del dueño</b>	7	77,7%
<b>Total</b>	9	100%

*Nota.* La tabla detalla los resultados de la encuesta al personal de FEGOAUTO sobre el ingreso a la empresa. Fuente: elaboración propia.

Está claro que la mayoría del personal se contrata a través de referencias de los propietarios, lo que podría interpretarse como una falta de proceso de selección formal.

**Tabla 4**

*Pregunta 2: ¿Le han realizado una evaluación de desempeño para valorar el trabajo que realiza?*

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	9	100%
<b>Total</b>	9	100%

*Nota.* La tabla detalla los resultados de la encuesta al personal de FEGOAUTO sobre si existió una evaluación de desempeño. Fuente: elaboración propia.

Todo el personal manifiesta no haber presentado una evaluación de desempeño, por lo que no se conoce hasta donde ha sido el esfuerzo de cada empleado y si ha cumplido o no con lo que la empresa espera.

**Tabla 5**

*Pregunta 3: ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo?*

<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	9	100%
<b>Total</b>	9	100%

*Nota.* La tabla detalla los resultados de la encuesta al personal de FEGOAUTO sobre si ha recibido capacitación en el puesto de trabajo. Fuente: elaboración propia.

Todos los empleados de FEGOAUTO declararon no haber recibido ninguna formación, lo que indica que trabajan basándose en su propia experiencia.

**Tabla 6**

*Pregunta 4: ¿Usted tiene conocimiento de algún documento en donde estén definidas sus funciones y responsabilidades de acuerdo a su cargo?*

<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	9	100%
<b>Total</b>	9	100%

*Nota.* La tabla detalla los resultados de la encuesta al personal de FEGOAUTO sobre la documentación de funciones y responsabilidades. Fuente: elaboración propia.

Todos los empleados de "FEGOAUTO" manifiestan no conocer ninguna documentación que refleje las funciones a realizar, lo que se interpreta como una falta de documentación organizativa.

**Tabla 7**

*Pregunta 5: ¿Cómo califica usted el ambiente de trabajo en el que se encuentra actualmente?*

<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Excelente</b>	3	33,3%
<b>Bueno</b>	5	55,5%
<b>Regular</b>	1	11,2%
<b>Malo</b>	0	0%
<b>Total</b>	9	100%

*Nota.* La tabla detalla los resultados de la encuesta al personal de FEGOAUTO sobre la percepción del ambiente de trabajo. Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados mencionan que el ambiente es bueno, lo que evidencia que se sienten a gusto en su lugar de trabajo.

### **3.11 Entrevista realizada al gerente de “FEGOAUTO”**

**¿Cómo ayudaría un modelo de gestión del talento humano en la administración de su empresa?**

El gerente considera que los recursos humanos son la base del funcionamiento de una empresa, y esta propuesta puede ofrecer muchos beneficios que capacitarán al personal para marcar la diferencia, prestar un buen servicio y contribuir al crecimiento de la empresa.

**¿Cuál es su punto de vista acerca del desempeño laboral que observa en el personal que labora en la empresa?**

Aunque el rendimiento general del personal suele verse degradado por los errores que se producen en el día a día, el rendimiento individual es diferente para cada persona y, aunque algunos pueden mostrar más responsabilidad que otros, está claro que el mal rendimiento de algunos afectará a la productividad de todo el equipo.

**¿Cómo se informan los empleados de las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo?**

Debido a la falta de formalidad en las funciones, hay confusión entre el personal y las actividades, ya que el director da una breve descripción al contratar al personal y luego asigna las funciones según las necesidades de la empresa.

**¿Considera usted que todos sus colaboradores han sido seleccionados correctamente para ocupar el cargo que desempeñan?**

El gerente considera que este no es el caso de la mayoría de las personas. En algunos casos se han contratado por falta de tiempo, o porque un miembro del personal se ha marchado y otro tiene que ocupar su puesto inmediatamente.

## Capítulo IV

# Modelo de gestión de talento humano empresa “FEGOAUTO”

**Descripción**

El modelo de gestión del talento humano es una herramienta que facilita la gestión de los recursos humanos disponibles en una organización. Este documento pretende explicar cómo la Dirección de Recursos Humanos de FEGOAUTO implementa cada uno de los procesos que los engloban, y facilitar la aplicación y ejecución de las actividades que componen cada proceso.

**Alcance**

Departamento de Recursos Humanos y todo el personal en general de la empresa FEGOAUTO.

**Objetivo**

Determinar y reunir las actividades del Departamento de Recursos Humanos de FEGOAUTO de forma sistemática para lograr una adecuada gestión de los recursos humanos mediante el desarrollo efectivo de cada subsistema y sus procesos.

**Políticas de la empresa**

Aplicar el modelo de Gestión del Talento Humano a la gestión de los recursos humanos de la empresa y gestionar de forma más óptima cada subsistema y los procesos que lo componen.

## **Contenido**

1. Incorporar al personal
2. Colocación del personal
3. Recompensar al personal
4. Desarrollo del personal
5. Fidelización del personal
6. Control del personal

## **Terminología**

**Ámbito:** se refiere a las personas responsables o implicadas en cada uno de los subsistemas y procesos del modelo de Gestión del Talento Humano.

**Objetivos:** se refieren a los objetivos que se esperan alcanzar en los distintos subsistemas que abarca la aplicación del modelo de Gestión del Talento Humano.

**Política:** se refiere a las actividades incluidas en la filosofía corporativa, en línea con el proceso de toma de decisiones para alcanzar los objetivos fijados.

**Procedimiento:** se refiere a la ejecución secuencial y lógica de las actividades de los procesos de cada subsistema del modelo de Gestión del Talento Humano.

**Diagrama de flujo.** Se refiere a una representación diagramática de cada procedimiento, que expresa con mayor claridad la secuencia de actividades y sus relaciones.

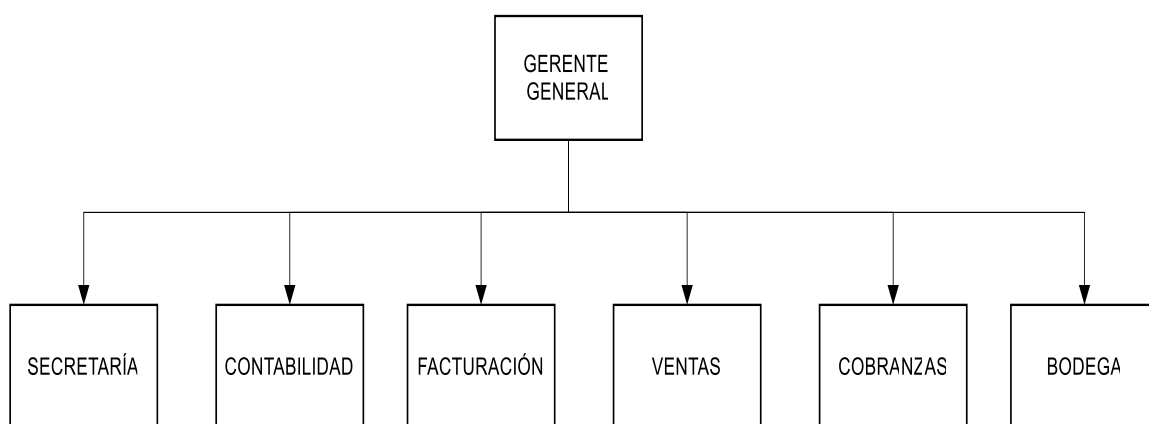
**Documentación:** se refiere al formato elegido para cada proceso, en el que se registra la información relevante para cada análisis realizado.

**Anexo:** se refiere a toda la información que soporta cada actividad y contiene los datos obtenidos de la recopilación de información de la empresa para cada proceso del subsistema del modelo de gestión de recursos humanos.

### Organigrama estructural

#### Figura 4.

*Organigrama estructural FEGOAUTO*



*Nota.* La figura muestra el organigrama estructural de la empresa FEGOAUTO. Fuente: elaboración propia.

## **Incorporar al personal**

### 1. Reclutamiento del personal

#### Contenido

- a) Objetivo
- b) Alcance
- c) Política de la empresa
- d) Procedimiento
- e) Diagrama de flujo
- f) Anexos

#### **A) Objetivo**

Dotar a fegoauto de los medios necesarios para desarrollar adecuadamente el proceso de contratación de personal, documentando un proceso dirigido a la captación de personal cualificado e idóneo para cubrir los distintos puestos de trabajo de la organización.

#### **B) Alcance**

Gerente general, jefe de talento humano, departamento solicitante

#### **C) Política de la empresa**

1. El proceso de contratación de personal se inicia cuando hay que cubrir un puesto vacante o cuando se crea un nuevo puesto
2. La primera fuente para encontrar un puesto vacante es la contratación dentro de la organización, es decir, la contratación interna.
3. El proceso de contratación interna está diseñado para durar tres semanas.
4. Si no se encuentra un candidato adecuado dentro de la organización, se recurrirá a la contratación externa y se completará cuando se encuentre un candidato adecuado para el puesto.
5. La contratación externa se realiza a través de portales de Internet (Cámara de Comercio, Multitrabajo), periódicos, bases de datos y agencias de contratación.

#### **D) Procedimiento**

1. Rellene el formulario de solicitud (Anexo 1) para cubrir una vacante o para solicitar un puesto de nueva creación.
2. Presentar el formulario de solicitud de personal al Departamento de Recursos Humanos.
3. Analizar y aprobar el formulario de solicitud de personal (ANEXO 1).
4. Informar al jefe del departamento que realiza la solicitud de la aprobación o denegación, para dar por terminado el proceso si se decide que la solicitud no es necesaria, en caso contrario para iniciar el proceso.

5. Invitar al jefe del departamento que hace la solicitud a revisar la descripción y el perfil del puesto a cubrir.
6. Informar de los resultados de la revisión de la descripción del puesto a cubrir. Si es necesario actualizar la descripción del puesto de trabajo, debe hacerse utilizando el formulario de actualización de la descripción del puesto (Apéndice 2); de lo contrario, pase al punto 9.
7. Presentar el formulario de actualización de la descripción del puesto de trabajo (ANEXO 2) para su aprobación por el Gerente General. Si se aprueba la actualización de la descripción del puesto, pase al punto 9.
8. decidir el tipo de contratación que se hará en la descripción final del puesto
9. Proceder a la preparación de cada publicación para la contratación, ya sea interna o externa.

### **Tabla 8**

#### *Responsables procedimiento de reclutamiento de personal*

<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>
<b>Gerente General</b>	3
<b>Jefe de recursos humanos</b>	3, 4, 5, 7, 8
<b>Jefe de departamento solicitado</b>	1, 2, 6

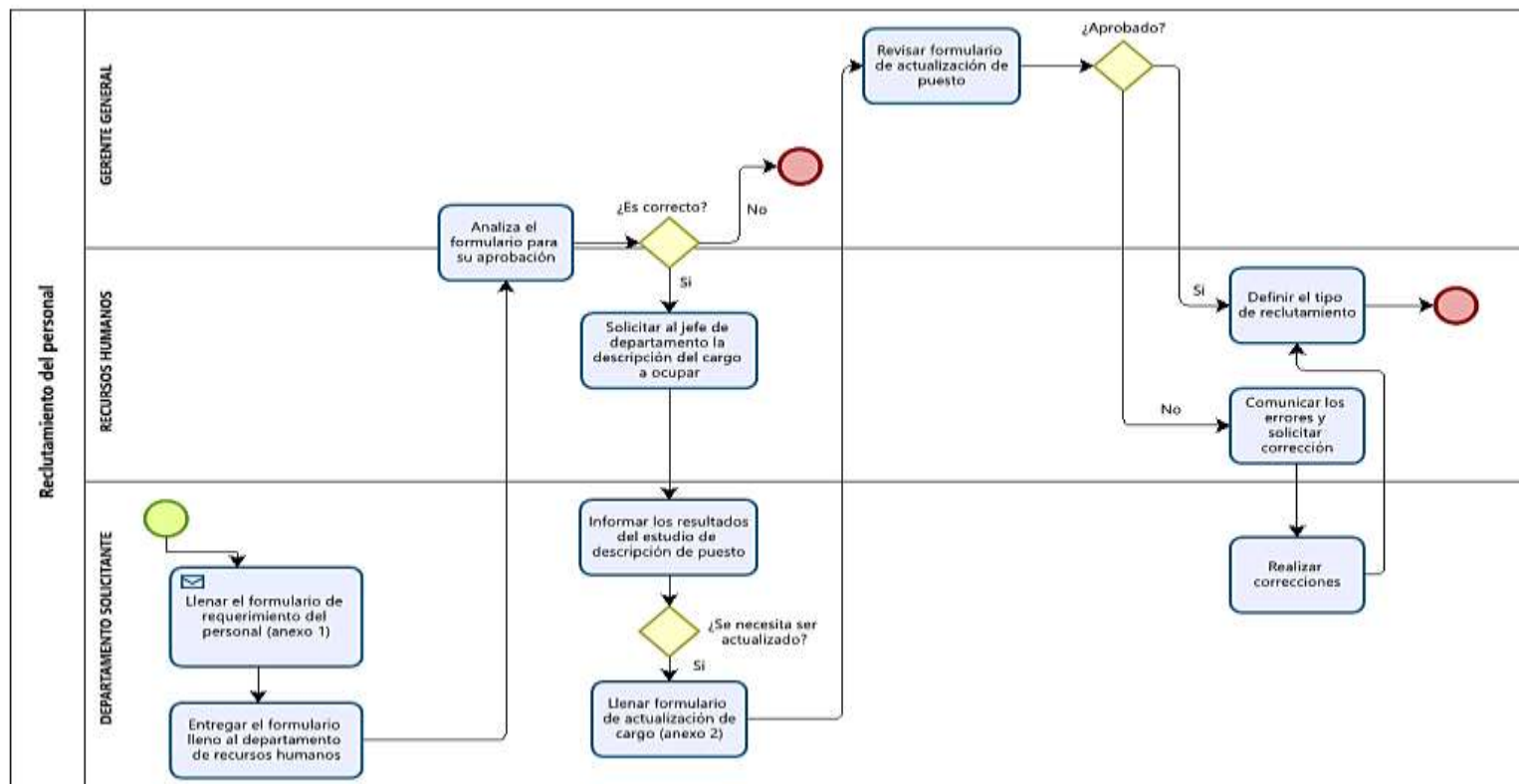
*Nota.* La tabla indica las responsabilidades del procedimiento de reclutamiento del personal. Fuente:

Elaboración propia.

## E) Diagrama de flujo

**Figura 5**

*Diagrama de flujo proceso de reclutamiento de personal*



*Nota.* La figura muestra el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento del personal de FEGOAUTO. Fuente: Elaboración propia.

## **Proceso de reclutamiento**

### **Procedimiento**

1. Consultar nuestra base de datos de CVs de procesos de selección anteriores que tengan las mismas características que el puesto anunciado. Si no hay candidatos adecuados, pase al punto 3.
2. Contactar con los candidatos seleccionados de la base de datos para ver si están disponibles. Si está disponible, proceda al paso 6.
3. Analizar si se ha recibido un resultado positivo de la base de datos y, en caso contrario, analizar cómo continuar el proceso.
4. Completar los formularios de datos y perfiles de trabajo y acercarse a los posibles candidatos a través de portales de Internet como la Cámara de Comercio y Socioempleo
5. Crear una bolsa de trabajo en el sitio web de Fegoauto (<https://www.fegoauto.com.ec>) en la que los candidatos puedan introducir los datos e información necesarios para participar en el proceso de contratación de la organización
6. Hacer publicidad en los periódicos y en las agencias de empleo para atraer a los candidatos adecuados.
7. Presentar un currículum vitae actualizado al Departamento de Recursos Humanos.
8. Rellenar el formulario de solicitud (anexo 3).

**Tabla 9***Responsables procedimiento de reclutamiento*

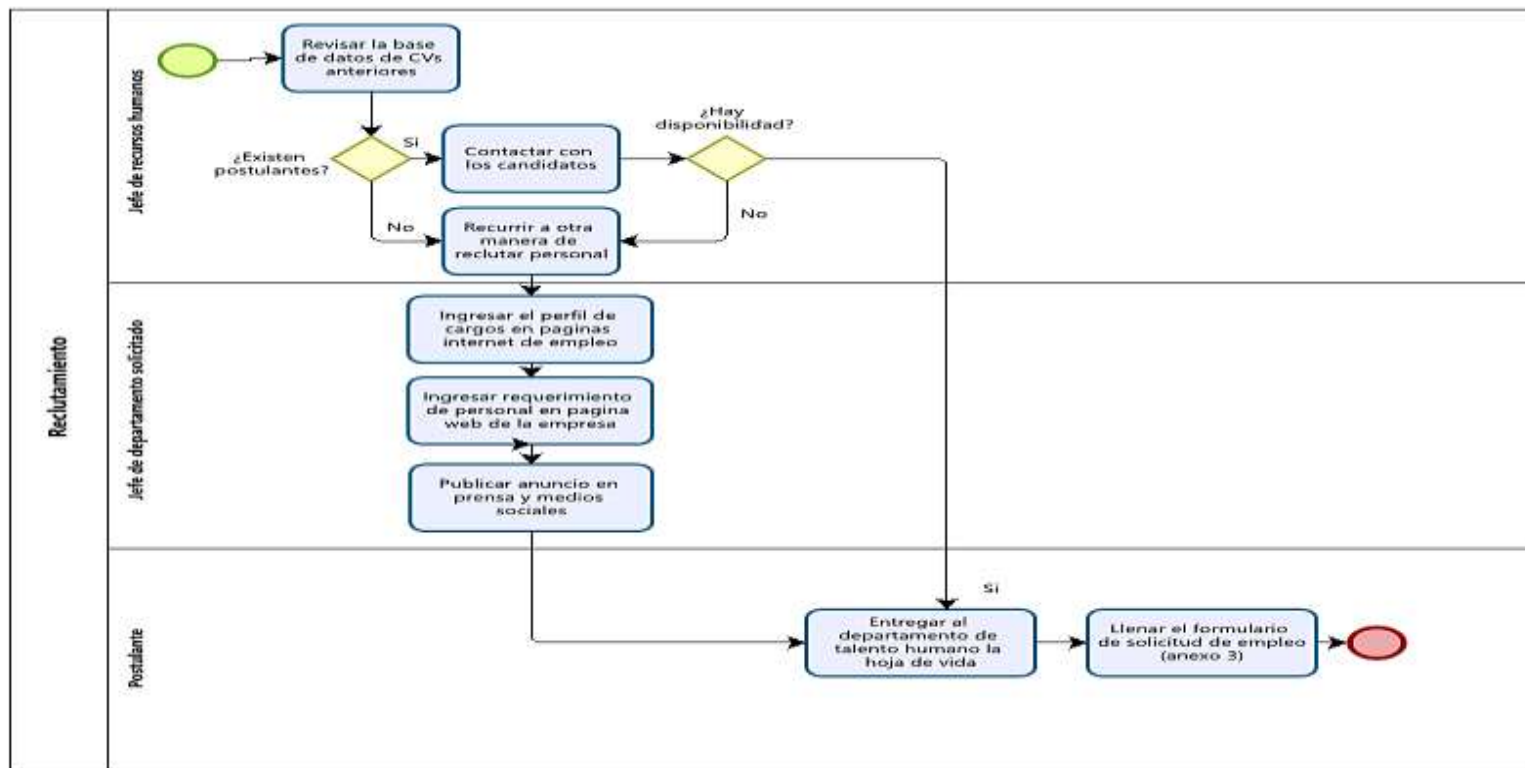
<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>
<b>Jefe de recursos humanos</b>	1, 2, 3, 4, 5, 6
<b>Jefe de departamento solicitado</b>	4, 6
<b>Postulante</b>	7, 8

*Nota.* La tabla muestra las responsabilidades del proceso de reclutamiento.

## Diagrama de flujo

Figura 6

Diagrama de flujo proceso de reclutamiento



Nota. La figura muestra el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento del personal de FEGOAUTO. Fuente: Elaboración propia.

## **2. Colocación del personal**

### Contenido

- a) Objetivo
- b) Alcance
- c) Política de la organización
- d) Procedimiento
- e) Diagrama de flujo
- f) Anexos

#### **A) Objetivo**

Dotar a la empresa "FEGOAUTO" de los métodos y herramientas documentadas necesarias para realizar la selección de personal de forma correcta. Esto significa la selección adecuada de los candidatos más idóneos que reúnan todas las características y necesidades tanto del puesto como de la organización a cubrir.

#### **B) Alcance**

Gerente general, jefe de recursos humanos, jefe contable

#### **C) Política de la empresa**

La empresa buscará un número suficiente de candidatos, entre los que seleccionará a aquellos que cumplan o superen las expectativas del puesto.

Como parte del proceso de selección, se realizará una entrevista con el candidato.

Si es necesario, se establecerá un periodo de prueba o se firmará un contrato definitivo por un periodo acordado.

#### **D) Procedimiento**

1. Las hojas de vida presentadas durante el proceso de contratación serán analizados y seleccionados en función de sus conocimientos, experiencia y otras características generales requeridas para el puesto. (Anexo 4).
2. Comprobar la exactitud de la información facilitada en los CV de los candidatos seleccionados en la etapa anterior. Si la información proporcionada es falsa o no está fundamentada, el candidato será rechazado.
3. completar una lista con los nombres de los candidatos seleccionados para cubrir las vacantes.
4. Programar una entrevista con los candidatos de la lista de preseleccionados.
5. Contactar con los candidatos e invitarlos a la entrevista según el calendario previsto de los candidatos seleccionados en la lista.
6. realizar una entrevista con el candidato y evaluarlo mediante el formulario de entrevista personal (anexo 5).
7. ordenar las puntuaciones obtenidas por los candidatos en la entrevista personal en orden descendente.

8. Informar de los resultados del proceso de selección de personal a la Dirección General y al Jefe de Recursos Humanos.

9. Informar a los candidatos seleccionados de que han superado el proceso de selección de personal. Comprueba si están disponibles, y si no, vuelve al punto anterior.

10. organizar una reunión para discutir las condiciones salariales y laborales con vistas a una negociación entre las partes.

Preparar un proyecto de contrato para aplicar a los nuevos empleados. Puede tratarse de un contrato de prueba o de un contrato de duración determinada.

12. Deberá presentar el proyecto de contrato de personal para el nuevo empleado para su aprobación.

13. El contrato debe entregarse al nuevo empleado para su revisión y aprobación. (Se firmarán dos contratos).

14. Firmar el contrato definitivo por duplicado. El nuevo empleado se quedará con una copia.

15. Legalización del contrato firmado con el Ministerio de Trabajo y Empleo.

16. Coloque el contrato legalizado en la carpeta correspondiente del nuevo empleado.

**Tabla 10***Responsables procedimiento de selección de personal*

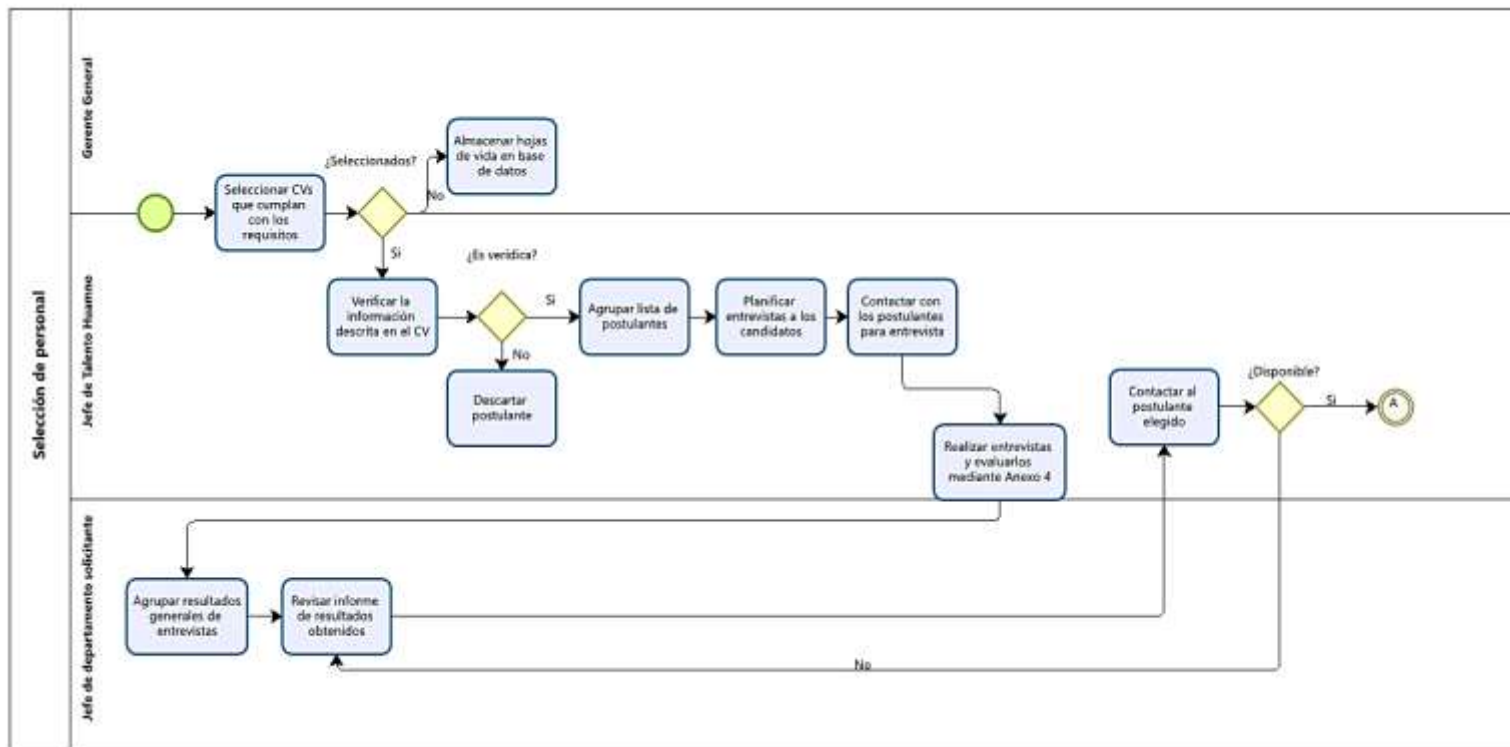
<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>
<b>Gerente General</b>	12
<b>Jefe de recursos humanos</b>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 15, 16
<b>Jefe de departamento solicitado</b>	1, 4, 6, 7, 8, 9
<b>Contador</b>	10, 13
<b>Postulante</b>	10, 13, 14

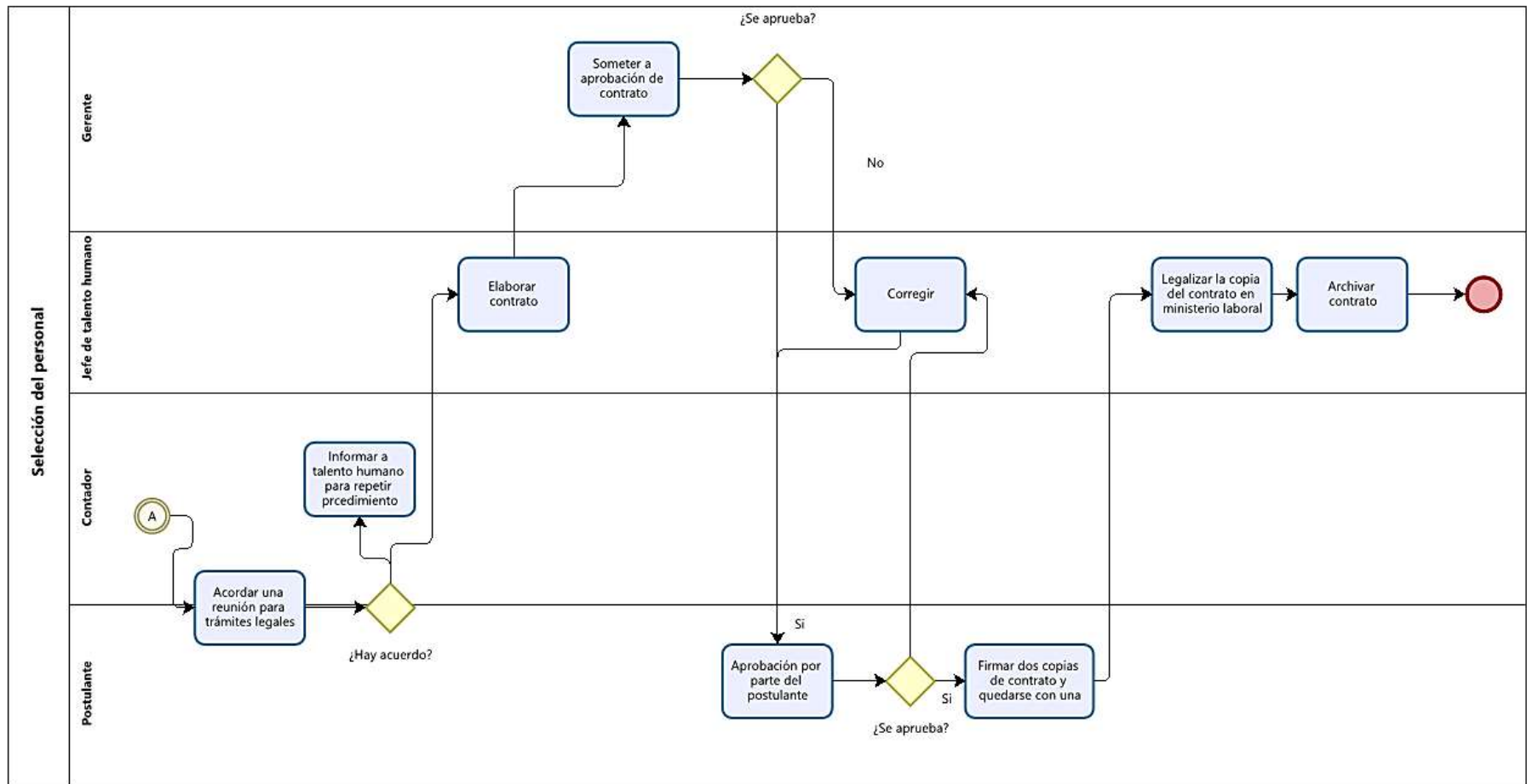
*Nota.* La tabla muestra las responsabilidades del proceso de selección del personal.

## D) Diagrama de flujo

Figura 7

Diagrama de flujo proceso de selección de personal





Nota. La figura muestra el diagrama de flujo del proceso de selección del personal de FEGOAUTO. Fuente: Elaboración propia

### **3. Desarrollo del personal**

#### **3.1 Capacitación**

Contenido

- a) Objetivo
- b) Alcance
- c) Política de empresa
- d) Procedimiento
- e) Diagrama de flujo
- f) Documentación

##### **A) Objetivo**

Mejorar la competencia de los empleados de fegoauto para que sean más productivos, creativos e innovadores y logren sus objetivos con mayor eficacia.

##### **B) Alcance**

Jefe de recursos humanos, jefe contable, jefes de departamento, personal.

##### **C) Política de empresa**

1. Los planes de formación se elaborarán anualmente, a menos que se requieran para un período más corto que el estipulado
2. Se presentarán las necesidades de formación del personal de cada departamento y el Jefe de Departamento elaborará una lista y posibles fechas

3. Todos los planes de formación deberán ser analizados y aprobados previamente por el Jefe de Recursos Humanos.

#### **D) Procedimiento**

1. Las necesidades de formación del personal de la empresa se diagnosticarán mediante una auditoría interna o una encuesta y se registrarán en el formulario de necesidades de formación (anexo 6) en función de los cursos, habilidades, competencias o nuevas tecnologías

2. Preparar una lista de participantes que estén dispuestos a participar en la formación

3. Preparar una lista de cursos, tanto internos como externos, que se utilizarán para satisfacer las necesidades de formación identificadas

4. Presentar para su aprobación los cursos identificados para la formación del personal.

5. Elaborar un calendario detallado del periodo en el que tendrá lugar cada curso de formación.

6. Informar a los participantes de los cursos de formación a los que asistirán y de los respectivos horarios

7. Realizar el curso de formación

8. Evaluar la formación recibida, utilizando el formulario de evaluación del proceso de formación (anexo 7)

9. Distribuir los certificados de formación a los participantes y archivar una copia en la carpeta personal de cada participante

10. Mantener un cierto control sobre quién ha asistido al curso de formación para analizar si se han satisfecho adecuadamente sus necesidades.

**Tabla 11**

*Responsables procedimiento de capacitación*

<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>
<b>Jefe de talento humano</b>	4, 5, 9, 10
<b>Jefe de departamento</b>	1, 2, 3, 6
<b>Personal</b>	7,8

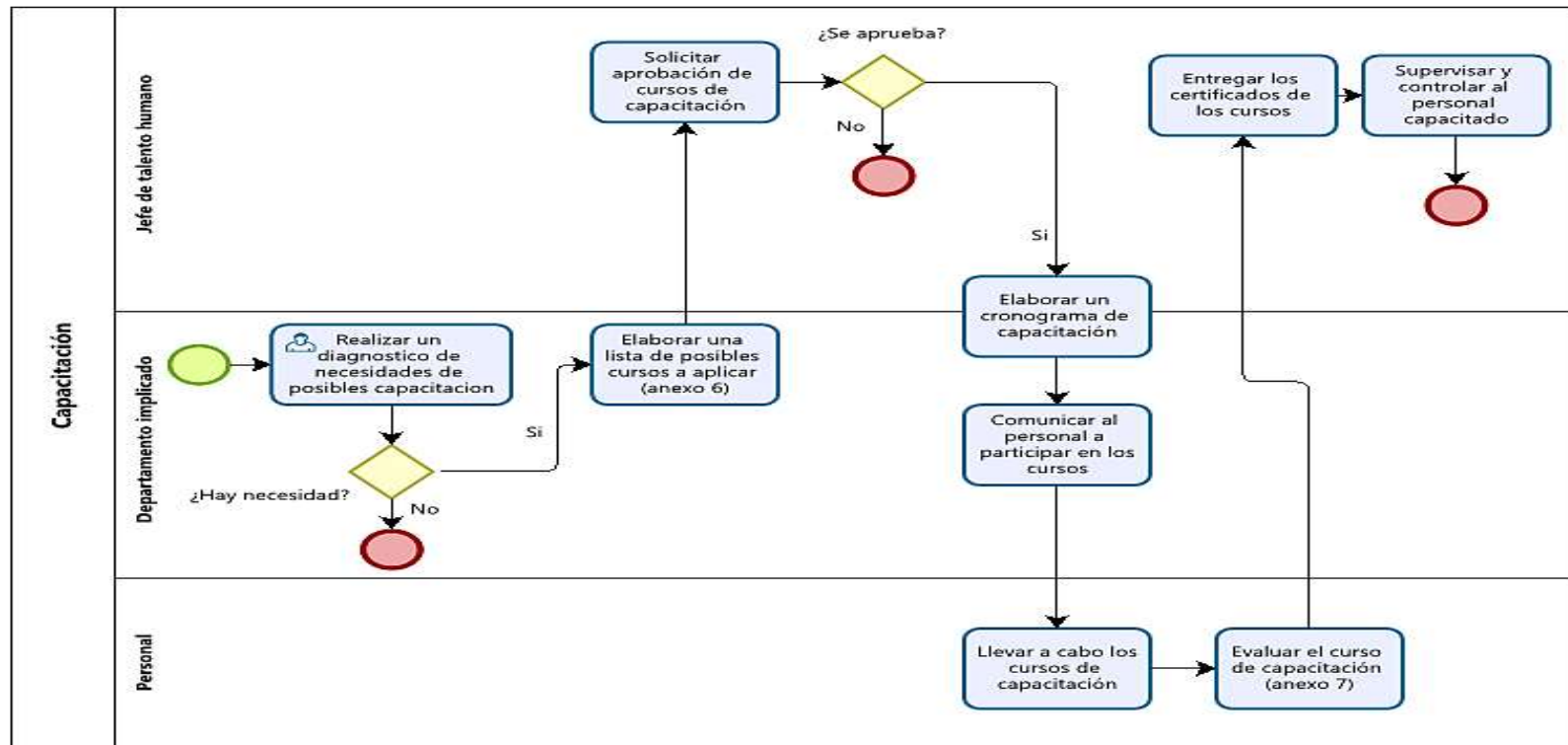
*Nota.* La tabla muestra el diagrama de flujo del proceso de capacitación del personal de FEGOAUTO.

Fuente: Elaboración propia

## E) Diagrama de flujo

**Figura 8**

*Diagrama de flujo proceso de capacitación*



*Nota.* La figura muestra el diagrama de flujo del proceso de capacitación del personal de FEGOAUTO. Fuente: Elaboración propia

#### **4. Remuneración del personal**

Contenido

- a) Objetivo
- b) Alcance
- c) Política de la empresa
- d) Procedimiento
- e) Diagrama de flujo
- f) Anexos

##### **A) Objetivo**

Brindar a fegoauto una herramienta que permita regular y fijar la política de sueldos que se manejan en la organización.

##### **B) Alcance**

Gerente general, contador, jefe de talento humano

##### **C) Política de empresa**

1. Los salarios se pagan mensualmente a todos los empleados de la empresa sin excepción.
2. Los salarios se estructuran de forma fija o variable, en función del departamento (comercial o técnico) y de las políticas administradas en el mismo.
3. El sistema de nóminas garantiza que todos los empleados conozcan las nóminas, las políticas y las decisiones.

## **D) Procedimiento**

1. Comparar los salarios tanto externamente (para puestos similares en otras organizaciones) como internamente (para otros puestos dentro de la organización) para encontrar un equilibrio en el que los empleados sientan que se les recompensa por su contribución
2. Determinar la estructura del salario. Este salario se establece en un nivel fijo para todos los empleados, a partir del cual se realizan pagos mensuales a cada puesto, definidos por un calendario salarial y sus respectivas partes variables.
3. Los planes de salario fijo pueden prever recompensas económicas (incentivos salariales) o recompensas económicas ocasionales (vacaciones extra, ascensos, premios, etc.) para motivar a los empleados.
4. Revisar periódicamente (una vez al año, o antes si es necesario) la parte fija de la escala salarial, es decir, la escala salarial utilizada y las clasificaciones dentro de ella.
5. Los sistemas de retribución deben tener como objetivo recompensar de forma justa a los empleados por su capacidad para realizar su trabajo y por su contribución a la organización

6. La retribución debe centrarse en la persona (y no en el puesto de trabajo), es decir, debe fijarse en función de los conocimientos, las competencias y la contribución del trabajador
7. Toda la organización sigue el mismo sistema de remuneración, de modo que todos conocen y forman parte de un sistema igualitario que se puede gestionar.
8. Gestionar un sistema de nóminas abierto. Esto significa asegurarse de que todos los empleados están familiarizados con el sistema y de que todos conocen el salario de los demás y las políticas en las que se basan las decisiones.
9. Se administrará un sistema centralizado de nóminas, ya que todas las decisiones salariales estarán bajo el control de un organismo central (Recursos Humanos).

**Tabla 12**

*Responsables procedimiento de remuneración*

<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>
<b>Gerente General</b>	3, 4
<b>Contador</b>	2, 3, 4, 7, 8
<b>Jefe de talento humano</b>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9

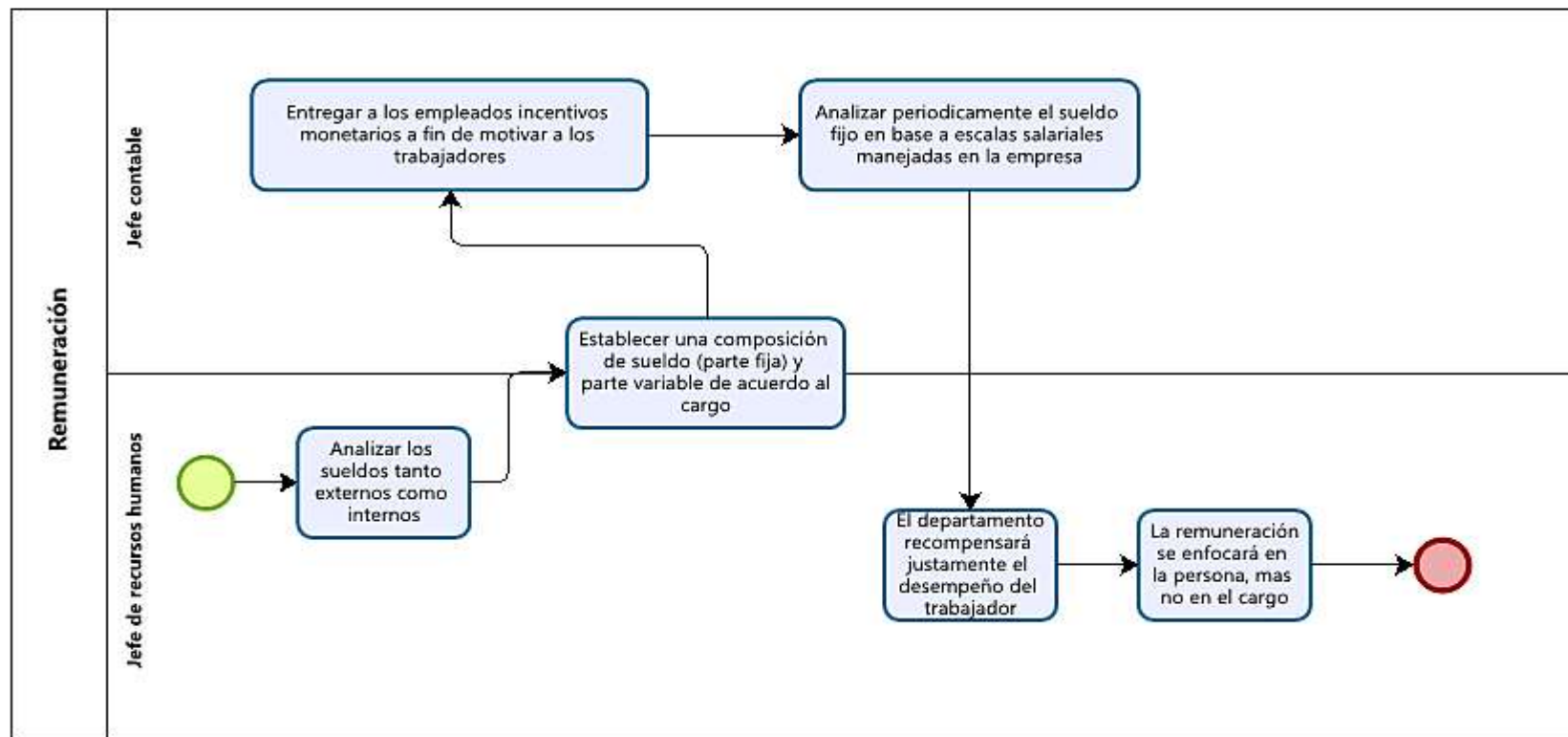
*Nota.* La figura muestra las responsabilidades del proceso de remuneración del personal de FEGOAUTO.

Fuente: Elaboración propia

## E) Diagrama de flujo

**Figura 9**

*Diagrama de flujo proceso de remuneración*



*Nota.* La figura muestra el diagrama de flujo del proceso de remuneración del personal de FEGOAUTO. Fuente: Elaboración propia

## **5. Beneficios y prestaciones**

### Contenido

- a) Objetivo
- b) Alcance
- c) Política de la empresa
- d) Procedimiento
- e) Diagrama de flujo
- f) Anexos

#### **A) Objetivo**

Satisfacer las necesidades personales, económicas y sociales de los empleados de Fegoauto para motivarlos, aumentar su productividad, hacerlos más atractivos y retenerlos en la organización.

#### **B) Alcance**

Gerente general, jefe de talento humano, contador, jefes de departamentos

#### **C) Política de la empresa**

1. Los planes de beneficios y servicios también deben contribuir a la organización.
2. el plan de prestaciones se basa en una responsabilidad compartida entre la organización y el trabajador; algunas prestaciones son pagadas en su totalidad por la organización, otras son pagadas por ambas partes en determinadas proporciones y, en algunos casos, el trabajador las paga

3. la organización debe cumplir con todos los beneficios y servicios legalmente requeridos que la organización pretende proporcionar a sus empleados.

#### **D) Procedimiento**

1. Establecer objetivos y una estrategia para alcanzarlos mediante la aplicación de un plan de prestaciones y servicios

2. En consulta con los empleados de la organización, investigar y analizar sus necesidades y requisitos

3. Implicar a todas las partes interesadas en el diseño de un plan de beneficios que tenga en cuenta sus necesidades

4. Analizar las propuestas presentadas.

5. Preparar una lista de prestaciones y servicios analizados y seleccionados para ofrecer a los empleados de la empresa.

6. Analizar y aprobar la lista de prestaciones y servicios.

7. Aprobar el presupuesto necesario para la aplicación del plan de prestaciones y servicios en la organización.

8. Informar a todos los empleados de la organización de los beneficios y servicios que ofrece la empresa.

9. Supervisar el progreso de los planes implementados de forma continua y analizar los resultados obtenidos y los costes asociados.

**Tabla 13**

*Responsables procedimiento de beneficios y prestaciones*

<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>
<b>Gerente General</b>	6, 7
<b>Contador</b>	6, 7, 9
<b>Jefe de talento humano</b>	1, 2, 4, 5, 8, 9

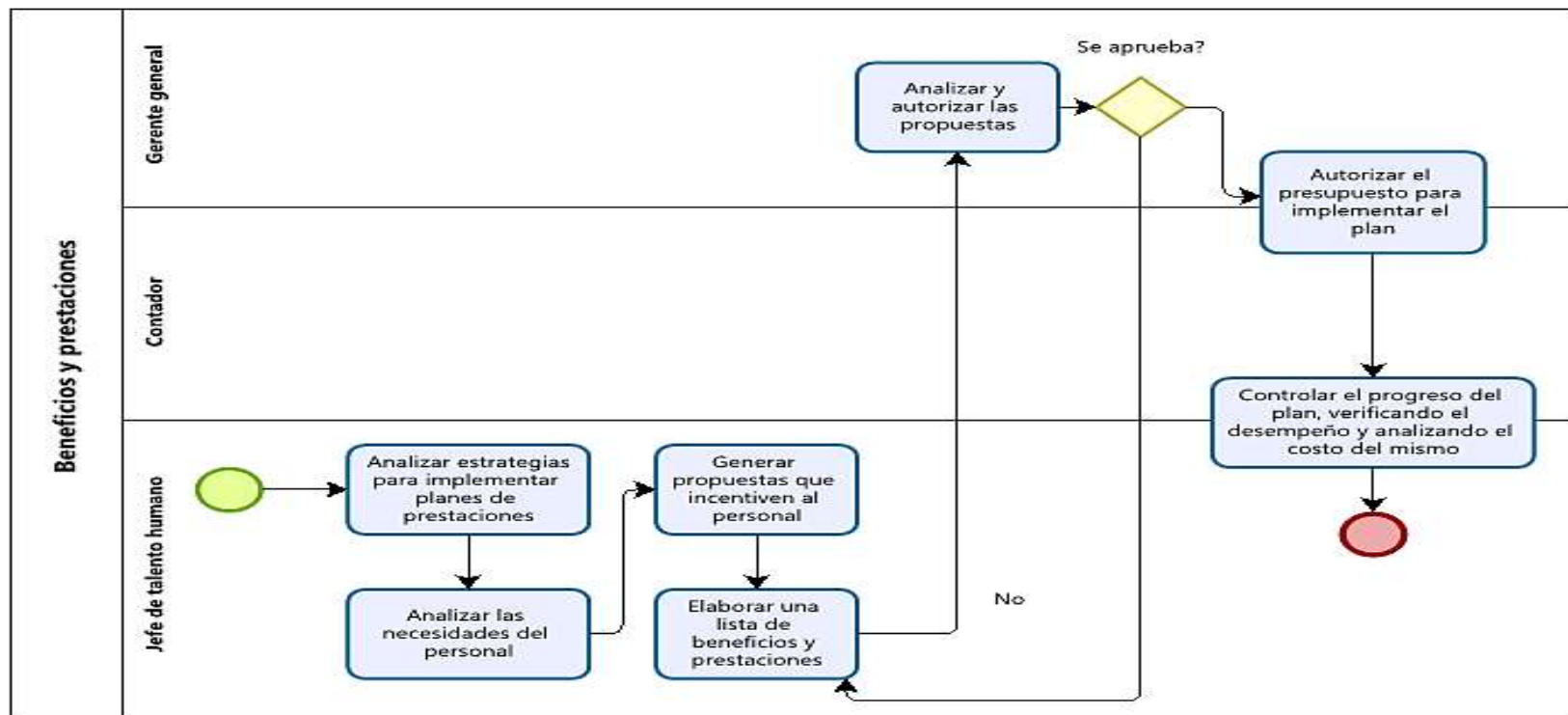
*Nota.* La figura muestra las responsabilidades del proceso de beneficios y prestaciones del personal de

FEGOAUTO. Fuente: Elaboración propia

## E) Diagrama de flujo

Figura 10

Diagrama de flujo proceso de beneficios y prestaciones



Nota. La figura muestra el diagrama de flujo del proceso de beneficio y prestaciones del personal de FEGOAUTO. Fuente: Elaboración propia

## **6. Control del personal**

### Contenido

- a) Objetivo
- b) Alcance
- c) Procedimiento
- d) Estructura de datos

#### **A) Objetivo**

Diseñar un modelo de información que permita a fegoauto recopilar y almacenar los datos de recursos humanos de forma clara, transparente y accesible para todos los miembros de la organización en todo momento.

#### **B) Alcance**

Toda la empresa

#### **C) Procedimiento**

1. Crear una base de datos con información sobre la gestión de los recursos humanos de la empresa, por ejemplo

- Registros individuales (datos personales de los empleados)
- registros departamentales (datos sobre los departamentos y sus empleados) - registros de salarios e incentivos (datos sobre los empleados)
- Registro de salarios e incentivos (datos relativos a los salarios de los empleados) - Registro de beneficios (datos relativos a los beneficios)

- Registro de prestaciones (datos sobre prestaciones y beneficios sociales) - Registro de procesos de formación (datos sobre procesos de formación)
  - Registro del proceso de formación (datos sobre los programas de formación de cada empleado) - Registro del proceso de formación (datos sobre los programas de formación de cada empleado) Datos del programa de formación
  - Registro de Higiene y Seguridad Ocupacional (Datos sobre índices de accidentes, enfermedades, etc. de los trabajadores)
2. La creación de un sistema de información que contenga datos sobre los trabajadores y sus puestos de trabajo para que la dirección y el propio personal puedan gestionar mejor los recursos humanos. Se recogerán los siguientes datos:

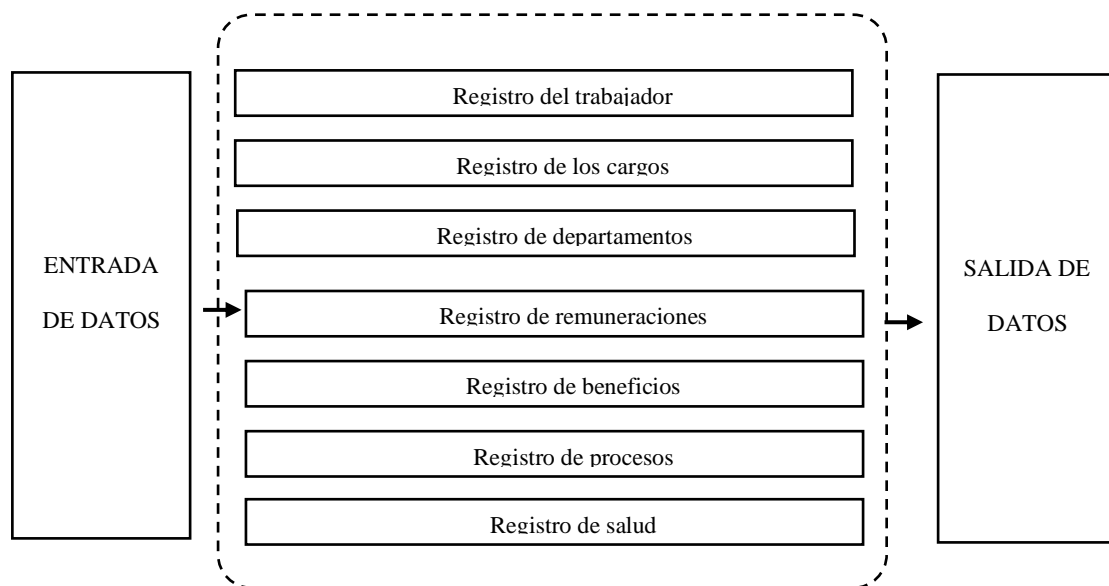
- Nombres de los trabajadores
- Cargo
- Salario de los trabajadores
- Prestaciones y servicios ofrecidos
- Principales tareas y responsabilidades
- Aplicación de la evaluación del rendimiento
- Programas de formación completados
- Puestos con potencial de promoción futura

## D) Estructura de datos

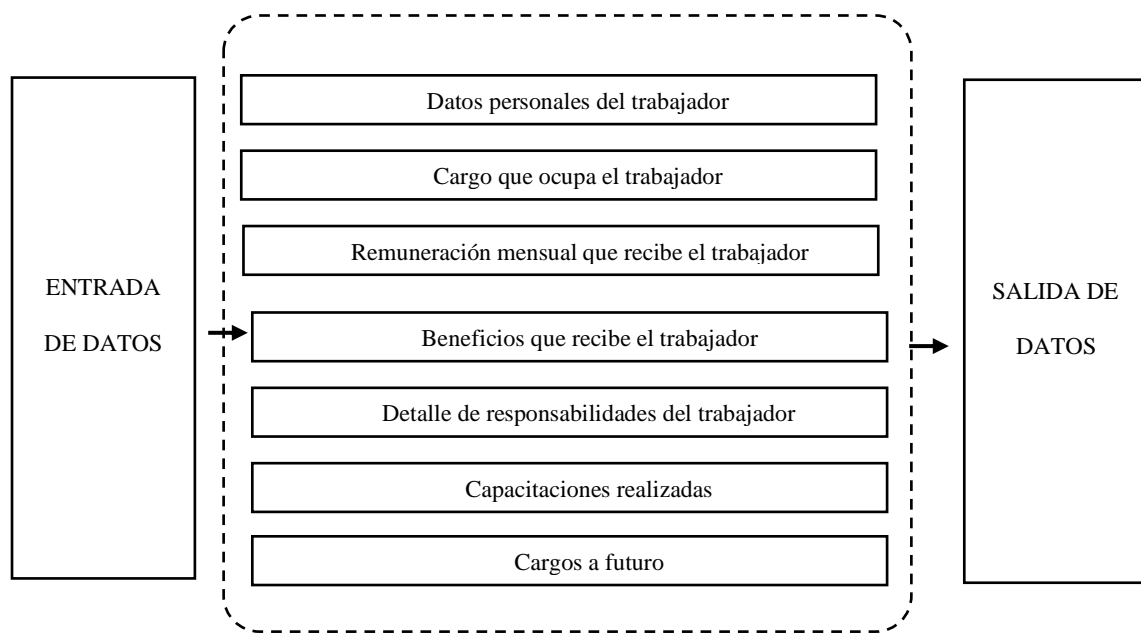
### Base de datos

**Figura 11**

*Estructura de datos*



### Sistema de información



*Nota.* La figura muestra la estructura de FEGOAUTO. Fuente: Elaboración propia

**Manual de funciones**

Con el fin de mejorar el desempeño de las tareas y actividades realizadas por los empleados de Fegoauto, se ha elaborado una descripción detallada de los puestos de trabajo y un manual funcional para garantizar que los empleados conozcan sus funciones y responsabilidades específicas.

Con la aplicación de este manual, los empleados podrán identificar las actividades que deben realizar y, en consecuencia, alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. También mejorará la duplicación de funciones.

Este manual está sujeto a cambios en función de las necesidades cambiantes de la organización. Este manual es para uso propio de Fegoauto y cualquier violación del mismo dará lugar a sanciones directas. Todos los colaboradores de la máquina deben cumplir con las disposiciones de este manual.

También es importante que el personal de la empresa conozca la existencia de estas disposiciones para aplicar correctamente el manual. Cualquier ajuste directo de las funciones dentro del ámbito de este manual debe ser decidido por unanimidad por el propietario-gerente de Fegoauto.

<b>Descripción de funciones</b>		
<b>Área:</b> Directiva	<b>Unidad:</b> Gerencia	<b>Nombre del cargo:</b> Gerente
<p><b>Descripción del puesto:</b></p> <p>La persona que ocupa este puesto es responsable de planificar, dirigir, organizar y controlar las tareas y actividades de la empresa, tomar decisiones, responder de la consecución de los objetivos y metas propuestas y controlar los recursos físicos y financieros.</p>		
<p><b>Perfil del cargo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en administración de empresas o afines.</li> <li>• Tener experiencia mínima 3 año como gerente</li> </ul>	<p><b>Perfil del cargo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaz de trabajar en un entorno de equipo.</li> <li>• Dirigir al personal de forma dinámica y creativa para crear un entorno de trabajo adecuado.</li> <li>• Posee sólidas normas éticas tanto a nivel profesional como personal.</li> <li>• Normas profesionales para definir las estrategias necesarias para apoyar el desarrollo de la empresa.</li> <li>• Debe ser ordenado y capaz de adaptarse a los cambios.</li> <li>• Capacidad para gestionar adecuadamente la comunicación y la negociación con los subordinados.</li> <li>• Normas profesionales para definir las estrategias necesarias para apoyar el desarrollo de la empresa.</li> </ul>	
<p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la filosofía de la organización: misión, visión, objetivos, principios, valores, etc.</li> <li>• Evaluar y definir las estrategias pertinentes en relación con las actividades realizadas por el personal.</li> <li>• Tomar decisiones apropiadas y oportunas ante futuros problemas.</li> <li>• Responsable de mantener y sostener las relaciones comerciales con proveedores y clientes.</li> <li>• Cumplir con la legislación laboral, contable, fiscal y medioambiental.</li> </ul>		

<b>Descripción de funciones</b>		
<b>Área:</b> Directiva	<b>Unidad:</b> Administrativa	<b>Nombre del cargo:</b> Secretaria
<p><b>Descripción del puesto:</b></p> <p>La persona que ocupa este puesto es responsable de apoyar a la gerenta en trámites administrativos relacionados con actividades que realizan las secretarias como: redactar, organizar y archivar documentos de la empresa</p>		
<p><b>Perfil del cargo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año en trabajos a fines</li> </ul>	<p><b>Perfil del cargo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina, concentración, liderazgo, compromiso y puntualidad.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> <li>• Capacidad de comunicación</li> <li>• Ser visionaria.</li> </ul>	
<p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presencia.</li> <li>• Buena redacción y ortografía.</li> <li>• Dominio de Windows, Microsoft Office, Internet.</li> <li>• Conocimientos en logística, créditos, cobranzas y atención al cliente.</li> <li>• Realizar y recibir llamadas telefónicas.</li> <li>• Está encargada de convocar a reuniones.</li> <li>• Debe mantener todos los archivos actualizados.</li> <li>• Las demás funciones que le asigne la Gerencia</li> </ul>		

<b>Descripción de funciones</b>		
<b>Área:</b> directiva	<b>Unidad:</b> administrativo	<b>Nombre del cargo:</b> jefe de talento humano
<p><b>Descripción del puesto:</b></p> <p>La persona que ocupa este puesto es responsable de coordinar al personal que labora en la entidad, resolver conflictos en caso de presentarse, motivar y supervisar a la fuerza laboral.</p>		
<p><b>Perfil del cargo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en administración de empresas, psicología industrial o administración de talento humano.</li> <li>• Tener experiencia mínimo 2 años.</li> </ul>	<p><b>Perfil del cargo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> <li>• Ser visionario</li> </ul>	
<p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, manejo de vehículo.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo y manejar grandes grupos de personas.</li> <li>• Brindar motivación al personal para lograr un mejor resultado del trabajo realizado.</li> <li>• Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, que permita mantener un ambiente organizacional más armónico.</li> <li>• Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal.</li> <li>• Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.</li> <li>• Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los de la empresa</li> </ul>		

<b>Descripción de funciones</b>		
<b>Área:</b> Directiva	<b>Unidad:</b> financiero-contable	<b>Nombre del cargo:</b> contador
<p><b>Descripción del puesto:</b></p> <p>La persona que ocupa este puesto es responsable de analizar y registrar razonablemente las transacciones de la empresa, con el fin de tener un control de los elementos principales que ésta posee; activos, pasivos y patrimonio; además debe ofrecer información útil que permita al propietario tomar decisiones acertadas.</p>		
<p><b>Perfil del cargo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel contabilidad y auditoría</li> <li>• Tener experiencia mínimo 2 años.</li> </ul>		<p><b>Perfil del cargo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaz de trabajar en un entorno de equipo.</li> <li>• Discreción en el manejo de la información</li> <li>• Excelentes relaciones personales</li> <li>• Desempeño a tiempo de los informes contables.</li> <li>• Debe ser capaz de analizar, calcular y tomar decisiones en materia de contabilidad.</li> <li>• Debe ser capaz de utilizar su propio juicio, establecer normas y actuar con objetividad e independencia.</li> <li>• Debe ser organizado y fiable en el manejo de la información contable.</li> </ul>
<p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar mensualmente los estados financieros para conocer la situación actual de la empresa.</li> <li>• Recopila información contable para elaborar el presupuesto.</li> <li>• Realiza mensualmente el pago de impuestos.</li> <li>• Concilia las cuentas bancarias.</li> <li>• Elabora los roles de pago todos los meses.</li> <li>• Emite depósitos a los proveedores. Estar al día con procesos tributarios del Sri</li> <li>• Pago puntual de los pasivos adquiridos</li> <li>• Gestionar eficazmente las operaciones financieras que se realizan en la empresa</li> <li>• Elaborar inventarios, balances, cuentas de resultados y supervisar las áreas contables para garantizar la liquidez y la solvencia de la empresa</li> </ul>		

<b>Descripción de funciones</b>		
<b>Área:</b> Directiva	<b>Unidad:</b> financiero-contable	<b>Nombre del cargo:</b> financiero
<p><b>Descripción del puesto:</b></p> <p>La persona que ocupa este puesto es responsable de asegurar la liquidez de la empresa, optimizar el uso de los recursos, inversiones financieras y cubrir el riesgo de interés y de cambio.</p>		
<p><b>Perfil del cargo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel contabilidad y auditoría</li> <li>• Tener experiencia mínimo 1 años.</li> </ul>	<p><b>Perfil del cargo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la liquidez de la entidad.</li> <li>• Optimizar el uso de los recursos e inversiones financieras.</li> <li>• Cubrir el riesgo de interés, que está presente en toda empresa.</li> <li>• Cubrir el riesgo de cambio, naturalmente si existe dentro de la operativa de la entidad</li> </ul>	
<p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir todos los ingresos monetarios que le entregará la secretaria y otras fuentes; depositarlos al banco recomendado por la gerenta general.</li> <li>• Efectuar los pagos monetarios de las obligaciones de la entidad, solamente bajo la autorización otorgada de la gerenta general</li> <li>• Prepara y presentar los informes mensuales y semestrales a la gerenta general de la entidad.</li> <li>• Dar fianza por el cumplimiento de sus funciones en la suma y garantía determinada por la gerenta general.</li> </ul>		

<b>Descripción de funciones</b>		
<b>Área:</b> directiva	<b>Unidad:</b> comercialización	<b>Nombre del cargo:</b> vendedor
<p><b>Descripción del puesto:</b></p> <p>La persona que ocupa este puesto es responsable de realizar un conjunto de actividades que le permitan lograr determinados objetivos como: retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de ventas, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.</p>		
<p><b>Perfil del cargo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel en comercio</li> <li>• Tener experiencia mínimo 2 años.</li> </ul>	<p><b>Perfil del cargo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Capacidad de planeación</li> <li>• Capacidad de toma de decisiones</li> <li>• Capacidad de dirigir y motivar</li> </ul>	
<p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y controlar a todo el personal sobre el cumplimiento de las actividades bajo estándares de calidad.</li> <li>• Autorizar y controlar los pagos de los compromisos contraídos por la empresa para evitar retrasos o más aún generar intereses.</li> <li>• Planificar correctamente todas y cada una de las tareas a asignar al diferente personal de la empresa.</li> <li>• Analizar y definir periódicamente las acciones relativas a la situación financiera de la entidad</li> <li>• Establecer estrategias de trabajo.</li> <li>• Supervisar a todo el personal.</li> <li>• Verificar los recursos de la empresa.</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>		

<b>Descripción de funciones</b>		
<b>Área:</b> Operativa	<b>Unidad:</b> comercialización	<b>Nombre del cargo:</b> bodeguero
<p><b>Descripción del puesto:</b></p> <p>La persona que ocupa este puesto es responsable de controlar los ingresos y salidas de mercadería a la bodega y garantizar su adecuado almacenamiento para servicio del área comercial</p>		
<p><b>Perfil del cargo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• No requiere experiencia mínima</li> </ul>		<p><b>Perfil del cargo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>
<p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y manejo de inventarios.</li> <li>• Recepción de mercadería proveniente de los diferentes proveedores.</li> <li>• Despacho de mercancía a mostrador.</li> <li>• Mantener el orden y aseo de la bodega.</li> <li>• La bodega debe estar organizada por marcas</li> <li>• Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando con su firma la recepción de la mercadería.</li> <li>• Mantener actualizado el inventario general de bodega, informando de este inventario trimestralmente a su jefatura directa, a fin de evitar la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de mercaderías.</li> <li>• Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas de mercancía en el ejercicio de sus funciones.</li> <li>• Mantener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de mercadería en bodega, tales como: copias de facturas, guías de despacho, etc.</li> </ul>		

<b>Descripción de funciones</b>		
<b>Área:</b> operativa	<b>Unidad:</b> apoyo	<b>Nombre del cargo:</b> limpieza
<p><b>Descripción del puesto:</b></p> <p>La persona que ocupa este puesto es responsable de realizar varias tareas de limpieza para garantizar la higiene de la entidad. Estas tareas incluyen: trapear, aspirar, restregar, barrer, quitar el polvo. Entre los lugares que se espera que el empleado limpie podemos mencionar: baños, pasillos, pisos, paredes, accesorios de iluminación, áreas comunes y oficinas.</p>		
<p><b>Perfil del cargo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• No requiere experiencia mínima</li> </ul>		<p><b>Perfil del cargo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> <li>• Uso de técnicas de limpieza adecuadas</li> </ul>
<p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Destreza manual en la utilización de maquinaria e instrumentos.</li> <li>• Resistencia a largos períodos de pie.</li> <li>• Flexibilidad y agilidad</li> <li>• Presentación e imagen del personal de limpieza.</li> <li>• Bata con los colores corporativos de la empresa.</li> <li>• Educación, honradez y discreción.</li> <li>• Aceptables conocimientos prácticos y teóricos de limpieza.</li> </ul>		

<b>Descripción de funciones</b>		
<b>Área:</b> operativa	<b>Unidad:</b> comercialización	<b>Nombre del cargo:</b> jefe técnico
<p><b>Descripción del puesto:</b></p> <p>La persona que ocupa este puesto es responsable de mantener en condiciones operativas los automóviles de los clientes, ejecutando actividades de reparación y mantenimiento a fin de garantizar el buen funcionamiento de los mismos.</p>		
<p><b>Perfil del cargo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en mecánica automotriz</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año</li> </ul>	<p><b>Perfil del cargo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> </ul>	
<p><b>Funciones y responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado y rigor en el manejo de productos y mezclas peligrosas.</li> <li>• Pulcritud.</li> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Destreza manual en la utilización de maquinaria e instrumentos.</li> <li>• Resistencia a largos períodos de pie.</li> <li>• Flexibilidad y agilidad.</li> <li>• Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> <li>• Mantiene en orden los automotores de los clientes, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Instala artículos que comercializa la empresa</li> </ul>		

## Capítulo V

### Conclusiones

Un análisis interno de la unidad mostró que FEGOAUTO no cuenta con un modelo de gestión de recursos humanos que oriente al personal de la institución en una estrategia de desarrollo para mejorar su desempeño laboral.

El personal de esta unidad no dispone de un organigrama que reconozca la jerarquía de los puestos, ni de un manual de trabajo que evite la duplicación de esfuerzos y les haga responsables del trabajo que se les asigna. Todo esto se reveló en un cuestionario al personal.

La gestión de los recursos humanos de FEGOAUTO no estaba totalmente estructurada y sus subsistemas no tenían procedimientos y responsabilidades debidamente definidos. El Jefe de Recursos Humanos tenía todos los subsistemas bajo su supervisión, con la participación de los Jefes de los demás departamentos, pero esto no permitió un mayor desarrollo de la gestión de los subsistemas y no se tradujo en un gran compromiso o participación del resto de la organización.

En cuanto a la descripción y el análisis de los puestos de trabajo, había poca información documentada y se observó que las tareas y las funciones del personal no estaban bien distribuidas, que se repetían las mismas actividades en algunos puestos y que los perfiles de los puestos de trabajo podían causar problemas o fracasar en la contratación de nuevo personal. También se observó que los perfiles de los puestos de trabajo podían crear problemas y no conseguir la contratación de nuevos trabajadores.

La propuesta se basa en el desarrollo de un modelo de gestión de recursos humanos y un manual de trabajo para ayudar a los trabajadores a gestionar mejor sus empleos. Facilitar a

las organizaciones la gestión de los recursos humanos de que disponen. El documento explica cómo la dirección de recursos humanos de FEGOAUTO intenta implementar cada uno de estos procesos y facilitar la aplicación e implementación de actividades para entender cada uno de ellos.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que los responsables de RRHH y los jefes de departamento recopilen la información sobre los perfiles de los puestos de trabajo en el formato propuesto y la revisen periódicamente para actualizarla en función de los cambios que se produzcan.

En cuanto a la contratación de personal, se sugiere la creación de una bolsa de trabajo en la página web de FEGOAUTO para que, cuando surjan vacantes en la organización, se pueda contratar personal sin tener que recurrir a las agencias de contratación o a otras páginas web de contratación.

En cuanto a la base de datos utilizada por FEGOAUTO, se recomienda mantener actualizada toda la información procesada para facilitar el acceso rápido a la información y la toma de decisiones en situaciones como la contratación de personal (currículos, carpetas de personal interno que se ha presentado, etc.), revisiones salariales del personal, etc.

Se recomienda documentar los procesos de cada subsistema de gestión de recursos humanos para obtener información sobre la gestión global y la situación de FEGOAUTO y sus recursos humanos.

Se sugiere a la empresa busque la mejora continua de la gestión de talento humano mediante el control de su personal en base a procesos basados en competencias,

principalmente por el giro de negocio, exigiendo características esenciales para el cargo, además de mantener la competitividad en el desarrollo de la empresa. Además, la empresa debe actualizar el manual en base a los perfiles de cargo y socializarlos con los trabajadores.

## Referencias

- Abril, M. (2019). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Almadana, S. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Compensación Total*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Briascó, I. (2018). *El desafío de emprender en el siglo XXI: Herramientas para desarrollar la competencia emprendedora*. Madrid.
- Carneiro, R., Toscano, J., & Díaz, T. (2021). *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo*. Madrid: Fundación Santillana.
- Carvacho, E. (2021). *El futuro de la gestión de recursos humanos internacional: el manejo de personal global - estrategia, análisis, y procesos*. Santiago: Universidad de Chile.
- CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018*. París: CEPAL.
- Chacha, G., & Chacha, A. (2015). *Elaboración de un organigrama, diseño del departamento de gestión de talento humano, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto hotelero Chacha Parra*. Cuenca: Escuela Politécnica Salesiana.
- Córdoba, A. (2018). *Impacto de los líderes de Talento Humano en la Organización*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Cota, J., & Rivera, J. (2016). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Técnica Administrativa*, 66-80.
- Del Valle, D. (2016). *Aproximación a un modelo de gestión del conocimiento en incubadoras/viveros de empresas en Cataluña*. Catalunya: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Díaz, R. (2021). *La racionalidad instrumental como mecanismo de toma de decisiones en la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Franco, O., & Guerrero, C. (2018). Revisión conceptual Gestión del Talento Humano. *Recursos Humanos*, 918-940.
- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Herederó, C., López, J., Romo, S., & Medina, S. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Hidalgo, O. (2017). *Implementación de un programa de mejora continua en el área de logística de una empresa pastas*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Intriago, D. (2016). El nivel laboral y competencias de los servidores de las universidades de Manabí-Ecuador. *Dom. Ciencia*, 224-244.
- Lascurain, M., & López, J. (2013). Retos y oportunidades de la globalización económica. *Confines de relaciones internacionales y ciencia política*, 9-34.

- Leyva, M., & Batista, N. (2018). *Métodos multicriterios para determinación de la efectividad de la gestión*. Belgium: Ablibitum SA.
- Mattar, J., & Cuervo, L. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Mayumi, A. (2017). *Gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas empresas del mercado Internacional San José Base I de la ciudad de Juliaca 2017*. Juliaca: Universidad Peruana Unión.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 2-11.
- Molina, N. (2015). *mapa de competencias de los representantes técnicos, como herramienta de evaluación de desempeño*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Montoya, A., & Escudero, C. (2015). *Creatividad, innovación y emprendimiento dentro de las empresas*. Madrid: Universidad Pontificia de Madrid.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Pereda, S. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Universidad Complutense De Madrid .
- Perfetti, M. (2016). Plan de desarrollo integral Basado en las competencias requeridas por el mercado laboral. *Palermo Business Review*, 93-110.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Ramos, M. (16 de 06 de 2015). *La ventaja competitiva sostenible en el tiempo y cómo diferenciarse*. Obtenido de StraTgia: <https://www.stratgia.com/blog/la-ventaja-competitiva-sostenible-y-como-diferenciarse>
- Rodriguez, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional: marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Alicante: 3ciencias.
- Ruiz, S. (2018). *Estrategias a implementar desde la gerencia para que las pymes mejoren la gestión del talento humano*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 161-166.
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*. Santiago: Universidad de Chile.
- Vera, A. (2019). Modelo para a gestão do talento humano nas pmes do setor de serviços de barranquilla, colômbia. *Innovar*, 25-44.
- Vidal, A., & Alarcón, A. (2021). *Ocupaciones y lenguaje: Indicadores y análisis de competencias lingüísticas en el ámbito laboral*. Tarragona: Publicaciones URV.

Vinueza, J. (2017). *La filosofía como un instrumento de decisión en los negocios*. Quito:  
Universidad Central del Ecuador.

**Anexo 1. encuesta****UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA****MODELO DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FEGOAUTO S.A.**

Encuesta para conocer la situación interna de la empresa FEGOAUTO desde el punto de vista de los colaboradores

**Instrucciones:** Por favor, sírvase responder con total honestidad marcando con una X en el siguiente cuestionario de acuerdo a su opinión.

**1. ¿Cómo ingresó a trabajar en la empresa “FEGOAUTO”?**

Proceso de reclutamiento  Periodo de prueba  Conocido(a) del dueño

**2. ¿Le han realizado una evaluación de desempeño para valorar el trabajo que realiza?**

Sí  No

**3. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo?**

Sí  No

**4. ¿Usted tiene conocimiento de algún documento en donde estén definidas sus funciones y responsabilidades de acuerdo a su cargo?**

Sí  No  5.

**¿Cómo califica usted el ambiente de trabajo en el que se encuentra actualmente?**

Excelente  Bueno  Regular  Malo

## **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

### **MODELO DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FEGOAUTO S.A.**

Entrevista para conocer la situación interna de la empresa FEGOAUTO desde el punto de vista del propietario

**¿Cómo ayudaría un modelo de gestión del talento humano en la administración de su empresa?**

**¿Cuál es su punto de vista acerca del desempeño laboral que observa en el personal que labora en la empresa?**

**¿Cómo se informan los empleados de las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo?**

**¿Considera usted que todos sus colaboradores han sido seleccionados correctamente para ocupar el cargo que desempeñan?**


## Anexo 2

## Solicitud de requerimiento para ingreso de nuevo personal

		<b>FEGOAUTO</b>		
<b>Solicitud de requerimiento para ingreso de nuevo personal</b>		<b>Fecha</b>		
		Aa	Mm	Dd
<b>Departamento solicitante</b>		<b>Nombre del cargo:</b>		
<b>Descripción del cargo:</b>				
<b>Vacante</b>		<b>Tipo de contratación</b>		
# De vacantes				
<b>Perfil del puesto requerido</b>				
Edad		Años de experiencia		
Estado Civil		Capacitaciones		
Nivel Académico		Idiomas		
Disponibilidad de tiempo		Salario propuesto		
Firma Jefe Solicitante		Fecha:		
Firma RRHH		Fecha:		
Firma Gerente		Fecha:		

## Anexo 3

## Formulario de actualización de puesto de trabajo

	<b>FEGOAUTO</b>	
<b>Formulario de actualización de puesto de trabajo</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>		
<b>Departamento al que pertenece:</b>		
<b>Código del cargo:</b>		
<b>Descripción del cargo</b>		
<b>Nivel de instrucción</b>		
<b>Años de experiencia</b>		
<b>Descripción de tareas:</b>		
<b>Descripción de responsabilidades</b>		
<b>Herramientas utilizadas</b>		
<b>Habilidades necesarias</b>		
<b>Conocimientos y capacitaciones</b>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	


## Anexo 4

## Formulario de solicitud de empleo

		<b>FEGOAUTO</b>	
<b>Formulario de solicitud de empleo</b>			
<b>Información personal</b>			
Nombres y apellidos			
Dirección:			
Teléfono:	Lugar de nacimiento:	Fecha de nacimiento:	
Cédula de ciudadanía:		Nacionalidad:	
Estado civil:			
<b>Formación académica</b>			
<b>Nivel</b>	<b>Institución</b>	<b>Título</b>	<b>Años cursados</b>
Primaria			
Secundaria			
Universidad			
Posgrado			
<b>Cursos o capacitaciones</b>			
<b>Nivel</b>	<b>Institución</b>	<b>Título</b>	<b>Años cursados</b>
<b>Experiencia laboral</b>			
<b>Idiomas (Porcentaje de dominio)</b>			
<b>Idioma</b>	<b>Hablado</b>	<b>Escrito</b>	<b>Lectura</b>
<b>Referencias laborales</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Dirección</b>	<b>Teléfono</b>

## Anexo 5


## Formulario de evaluación para postulante

		<b>FEGOAUTO</b>	
<b>Formulario de solicitud de empleo</b>			
<b>Nombre del candidato:</b>			
<b>No. De hoja de vida</b>		<b>Fecha de ingreso:</b>	
<b>Nombre del evaluador</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>RANGO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Edad</b>	18 - 25 años	5	
	26 -35 años	10	
	36 años en adelante	5	
<b>Nivel académico</b>	Secundaria	10	
	Tercer nivel	15	
	Cuarto nivel	20	
<b>Capacitación / Talleres</b>	No realiza	0	
	Cargos a fines	10	
	Cargos no a fines	5	
<b>Años de experiencia</b>	Menores 1 año	5	
	De 1 a 5 años	10	
	Mayores a 5 años	15	
<b>Cursos y conocimientos adicionales</b>	Conocimientos informáticos	10	
	Dominio de idioma ingles	15	
	Uso de tecnología	5	
<b>PUNTAJE FINAL</b>			/100

**\*La ponderación es una estimación y puede ser modificado de acuerdo a los criterios de la empresa**

## Anexo 6

## Formato de entrevista personal para postulante

	<b>FEGOAUTO</b>	
<b>Formato de entrevista personal para postulante</b>		
<b>Nombre del candidato:</b>		
<b>Puesto a ocupar:</b>		
<b>Fecha:</b>	<b>Evaluador:</b>	
<b>Ítems</b>	<b>Observaciones</b>	
<b>Nivel académico</b>		
¿Nivel académico alcanzado		
¿Porque estudió eso?		
¿Cuál es su desempeño académico?		
¿Considera seguir estudiando?		
¿Qué cursos ha seguido?		
¿Qué idiomas domina?		
<b>Historia laboral</b>		
¿En cuántas empresas ha trabajado?		
¿Qué puestos ha ocupado?		
¿Cuánto ha ganado de salario?		
¿Cuál fue el motivo de su salida?		
¿Cuánto tiempo ha trabajado?		
¿Cuál es su relación con sus ex jefes?		
<b>Experiencia a fines</b>		
¿Ha estado en trabajos similares?		
¿En qué área ha trabajado?		
¿Cuánto tiempo?		
¿Qué experiencias aportaría a la empresa?		
<b>Motivación al trabajo</b>		
¿Qué salario desearía ganar?		
¿Cuál es su motivación laboral?		
Beneficios		
<b>Aspectos personales</b>		
¿Es bueno en relaciones personales con jefes, compañeros y subordinados?		
Personalidad (Madurez, responsabilidad, entre otros).		
Apariencia (Aspecto físico, modales, tono de voz, fluidez de palabra, expresiones).		


## Anexo 7

## Formato de necesidad de capacitación


	<b>FEGOAUTO</b>	
<b>Formato de necesidad de capacitación</b>		
<b>Departamento:</b>		
<b>Cargo:</b>		
<b>Identificación:</b>		
Necesidades requeridas	Curso sugerido	Institución sugerida
<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>	

## Anexo 8

## Formato de evaluación de curso de capacitación

	<b>FEGOAUTO</b>			
<b>Formato de evaluación de curso de capacitación</b>				
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con el curso de formación que acaba de realizar. Subraye el número de la escala a la derecha de cada pregunta.</p> <p>Por favor, escriba la respuesta a cada pregunta en el recuadro correspondiente si tiene que responderla por escrito. Por favor, responda con cuidado y honestidad. Nos gustaría escuchar sus comentarios. 1 = Insatisfecho, 2 = Poco satisfecho, 3 = Satisfecho, 4 = Totalmente satisfecho</p>				
Curso realizado:	<b>Escala</b>			
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
El tema está relacionado a su ambiente de trabajo				
¿El curso fue claro y cumplió sus objetivos?				
¿La instrucción fue adecuada?				
¿La clase exponía todos sus trabajos?				
¿El tiempo era adecuado?				
¿El curso se enfocaba en ejemplos reales?				
¿La organización era adecuada?				
¿Las dudas fueron totalmente solventadas?				
Observaciones				

## Anexo 9

 <p>Universidad Católica de Cuenca</p>	<p><b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b></p>	<p>CÓDIGO: F – DB – 30 VERSION: 01 FECHA: 2021-04-15 Página 91 de 105</p>
---	---	---

**Daysi Verónica Albán Dután** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0106528649**. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación “**Modelo de gestión del departamento de talento humano como estrategia de la empresa FEGOAUTO S.A.**” de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, **20 de octubre de 2021**



F: .....

**Daysi Verónica Albán Dután**

**C.I. 0106528649**