



Propuesta de implementación del área del talento humano en la empresa
Mantenimiento Automotriz Ortega (MAO).

Rebeca Jacqueline Tualombo Caiza

Psic. Grace Lizbeth Enríquez Flores

Proyecto Integrador de Grado para optar por el título de Tecnólogo Superior en
Gestión del Talento Humano

Instituto Tecnológico Superior Universitario Internacional

Carrera Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

D.M. Quito, 20 de marzo de 2024

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las personas que han sido pilares fundamentales en mi vida y en este trayecto académico. A mi padre, Víctor Tualombo, cuya constante guía, apoyo y ejemplo de perseverancia han sido mi mayor inspiración. A mi madre María Caiza, aunque ya no esté físicamente con nosotros, su amor, valores y sabiduría continúan guiándome en cada paso que doy, sé que ella siempre creyó en mí más de lo que yo misma lo hice, le dedico este logro con todo mi amor y gratitud. Sé que su espíritu seguirá iluminando mi camino y que su orgullo trasciende cualquier barrera terrenal

A mis queridas hermanas, Martha, Fanny, Verónica y Jessica, quienes siempre han estado a mi lado brindándome su cariño, comprensión y aliento en los momentos más difíciles. A mis valientes hermanos, Manuel, Mesías, Jaime, Marcial, Ricardo, Armando y Dimas, cuya presencia y apoyo moral han sido un sostén inquebrantable en mi camino hacia esta meta.

A mis cuñados Darwin Saavedra y Germán Muñoz, quienes con su amistad y apoyo incondicional han enriquecido mi vida de innumerables maneras. A mis sobrinos y sobrinas, quienes me llenan de alegría y me recuerdan la importancia de trabajar duro para construir un futuro mejor.

A mis docentes, amigas y amigos, cuyo aliento, ánimo y compañía han sido un bálsamo en los momentos de incertidumbre y desafíos. A todos mis queridos docentes, quienes con su dedicación, conocimiento y pasión por la enseñanza han dejado una huella imborrable en mi formación académica y personal.

A Dios, fuente de fortaleza y guía en cada paso de este viaje, a quien elevo mi gratitud y reconocimiento por su amor incondicional y su constante protección.

Este logro no solo es mío, sino de cada una de las personas mencionadas, quienes con su amor, apoyo y confianza han hecho posible este sueño. A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento y gratitud.

¡Este trabajo está dedicado con todo mi cariño y reconocimiento hacia ustedes!

Jacqueline Tualombo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, fuente de toda sabiduría y guía, por iluminar mi camino, fortalecer mi espíritu y otorgarme la fuerza necesaria para alcanzar esta meta. Su amor y su gracia han sido mi roca inquebrantable en cada paso de este viaje académico.

Quiero expresar mi eterno agradecimiento al Instituto Tecnológico Superior Universitario Internacional ITI, por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de crecer académicamente. Su compromiso con la excelencia educativa y su apoyo constante han sido fundamentales en mi formación.

A mi padre, Víctor Tualombo, quien ha sido mi fuente de inspiración y mi principal apoyo a lo largo de mi trayectoria académica. Su amor incondicional y su constante aliento han sido fundamentales en mi camino hacia la culminación de mi carrera.

Quiero dedicar un agradecimiento especial a mi madre, María Caiza, cuyo recuerdo y amor siguen vivos en mi corazón. Aunque físicamente ya no esté conmigo, me reconforta pensar que estaría extraordinariamente orgullosa de ver cumplido uno de mis mayores anhelos académicos. Sé que, desde algún lugar, ella está sonriendo con satisfacción, celebrando este logro con la misma alegría y emoción que lo haría si estuviera aquí físicamente, sé que su espíritu sigue guiándome y su orgullo en este logro sería inmenso.

A mis queridas hermanas, Martha, Fanny, Verónica y Jessica, también a mis hermanos Manuel, Mesías, Jaime, Marcial, Ricardo, Armando y Dimas, a mis cuñados Darwin Saavedra y Germán Muñoz por su apoyo y por ser una fuente constante de ánimo y motivación en cada etapa de este proceso.

A mi extraordinaria tutora de tesis, la Psic. Grace Lizbeth Enríquez Flores, por su sabiduría, paciencia y orientación experta. Su compromiso y eficiencia fueron esenciales para facilitar el desarrollo de este trabajo.

También deseo reconocer y agradecer a la coordinadora de la Carrera, MSc. Noemy Sandoval, por su constante apoyo, fuente de logístico durante todo el desarrollo de la investigación. Su apoyo incondicional y su fe en mí han sido un faro en los momentos de incertidumbre.

A todos los docentes de la familia ITI que, con su compromiso y dedicación, han dejado una huella imborrable en mi formación académica. Cada lección, cada consejo y cada momento compartido han contribuido a mi crecimiento como estudiante y como persona.

Este trabajo no solo representa el resultado de mi esfuerzo individual, sino también el fruto del apoyo y la colaboración de muchas personas excepcionales. Me siento profundamente agradecida por haber contado con su confianza, aliento y apoyo a lo largo de este emocionante viaje académico.

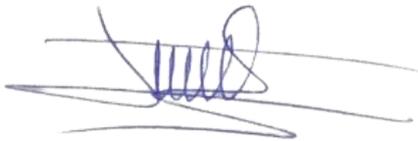
¡Muchas gracias a todos!

Jacqueline Tualombo

AUTORÍA

Yo, Rebeca Jacqueline Tualombo Caiza autor del presente informe, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a central vertical stroke, positioned over a horizontal line.

Rebeca Jacqueline Tualombo Caiza

D.M. Quito, 20 de marzo de 2024

PSIC. GRACE ENRÍQUEZ FLORES
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICA

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas institucionales y académicas establecidas por el Instituto Tecnológico Internacional Universitario “ITI”, por tanto, se autoriza su presentación final para los fines legales pertinentes.

Atentamente,

Psic. Grace Enríquez Flores

D.M. Quito, 20 de marzo de 2024

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TRABAJO FIN DE CARRERA

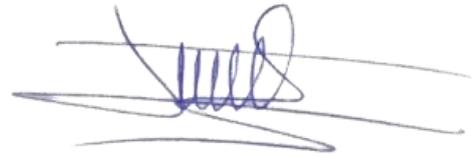
Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los X días de mes de abril de 2024, firmo conforme. Conste por el presente documento la cesión de los derechos del trabajo de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas.

PRIMERA. Yo, Rebeca Jacqueline Tualombo Caiza, bajo la dirección de Psic. Grace Enríquez Flores. declaro ser el autor del trabajo de fin de carrera con el tema “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ ORTEGA (MAO).”, como requisito fundamental para optar por el título de Tecnóloga Gestión Talento Humano, a su vez autorizo a la biblioteca del Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, para que pueda registrar en el repositorio digital y difunda esta investigación con fines netamente académicos, pues como política del Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, los trabajos de fin de carrera se aplican, materializan y difunden en beneficio de la comunidad.

SEGUNDA. Los comparecientes Psic. Grace Enríquez Flores, en calidad de directora del trabajo fin de carrera y la Sta. Rebeca Jacqueline Tualombo Caiza como autor del mismo, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos del trabajo fin de carrera y conceden la autorización para que el ITI pueda utilizar este trabajo en su beneficio y/o de la comunidad, sin

reserva alguna. El Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

TERCERA. Las partes declaradas aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a central vertical stroke, positioned above a horizontal line.

Psic. Grace Enríquez Flores
D.M. Quito, 20 de marzo de 2024

Rebeca Jacqueline Tualombo Caiza

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	4
AUTORÍA.....	6
CAPÍTULO 1	14
Nombre del proyecto.....	14
Antecedentes	14
Marco contextual.....	16
Problema de investigación	18
Definición del problema.....	19
Idea a defender	21
Objeto de estudio y campo de acción.....	21
Justificación.....	21
Objetivos	22
General	22
Específicos	22
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	23
Talento Humano.....	23
Importancia de la Gestión del Talento Humano en las empresas	26
Objetivos de la Gestión del Talento Humano	28
Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	30
Planeación de la Gestión del Talento Humano	31
Reclutamiento de personal	33
Aspectos estratégicos del reclutamiento	35
Técnicas de reclutamiento.....	35
Selección de Personal.....	36
Evaluación del desempeño.....	37
Ventajas de la evaluación de desempeño	38
Indicadores estratégicos y de gestión para evaluación del desempeño.....	40
Modelo de Gestión por competencias	41
Capacitación.....	42
Elementos de la capacitación	43
Contenido de la capacitación	45
Empresa MAO	45
CAPÍTULO 3	47
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
Enfoque, modalidad y tipos de investigación	47
Indicadores	49
Método	50
Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	51
Fuentes de información (primarias o secundarias).....	51
Procesamiento de información.....	52
Procesamiento de información.....	52
Análisis e interpretación de resultados.....	52
Discusión General de los resultados obtenidos	87
CAPÍTULO 4	89
PROPUESTA DE PROYECTO	89

Tema.....	89
Datos informativos.....	89
Descripción de la propuesta.....	90
Antecedentes de la propuesta.....	91
Justificación.....	92
Impacto.....	94
Objetivos de la propuesta.....	95
Objetivo general.....	95
Objetivos específicos.....	95
Análisis de factibilidad.....	96
Diseño de la propuesta (acciones).....	97
Duración.....	98
Recursos.....	99
Evaluación.....	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
Conclusiones.....	102
Recomendaciones.....	103
Referencias.....	104
ANEXOS.....	109
Informe Turnitin.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables.....	49
Tabla 2 Su nivel de formación actual es	52
Tabla 3 Su puesto en la empresa ¿Está relacionado con la experiencia que usted posee?.....	54
Tabla 4 Su puesto en la empresa ¿Está en relación con la titulación académica? 55	
Tabla 5 Su formación actual para su puesto de trabajo es	57
Tabla 6 Existe algún tipo de formación continua dentro de la empresa para su puesto de trabajo	59
Tabla 7 Ha recibido por cuenta propia algún tipo de formación en los últimos 2 años	61
Tabla 8 ¿Le ha sido otorgado o conoce la existencia de un manual de descripción de cargos de trabajo?.....	63
Tabla 9 ¿Conoce detalladamente las funciones del cargo que ocupa?.....	65
Tabla 10 ¿Ha firmado algún contrato de trabajo?.....	67
Tabla 11 ¿Las funciones que usted cumple exceden a las descritas en su contrato?	68
Tabla 12 ¿Se ha presenciado retrasos en los pagos de salarios?	70
Tabla 13 ¿Ha existido confusiones en el pago de horas extras?	72
Tabla 14 ¿Ha existido inconvenientes por atrasos y faltas en el trabajo?.....	73
Tabla 15 ¿Conoce si la empresa tiene un organigrama?	75
Tabla 16 Usted definiría la estructura organizacional de su empresa como.....	77
Tabla 17 Usted definiría la comunicación interna de la empresa como.	79
Tabla 18 Usted definiría el clima laboral como.....	81
Tabla 19 ¿Considera que la empresa mantiene un adecuado manejo del talento humano?.....	83
Tabla 20 ¿Considera necesario implementar un área de talento humano en su empresa?.....	85
Tabla 21 Diseño de la Propuesta	97
Tabla 22 Presupuesto financiero de los recursos	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Su nivel de formación actual es	53
Figura 2 Su puesto en la empresa ¿Está relacionado con la experiencia que usted posee?.....	54
Figura 3 Su puesto en la empresa ¿Está en relación con la titulación académica?	56
Figura 4 Su formación actual para su puesto de trabajo es	58
Figura 5 Existe algún tipo de formación continua dentro de la empresa para su puesto de trabajo	60
Figura 6 Ha recibido por cuenta propia algún tipo de formación en los últimos 2 años	62
Figura 7 ¿Le ha sido otorgado o conoce la existencia de un manual de descripción de cargos de trabajo?.....	64
Figura 8 ¿Conoce detalladamente las funciones del cargo que ocupa?	65
Figura 9 ¿Ha firmado algún contrato de trabajo?.....	67
Figura 10 ¿Las funciones que usted cumple exceden a las descritas en su contrato?	69
Figura 11 ¿Se ha presenciado retrasos en los pagos de salarios?.....	70
Figura 12 ¿Ha existido confusiones en el pago de horas extras?	72
Figura 13 ¿Ha existido inconvenientes por atrasos y faltas en el trabajo?.....	74
Figura 14 ¿Conoce si la empresa tiene un organigrama?.....	76
Figura 15 Usted definiría la estructura organizacional de su empresa como.....	78
Figura 16 Usted definiría la comunicación interna de la empresa como.	80
Figura 17 Usted definiría el clima laboral como.....	82
Figura 18 ¿Considera que la empresa mantiene un adecuado manejo del talento humano?	84
Figura 19 Empresa - Mantenimiento Automotriz Ortega	89
Figura 20 Solicitud de Autorización a empresas MAO	113
Figura 21 Respuesta de Autorización por la empresa MAO.....	114

CAPÍTULO 1

Nombre del proyecto

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ ORTEGA MAO

Antecedentes

El Departamento de talento humano es un área indispensable de toda empresa, en breves rasgos esta se encarga de gestionar los procesos relacionados al personal de la empresa.

La Empresa “a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa” (UNIR, 2021, párr.1).

Su función en la empresa es necesaria para asegurar que la productividad de la empresa mediante la planificación alineada con la estrategia organizacional y procesos adecuados aseguren, entre otras cosas, el clima laboral y el rendimiento profesional.

El origen de los recursos humanos puede situarse a mediados del 1800 en el desarrollo de la revolución industrial, teniendo como precedente la insatisfacción de los trabajadores de fábricas y empresas, haciendo necesario la implementación de medidas y acciones para generar soluciones básicas para el personal. En este contexto, aparece el primer acercamiento al área de talento humano mediante el “Departamento de Bienestar” (Endalia, 2020).

Un acercamiento más acertado al área de talento humanos se establece a partir de los inicios del siglo XX, de acuerdo con Endalia (2020) “sería hasta el

1910 y 1920 cuando el término de RRHH se popularizó y las empresas comenzaron a ver a sus trabajadores como activos del capital dentro del negocio. Aparecieron las primeras oficinas orientadas a la gestión de empleados” (párr.3).

En este contexto, el componente humano se revaloriza y obtiene un reconocimiento mayor en las labores internas de la empresa, siendo considerado como factor clave para el crecimiento económico y alcance de los objetivos empresariales.

De acuerdo con Poveda (2018) la primera concepción de talento humano “surgió en los 90’s y en la actualidad la mayoría de las empresas tienen un área especial para la gerencia del talento humano, personas encargadas del manejo, coordinación, planeación del personal” (p.21). Es en estos años que el valor del componente humano, junto con la gestión y control de los procesos que a estos refiere se establecen como necesarios para la empresa.

Los derechos de los trabajadores hacen necesarios que todas las empresas manejen un sistema organizado y controlado de este componente, considerando que son factores clave en la productividad y éxito de la organización.

En la actualidad, mediante los diferentes cambios en el desarrollo industrial centrado en el campo tecnológico presentado en el inicio del siglo XXI ha influido directamente en las perspectivas y consideraciones que establece el componente humano en las empresas, según Endalia (2020) “la economía mundial, sustentada en los cambios en el comportamiento del cliente, también afecta al empleado y a su forma de comportarse. el empleado cada vez se preocupa más por su situación, sus aspiraciones, su satisfacción y su felicidad laboral” (párr.4).

Se especifica que el personal humano representa una clara ventaja competitiva, en consecuencia, se genera un cambio en la cultura de la empresa, ofertando condiciones laborales justas que mantengan al componente humano alineado con los objetivos de la empresa con los objetivos personales del trabajador.

Marco contextual

Desde el panorama empresarial, el área de talento humano se refiere al conjunto de acciones de una organización a través del departamento de recursos humanos, para captar e incorporar personal nuevo y permanente en la empresa, que responda a las características necesarias para el puesto y labores a desempeñar, de igual manera, mantenga procesos adecuados que garanticen la permanencia y convivencia estable entre el empleador y empleado. (UNIR, 2021).

El área o departamento de talento humano resulta indispensable para cualquier empresa, debido a que la elección de un buen personal representa un componente de éxito para procesos, rentabilidad y productividad de la empresa.

Según Mori y Bardales (2020) “el personal es considerado como factor primordial dentro de las organizaciones públicas y privadas, es así que para la obtención de buenos resultados estas buscan reclutar personal idóneo para que ocupen cada puesto de trabajo” (p.686), en este sentido, los procesos realizados por el personal del área de talento humano son los encargados de establecer estrategias óptimas que garanticen un adecuado manejo del capital humano.

En la realidad actual empresarial resulta necesario “crear un talento humano estratégico para la gestión incluyente y centrado en el desarrollo de talento, con implicaciones prácticas de la organización, proporcionando

conocimiento para maximizar la efectividad del proceso empresarial” (Ramírez et al., 2019, p.169), determinando que el personal necesita de condiciones laborales óptimas y beneficios que la empresa brinda incluyendo aspectos de tipo social, de igual manera, la empresa vera retribuida sus buenas prácticas de gestión humana a través del rendimiento y productividad de los procesos.

En el contexto ecuatoriano la gestión del talento humano se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, de manera que se garantice un proceso de calidad que dé como resultado el reclutamiento de personal capacitado y mantenimiento constante de los conocimientos del personal presente en la empresa, en este sentido, el proceso desarrollado para este fin se concentra en 4 aspectos que se establecen en. Reclutamiento, Selección, Capacitación y la Recompensa y Evaluación (Martínez et al., 2018)

Referente a la gestión de talento humano en la empresa MAO, se identifica que esta se desarrolla a partir del trabajo empírico por parte de los miembros directivos. Se determina que los procesos de talento humano se encuentran desarrollado por personal no especializado, generando, entre otros, problemas entre los trabajadores y la compañía.

Mantenimiento automotriz Ortega es una empresa ubicada en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, fundada por Germán Ortega en la época de 1980, quien inició su trayectoria profesional aprendiendo mecánica automotriz por correspondencia y luego consolidó su experiencia como Técnico automotriz en la Compañía Quito Motors S.A.

Con casi cuatro décadas de experiencia, MAO se mantiene en el mercado gracias a la confianza y preferencia de sus clientes. Destacándose por su

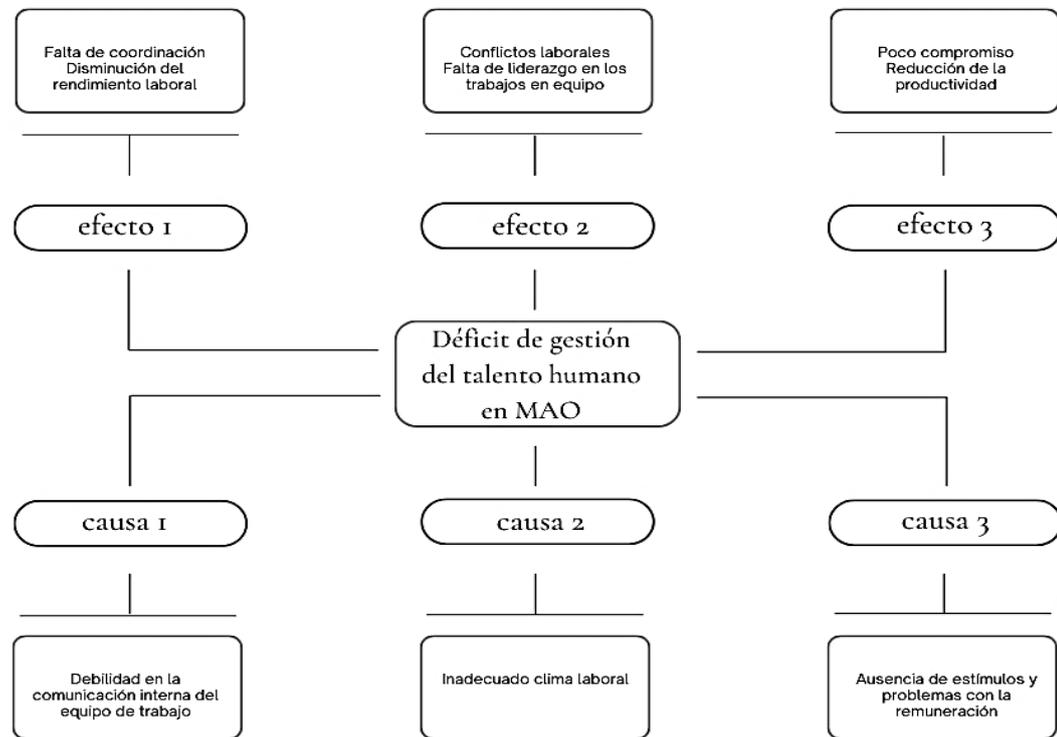
asesoramiento especializado, constante innovación tecnológica, y enfoque integral en proyectos de mantenimiento automotriz, MAO se distingue por sus valores fundamentales que son. honestidad, confianza, calidad, puntualidad, compromiso y profesionalismo.

La empresa se especializa en mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo para vehículos multimarca a gasolina y diésel, respaldados por mano de obra calificada y repuestos garantizados. En la actualidad MAO se mantiene como una empresa con un legado familiar, que prevalece gracias al esfuerzo de los hijos y nietos de German Ortega. Actualmente la gerente y propietaria es María Isabel Martínez Ramón descendiente de la familia.

Problema de investigación

En sus inicios la empresa MAO empezó con una cantidad limitada de trabajadores, generando que el trabajo del área de talento humano sea desempeñado por los directivos o dueños de la organización, sin embargo, a medida del tiempo y con el notable crecimiento de la empresa, el número de empleados y colaboradores fue en aumento ocasionando que la gestión y control del talento humano requiera de un proceso de mayor formalidad y esfuerzo.

En el presente estudio se aplicó un árbol de problemas para determinar los principales inconvenientes que mantiene la empresa MAO referente al área de talento humano, en el cual se evidencian problemas como ineficiencia para contratar personal, sobre carga laboral para los directivos de la empresa, retroceso en el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como un bajo rendimiento laboral, reducción en la productividad e inconvenientes laborales entre empleados y la empresa.

Figura 1 *Árbol de problemas*

Nota. Elaborado por la investigadora

Definición del problema

Actualmente, MAO se ve afectada en la productividad y rendimiento de sus procesos, sus funciones se ven limitadas por inconvenientes como la discordancia entre los trabajadores y la organización, considerando problemas en comunicación interna, pagos de nómina, horas extras, sueldos, novedades sociales, entre otros.

La ausencia del área de talento humano y el desconocimiento de los directivos actuales sobre las actividades y responsabilidades de este departamento, ocasionan problemas con los colaboradores actuales y representan una barrera para las contrataciones de personal nuevo.

Mantener las prácticas de gestión de talento humano de manera empírica ha generado que la empresa haya atravesado por situaciones complicadas, viéndose afectada económicamente, perdiendo personal calificado y contratando personal poco adecuado para las labores que se requieren.

La especialización en el trabajo consiste en “la asignación de las diferentes tareas de un proceso productivo en particular y sus actividades derivadas en diferentes individuos o grupos de trabajo atendiendo a sus características, habilidades o recursos” (Sánchez y Westreicher, 2020, párr.1).

Es necesaria la diversificación de las tareas y labores de los empleados puesto que se logra mejorar las actividades relacionadas con la productividad de la empresa. En este sentido, “Un alto grado de especialización tiende a favorecer las prioridades competitivas de una compañía con flujos lineales. costos bajos, calidad consistente y escasa variedad de productos” (Cevallos, 2020, p.17).

En consecuencia, la empresa se mantiene en un problema con afectaciones constantes que no permiten el progreso de la compañía, viéndose efectos en la productividad y rendimiento de los trabajadores.

Por su parte, los directivos acumulan responsabilidades ajenas a su campo de acción, mermando su rendimiento y generando confusiones, altercados y estrés. De esta manera, la ausencia del área de talento humano representa actualmente una amenaza para la compañía, evitando el cumplimiento de los objetivos empresariales y la prosperidad del negocio.

Idea a defender

El diseño de una propuesta de implementación del área de talento humano para la empresa Mantenimiento Automotriz Ortega MAO en el periodo 2024, mejorará los procesos de gestión de personal.

Objeto de estudio y campo de acción

Objetivo de estudio. Implementar un área de talento humano

Campo de acción. Mantenimiento Automotriz Ortega ubicada en el sur de Quito, sector Cusubamba.

Justificación

Para Mantenimiento Automotriz Ortega es necesario implementar un área de talento humano porque la empresa no tiene un proceso adecuado de control y gestión de talento humano, a través de esta investigación se plantea dar una solución factible ante el problema, disponiendo características favorables a los procesos generados y destinados a componentes humanos.

Es importante esta implementación, porque a través de la gestión de talento humano la empresa mantendrá mejor gestión de políticas de control social, planteando acciones que beneficie al desarrollo de la empresa como al trabajador.

Además, el talento humano es clave para el crecimiento de cualquier empresa, por lo que es indispensable mantener acciones adecuadas que garanticen la calidad de los procesos productivos de la organización.

El proyecto de investigación resulta innovador para la empresa porque en la actualidad no mantiene un proceso controlado, lo que genera pérdidas económicas y, además, afecta su reputación social al no contar con un adecuado

manejo del personal. A través de ello se busca mejorar los niveles de productividad y rendimiento de los trabajadores.

Es relevante porque la empresa debe mantener un nivel de éxito competitivo que no podrá desarrollar sin una adecuada gestión de talento humano, partiendo desde la premisa que el capital humano es indispensable para el cumplimiento de los objetivos y visión de la empresa, siendo estos necesarios, puesto que ellos son quien dan vida a una empresa, por ende, pueden contribuir al éxito de la organización.

Objetivos

General

Diseñar una propuesta de implementación del área de talento humano mediante un análisis situacional para la mejora de los procesos de gestión de personal en la empresa Mantenimiento Automotriz Ortega (MAO) en el periodo 2024 con el fin de optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad en el mercado.

Específicos

- Analizar la implementación del área de talento humano mediante revisión bibliográfica para conocimiento de los beneficios.
- Diagnosticar el estado situacional referente a la estructura organizacional y gestión del talento humano de la empresa MAO.
- Diseñar el área de talento humano mediante el análisis metodológico para la mejora de procesos en la empresa MAO de la ciudad de Quito en el periodo 2024.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Talento Humano

Gestionar el talento humano (TH) se establece como una necesidad ineludible para el triunfo de las organizaciones hoy. Contar con individuos en la plantilla no garantiza automáticamente la presencia de talento adecuado.

Para Vallejo “el talento se distingue como una categoría singular de individuo, y no todas las personas poseen esta cualidad. Para ser considerado talentoso, la persona debe exhibir atributos distintivos y competitivos que lo destaquen” (Vallejo Chávez, 2015).

El talento humano es definido como “un enfoque que permite ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, y alcanzar los objetivos generales y estratégicos” (Díaz y Quintana, 2021, p.32) Englobando aquellos aspectos que comprenden las actitudes, creencias y comportamientos personales con relación la estructura organizativa, laboral y la social.

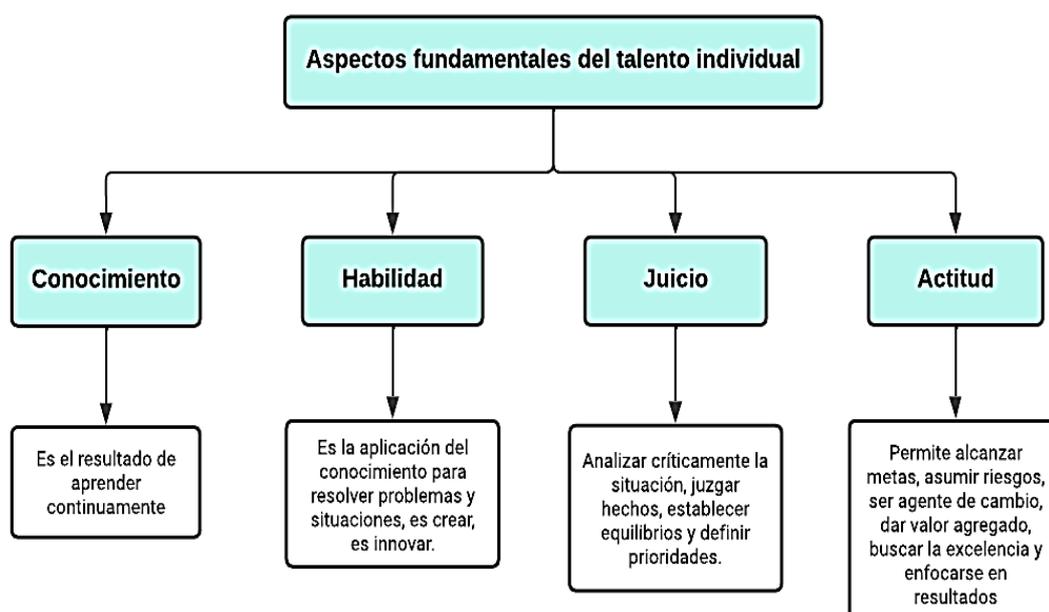
Para el autor Ramos “el área de talento humano desempeña un papel fundamental en cualquier empresa o negocio al brindar la chispa creativa necesaria. La mano de obra tiene la responsabilidad de diseñar y producir los bienes y servicios, sino que también supervisa la calidad, distribuye productos y asigna recursos financieros, entre otras responsabilidades” (Ramos et al., 2017). La función del líder de TH es influir positivamente en el entorno laboral, para

crear un ambiente óptimo, fomentando un entorno propicio para el rendimiento excepcional de los empleados.

Para ello, es indispensable la especialización de funciones a fin de que los miembros de la organización, a más de entender sus funciones, estén preparados para las labores encargadas, evitando posibles problemas laborales que tengan que ver con el desconocimiento de funciones.

En la Figura 2 se muestran los 4 aspectos fundamentales del talento individual de los empleados, en relación con la competencia personal.

Figura 2 Aspectos fundamentales del talento humano



Nota. Tomado del autor Ramos et al. (2017)

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano (GTH) es la responsable del crecimiento y compromiso del personal, permite mejorar las competencias individuales de cada miembro de la empresa. “La GTH facilita una comunicación efectiva con los miembros de una organización, alineando las necesidades y aspiraciones de los

empleados con los objetivos de la organización. Su propósito es brindar apoyo integral, respaldo y oportunidades de desarrollo personal” (Vallejo Chávez, 2015).

El ámbito de la GTH se presenta como un espacio permeable con la mentalidad predominante en las organizaciones, ya que está vinculada a factores como la cultura organizacional, la estructura, las particularidades del entorno ambiental, los avances tecnológicos, los procesos internos y varias variables.

En este sentido, la administración del TH requiere un enfoque integral y flexible, capaz de discernir y adaptarse a la complejidad inherente de cada contexto organizativo, fomentando así la implementación de estrategias personalizadas y eficientes para potenciar el recurso humano en la consecución de los objetivos corporativos (ver figura 3).

Figura 3 Elementos que afectan la gestión del talento humano



Nota. Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. (p. 62), por Checa, E. (2018), IC Editorial.

La percepción y enfoque hacia la administración del capital humano experimentan una transformación rápida en respuesta a las demandas dinámicas del entorno empresarial actual.

Por esta razón, la autora Lescano (2022) establece que la importancia de la GTH radica en “La gestión de recursos humanos actual, se observa un cambio respecto al modelo tradicional centrado en contratación y nómina” (p.10).

Las organizaciones requieren flexibilidad y agilidad, logradas mediante una gestión eficaz del capital humano. Esto implica atraer talento y desarrollar estrategias para la adaptabilidad y resiliencia de los equipos. “La GTH es fundamental para el desarrollo sostenible y el éxito en el mercado laboral actual” (Lescano Solis, 2022).

Importancia de la Gestión del Talento Humano en las empresas

El TH es un activo invaluable dentro de las estructuras organizativas, marcando una distinción significativa entre los competidores en el mercado. A lo largo de los años, se ha reconocido que la habilidad y contribución de los colaboradores hacia la obtención de los objetivos institucionales, son factores cruciales que impulsan el progreso de la producción en la empresa.

Este impulso, a su vez, se traduce en un aumento sostenido de la productividad a mediano y largo plazo. A lo largo de décadas, expertos y pensadores en la materia han expresado opiniones que subrayan la necesidad imperante de gestionar el TH como un recurso insustituible y de gran valor.

La colaboración efectiva entre stakeholders (Grupos de Interés) no solo optimiza el rendimiento financiero, sino que también impulsa la reputación y la

sostenibilidad a largo plazo. Esta sinergia fomenta el crecimiento y la innovación, creando un impacto positivo entre la sociedad y el entorno empresarial.

Según Díaz (2021), “actualmente las empresas enfrentan un entorno dinámico y cambiante debido al constante cambio tecnológico y social. La adaptabilidad se vuelve crucial para responder a los nuevos requerimientos del mercado” (p.12). Cada departamento dentro de la organización contribuye al logro de objetivos corporativos, pero la gestión del TH destaca por su importancia.

Reconocer las capacidades individuales y asegurar la satisfacción de los trabajadores no solo impulsa la productividad, sino también el éxito organizacional. La flexibilidad ante cambios y una gestión eficaz del talento son esenciales para sobresalir y que la empresa tenga éxito (Muñoz y Lombeida, 2021, p.21).

La gestión del TH por competencias es una herramienta clave para su desarrollo, superando la mera capacitación al integrar formación, entrenamiento y experiencia.

Este enfoque va más allá de los cursos tradicionales o una contratación basado en experiencia y formación, pues esta permite la definición precisa de requisitos para un puesto y la identificación de las habilidades de los empleados.

La GTH se establece como una alianza estratégica entre empresa y trabajadores, fomentando el desarrollo de carreras, movilidad, flexibilidad y empleabilidad. Este enfoque beneficia a ambas partes, creando una relación que le permita alcanzar el éxito propuesto para la empresa y el empleado (Vallejo, 2015, p.16).

Objetivos de la Gestión del Talento Humano

La insatisfacción laboral y los problemas en el clima organizacional son preocupaciones que los gerentes deben abordar de manera inmediata para evitar que se conviertan en urgencias.

En las empresas, la resolución eficaz de problemas y conflictos es esencial contar con trabajadores competentes y con habilidades, es importante debido a que aporta respuesta inmediata y contribuye a la gestión de conflictos.

A pesar de la relevancia de los activos financieros y el equipamiento, Chávez destaca que “el talento humano es crucial en cualquier organización. La eficiencia y productividad organizativa dependen en gran medida de la influencia del director de talento humano en el ambiente laboral, entre los miembros de la organización” (Vallejo, 2015, p.16).

La GTH se concibe como el conjunto de estrategias destinadas a optimizar el rendimiento, desarrollo y bienestar de los colaboradores, que permitan contribuir al logro de los objetivos y metas propuestas. De esta manera se determina que.

Este enfoque integral se extiende más allá de las responsabilidades convencionales asociadas con la gestión de recursos humanos, buscando la atracción, retención y potenciación del talento mediante la identificación de habilidades clave y el fomento de un entorno de trabajo que favorezca la innovación y el compromiso. Los objetivos incluyen la creación de una cultura organizacional sólida, el impulso de la adaptabilidad y la promoción de líderes efectivos y colaboradores motivados” (Mendivel et al., 2020, p.14).

A continuación, se muestran los objetivos más relevantes que ayudan a lograr las metas propuestas de la organización.

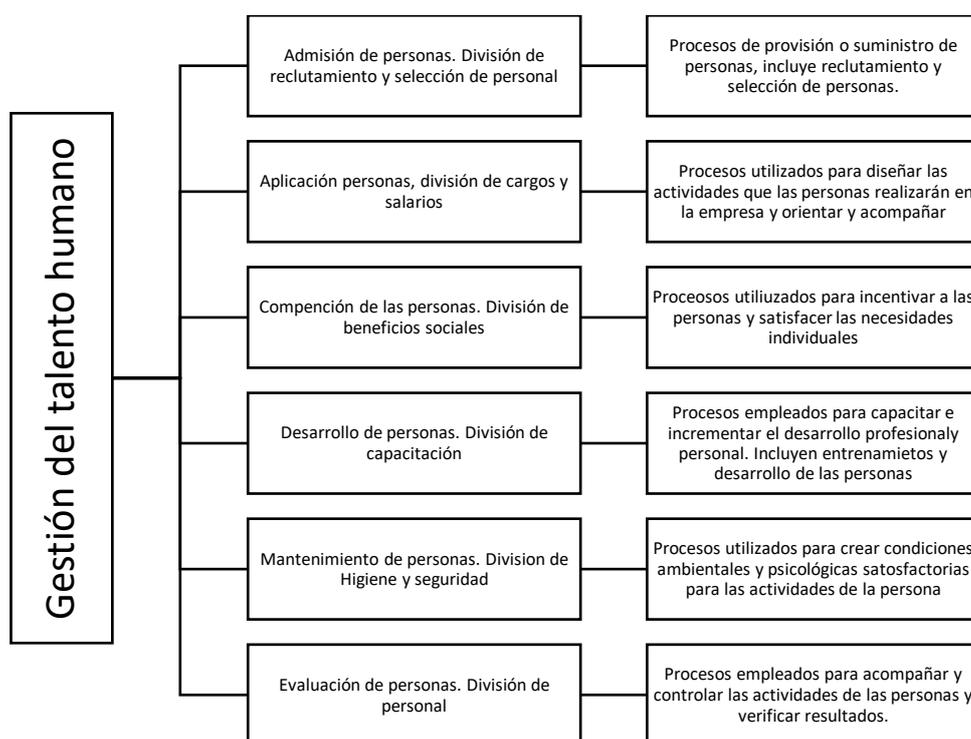
- **Contribución Estratégica.** Impulsar la alineación de Recursos Humanos con los objetivos y misión organizativos, reconociendo la singularidad de cada sector para maximizar el impacto.
- **Competitividad Laboral.** Potenciar la competitividad mediante la gestión eficaz de habilidades y capacidades, yendo más allá del reclutamiento para optimizar el potencial de la fuerza laboral.
- **Motivación Integral.** Priorizar la motivación humana, donde el reconocimiento y la equidad en las recompensas, ligados a metas claras, potencian el desempeño y el compromiso.
- **Satisfacción Sostenible.** Fomentar la autorrealización y satisfacción laboral, fundamentales para retener talento, reducir la rotación y elevar la calidad del trabajo.
- **Calidad de Vida Laboral.** Desarrollar un entorno atractivo con énfasis en aspectos como el estilo de gestión, autonomía, seguridad y dignidad en las tareas.
- **Adaptabilidad y Cambio.** Promover enfoques ágiles para gestionar efectivamente los cambios sociales, tecnológicos y culturales, asegurando la supervivencia organizativa.
- **Ética y Responsabilidad Social.** Establecer estándares éticos sólidos y fomentar comportamientos socialmente responsables, contribuyendo al bienestar general y fortaleciendo la reputación organizativa.

Procesos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión en las organizaciones permite establecer procesos eficaces para manejar al personal de manera adecuada. La correcta administración de recursos humanos va más allá, incluyendo el desarrollo de destrezas que fomentan el progreso y la contribución óptima de los colaboradores a los objetivos organizacionales, según Vera la implementación de estos procesos “facilita las herramientas esenciales para liderar a los colaboradores dentro de la organización.”

Así mismo, se posibilita la creación de políticas, programas y procedimientos que fortalezcan y optimicen la estructura organizativa. En este enfoque integral, se busca no solo cumplir metas, sino también mejorar la eficiencia y adaptabilidad de la organización” (Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019). En la figura 4 se muestran los procesos de gestión que se deben seguir.

Figura 4 *Procesos que permiten la gestión del talento humano*



Nota. Procesos internos y externos, que permiten crear un clima organizacional estable (Vera & Blanco, 2019).

Planeación de la Gestión del Talento Humano

La planificación estratégica del TH se concibe como la habilidad para anticipar y gestionar el flujo de individuos dentro, fuera y a lo largo de la organización.

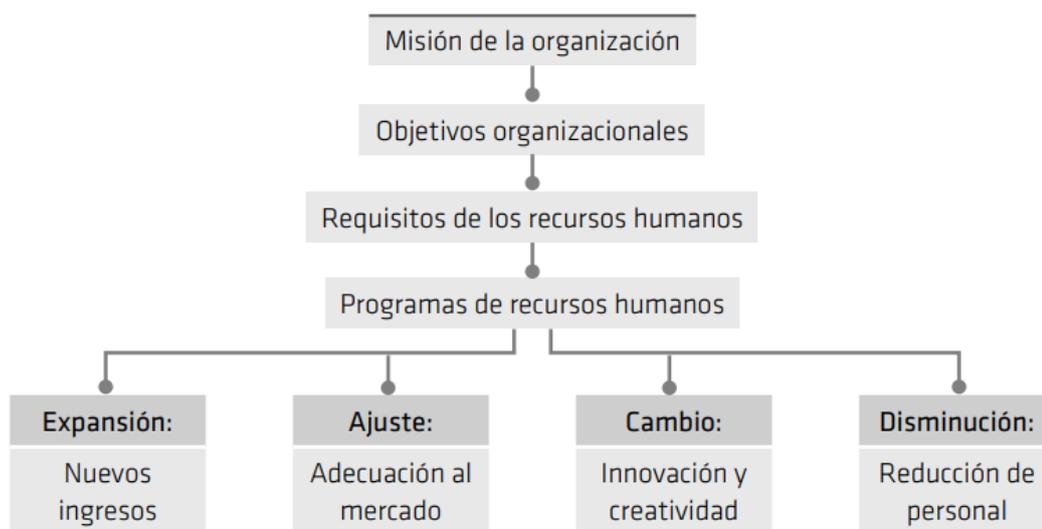
“Su enfoque es optimizar la utilización de estos recursos, asegurando su disponibilidad en los momentos y lugares necesarios. Más que una tarea administrativa, es una estrategia clave para maximizar la eficacia organizativa, garantizando la alineación precisa de talento con los objetivos y desafíos presentes y futuros” (García et al., 2014, p.15).

La planificación de personal es un proceso estratégico para anticipar y asegurar los recursos humanos necesarios en un tiempo específico, según Chiavenato “esto se realiza con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales. Sin embargo, no siempre recae la responsabilidad en el departamento de recursos humanos; en muchas organizaciones la planificación a corto plazo del TH se realiza a través del departamento responsable de planificar y controlar la producción” (Chiavenato, 2009, p.130).

Se considera que la división de responsabilidades favorece a la toma de acciones y procesos encaminados a los RRHH, sin embargo, se considera necesario coordinar las decisiones para evitar posibles conflictos de actividades.

De esta manera, este enfoque garantiza una adecuada anticipación de la cantidad y calidad de empleados necesarios para la producción industrial, optimizando la eficiencia operativa y la consecución de objetivos (ver figura 5).

Figura 5 Bases de la planeación de personal.

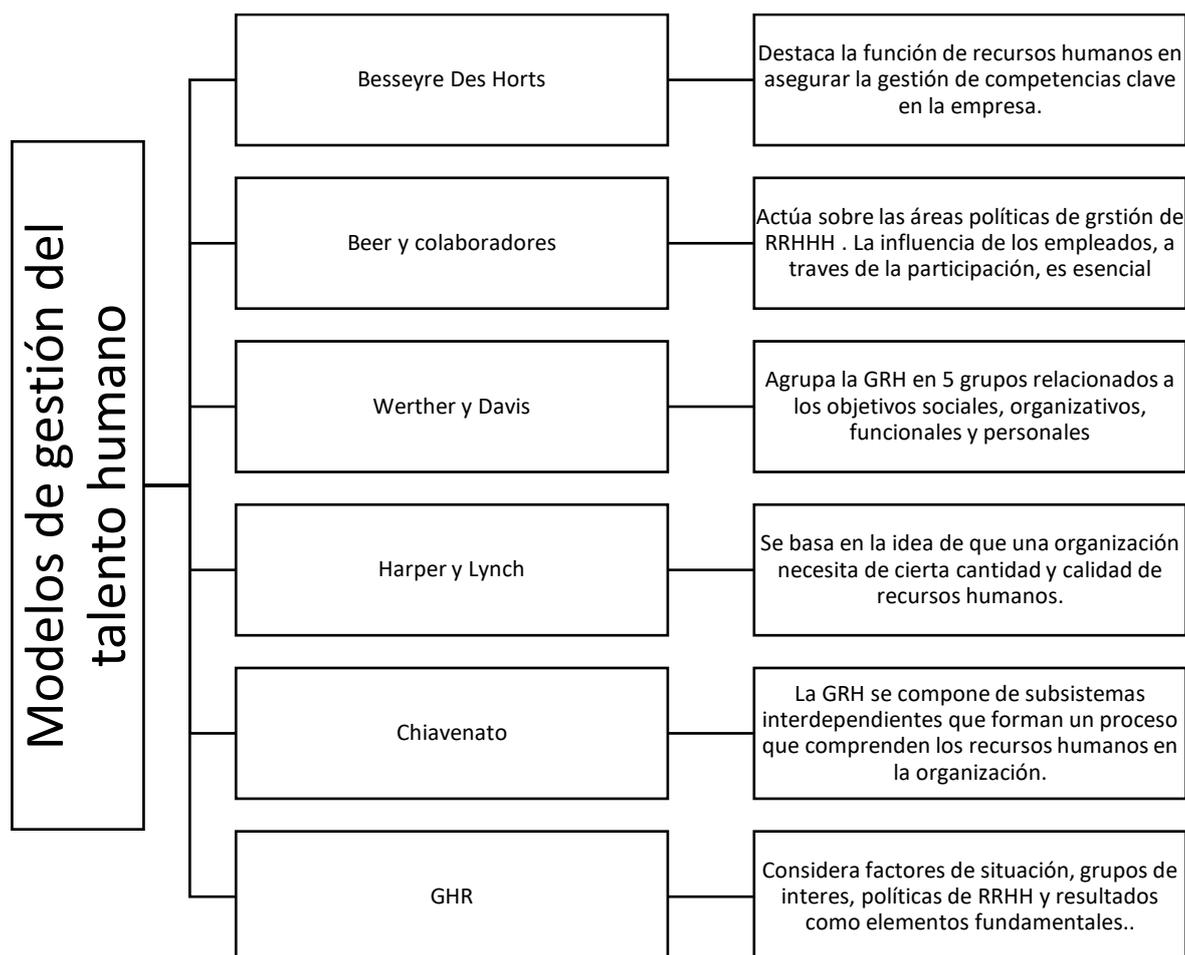


Nota. Administración de Recursos Humanos (p. 130), por Chiavenato, I. (2009), McGraw-Hill Editorial.

Para optimizar su rendimiento, una organización debe contar con personal adecuado para cada puesto. Los gerentes son clave para garantizar que los roles a su cargo estén ocupados por individuos competentes, lo que implica una planificación de personal cuidadosa.

Existen diversos modelos (Figura 6), algunos abarcan toda la organización y otros son determinados para la aplicación de áreas, pero todos requieren de la colaboración del personal para optimizar la gestión integral del TH.

Figura 6 Modelos de gestión de talento humano



Nota. Los principales modelos de gestión de talento humano. Adaptado de (Mondragón et al., 2017).

Reclutamiento de personal

La administración del talento implica un proceso de atracción de talento dinámico, cuya implementación varía según la configuración organizativa. En numerosas instancias, el inicio del reclutamiento está sujeto a decisiones de línea, donde el departamento de reclutamiento actúa en función de las determinaciones del área con la vacante. “Es crucial destacar que el departamento de reclutamiento no inicia ninguna actividad sin la previa decisión del departamento responsable de

la posición a ocupar. Este enfoque garantiza una alineación estratégica y una gestión eficaz del proceso de incorporación de talento” (Vallejo, 2015, p.78).

El papel de talento humano, en ese sentido tiene que ver entre el requerimiento los requisitos del puesto, el análisis de la necesidad de contar con un colaborador mediante técnicas como el análisis de carga laboral, esto permite contar con el talento humano calificado, necesario para la gestión organizacional.

La correcta identificación de las fuentes de reclutamiento es esencial para alcanzar el éxito organizacional al permitir.

- Mejorar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando la igualdad de candidatos seleccionados y admitidos.
- Acelerar los procesos de selección, proporcionando eficacia y rapidez.
- Reducir los costos operativos de reclutamiento mediante el uso eficaz de técnicas y la búsqueda eficiente de talento, generando ahorros significativos para la organización.

La gestión del talento implica atraer a candidatos, ya sean empleados actuales o futuros, dentro y fuera de la organización. El reclutamiento interno se concentra en individuos dentro de la propia empresa, mientras que el reclutamiento externo busca talento en otras organizaciones. “Esta estrategia proporciona una vía para el ingreso de recursos humanos desde distintas perspectivas, fusionando la experiencia interna con las nuevas ideas externas para fortalecer la capacidad y la versatilidad del equipo.” (Chiavenato, 2009, p.225).

Aspectos estratégicos del reclutamiento

Los aspectos estratégicos del reclutamiento se refieren a la planificación y ejecución de procesos de búsqueda de talento que están alineados con los objetivos propuestos por la organización a largo plazo.

Esto implica identificar proactivamente las necesidades de personal, para Soria se debe utilizar canales de reclutamiento adecuados, y posicionar la marca empleadora para atraer a potenciales candidatos que no solo cumplan con los requisitos solicitados por la organización, sino que también contribuyan al crecimiento y la visión estratégica de la empresa. La estrategia de reclutamiento busca asegurar una fuerza laboral talentosa y diversa, que respalde el éxito sostenible de la organización en el futuro (Soria Basilio, 2023).

Técnicas de reclutamiento

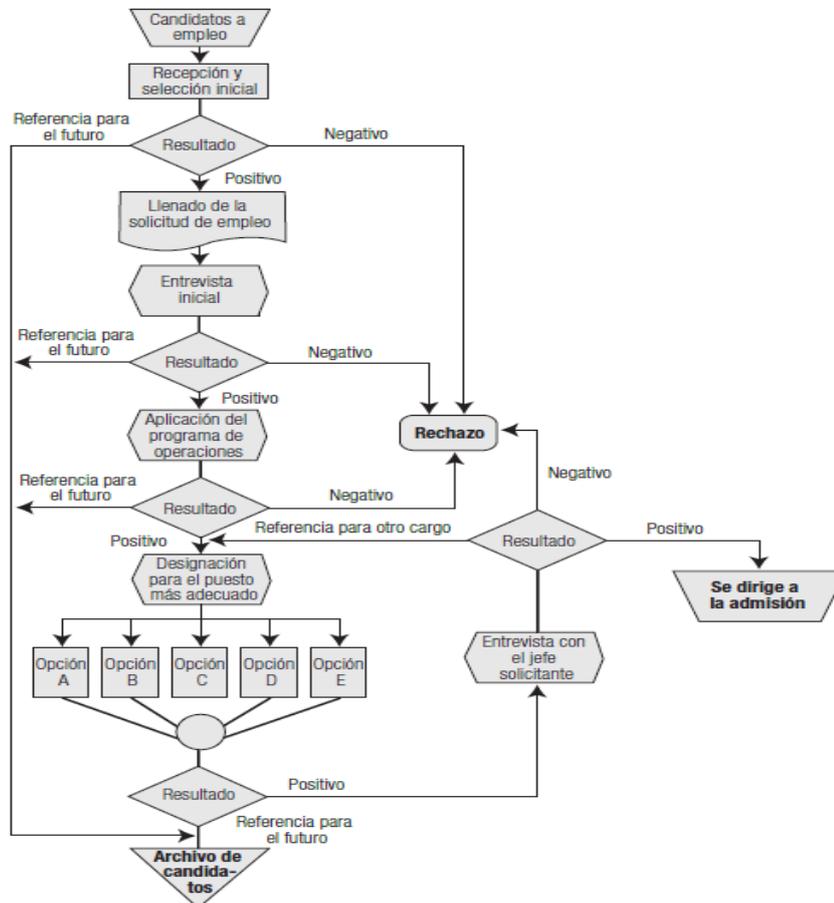
La búsqueda efectiva de talento se realiza a través de diversos canales estratégicos. Según Chávez

Se incluyen anuncios en diarios y revistas especializadas, plataformas web como Socioempleo y Multitabajos, y colaboraciones con agencias gubernamentales y privadas, asociaciones profesionales y universidades. y contratos con instituciones educativas. Se promueve la recomendación de candidatos por empleados, se consulta el historial de reclutamientos y se implementan estrategias virtuales en redes sociales. Este enfoque integral busca atraer talento de manera diversificada y efectiva (Vallejo, 2015, p.47).

La fase de selección implica la evaluación de habilidades, entrevistas estructuradas y evaluaciones pertinentes. Posteriormente, se optimiza el proceso

según retroalimentación y métricas, asegurando una constante mejora en la captación de talento y el alineamiento con los objetivos organizacionales (ver figura 5).

Figura 7 Modelos del proceso del sistema de reclutamiento y selección de RH.



Nota. Administración de recursos humanos (p. 165), por Chiavenato, I. (2009), McGraw-Hill Editorial.

Selección de Personal

La selección de personal constituye una fase esencial en la selección de talento humano, siendo consecuente al reclutamiento. Ambos elementos,

reclutamiento y selección, deben ser comprendidos como partes integradas de un único proceso de incorporación de talento a la organización.

Mientras el reclutamiento se dedica a atraer candidatos a través de diversas estrategias de comunicación, la selección se concentra en la elección y clasificación de aquellos individuos que muestran las mejores aptitudes y ajuste al puesto. El reclutamiento sirve como fuente para la selección, proporcionando candidatos, mientras que la selección pretende clasificar a los prospectos idóneos, según las necesidades específicas de la organización.

La tarea de reclutamiento se centra en destacar la singularidad de la organización, comunicando de manera atractiva los requisitos mínimos del puesto vacante. Por otro lado, la selección se torna una actividad de evaluación y toma de decisiones, donde se filtran y eligen cuidadosamente los candidatos reclutados.

Este enfoque dual no solo asegura la calidad del proceso de selección, sino que también contribuye al éxito de la organización a futuro, al integrar de manera efectiva el talento humano que se ajuste de mejor manera a las necesidades y objetivos estratégicos.

Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño laboral es esencial para la toma de decisiones, ya sea en términos de remuneración o ascensos. Analizar tanto el comportamiento de los subordinados como del superior es crucial. La conciencia del empleado sobre su desempeño y percepción por parte de los superiores se traduce en la capacidad de implementar cambios beneficiosos para la organización. Según Rondón “el administrador de recursos humanos debe planificar y evaluar los resultados de estos cambios, buscando un equilibrio donde

empleados y administrativos se sientan satisfechos, contribuyendo conjuntamente al logro de los objetivos organizacionales” (Rondón, 2017, p.48).

La evaluación no constituye un fin, sino más bien un instrumento estratégico que permita potenciar los resultados del talento humano en la organización. Este proceso se despliega en tres fases clave, cada una con su propio propósito y enfoque, buscando no solo medir el rendimiento, sino también catalizar mejoras continuas y proporcionar una guía valiosa para el desarrollo profesional de los colaboradores, tales como.

- Facilitar la evaluación del potencial humano, que permita aprovechar al máximo sus cualidades y capacidades.
- Considerar a los recursos humanos como una valiosa ventaja competitiva, cuyo rendimiento se ve influenciado por las prácticas de administración.
- Promover el crecimiento y una participación entre todos los miembros de la organización, conservando los objetivos colectivos e individuales.

Ventajas de la evaluación de desempeño

La evaluación es un análisis sistemático detallado del rendimiento laboral y el potencial de desarrollo de cada empleado. Este proceso busca incentivar y valorar la excelencia, el valor y las habilidades particulares de los colaboradores.

Dentro del entorno organizacional, se utilizan diversos términos como evaluación de méritos o informes de progreso. Comprender la complejidad de estos conceptos es esencial, ya que influyen directamente en el crecimiento individual y en la contribución global al éxito organizativo.

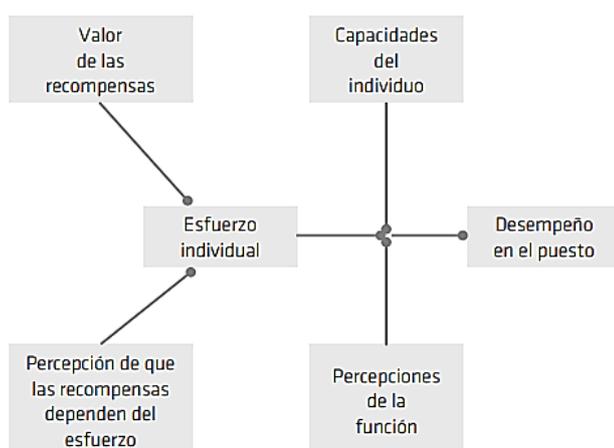
La evaluación del desempeño es un mecanismo vital en la gestión de talento, evoluciona constantemente en respuesta a las cambiantes dinámicas

organizativas. Según Asencio “este proceso no solo se limita a evaluar el rendimiento en términos de tareas y responsabilidades, sino que también actúa como un instrumento esencial para identificar oportunidades de mejorar la supervisión y la integración” (Asencio, 2020, p.54).

Esta evaluación es continua, ya sea formal o informal, se establece como un termómetro organizativo, permitiendo ajustes precisos en políticas y gestión de recursos humanos.

La evaluación se considera como una herramienta estratégica. Al identificar el potencial no utilizado en los empleados y desentrañar problemas de motivación, se allana el camino para el desarrollo personal y profesional (ver figura 8). “Este enfoque proactivo permite la implementación de políticas de recursos humanos más efectivas y alineadas con las necesidades específicas de la organización, propiciando un entorno laboral donde el crecimiento individual se fusiona con el éxito colectivo” (Chiavenato, 2009, p.222).

Figura 8 Factores que afectan el desempeño laboral



Nota. Administración de recursos humanos (p. 221), por Chiavenato, I. (2009), McGraw-Hill Editorial.

Indicadores estratégicos y de gestión para evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un camino estratégico. Sirve como una herramienta versátil para recopilar y procesar información crucial destinada a impulsar el rendimiento humano en las organizaciones.

Más que una simple medición, “esta práctica se erige como un sistema de comunicación bidireccional, fomentando la interacción tanto horizontal como vertical en la estructura organizativa” (Chiavenato, 2009, p.225). A continuación, se enlistan los principales métodos esenciales que enriquecen este proceso de evaluación.

- Método de escalas gráficas.
- Método de elección forzada.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes críticos.
- Métodos mixtos.

Lista de indicadores de control para evaluar el rendimiento de los empleados
(ver figura 7).

Figura 9 *Indicadores de evaluación recomendados*

<p>Relaciones interpersonales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • excepcionalmente bien aceptado • trabaja bien con los demás • va más allá de lo satisfactorio • cierta dificultad para trabajar con los demás • trabaja mal con los demás 	<p>Actitud y dedicación en el trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • enorme entusiasmo • muy interesado y productivo • no mucha iniciativa • un poco indiferente hacia los demás • evaluación negativa
<p>Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • excepcionalmente maduro • por encima de la media al tomar decisiones • generalmente toma decisiones correctas • muchas veces peca de tener juicios inadecuados • evaluación negativa 	<p>Independencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • completamente independiente • autonomía por encima de la media • generalmente independiente • algunas veces omiso o descuidado • evaluación negativa
<p>Habilidad para aprender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aprende velozmente • aprende con un mínimo de supervisión • aprendizaje medio • un poco lento para aprender • muy lento para aprender • evaluación negativa 	<p>Calidad del trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • trabajo excelente • muy bueno • calidad media • debajo de la media • calidad inferior • evaluación negativa
<p>Atención al cliente o consumidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sumamente adecuado a las necesidades • brinda apoyo y es entusiasta • satisfactorio • inconsistente • evaluación negativa 	<p>Desempeño con diversidad cultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> • respeto y atención a las diferencias culturales • reconoce patrones propios y ajenos • satisfactorio • necesita mejorar • falta de voluntad para aceptar diferencias
<p>Negociación/solución de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • excelente uso de recursos • identifica claramente problemas y soluciones • requiere apoyo y supervisión • incapaz de resolver conflictos o problemas 	<p>Puntualidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • excelente puntualidad • satisfactoria • regular • evaluación negativa

Nota. Administración de Recursos Humanos (p. 229), por Chiavenato, I. (2009), McGraw-Hill Editorial.

Modelo de Gestión por competencias

La gestión por competencias, fusionada con la gestión del conocimiento, se erige como la piedra angular en la gestión de personas. Inicia con la identificación de las competencias laborales esenciales, reflejadas en perfiles de cargo, donde la idoneidad respaldada por un desempeño laboral exitoso y valores éticos cobra primacía en la era digital. “Este enfoque se posiciona como crucial

para la eficacia y competitividad empresarial, respaldado por sólidos presupuestos teóricos y metodológicos que delinear la incorporación de perfiles de cargo basados en competencias en la gestión de recursos humanos” (Santos, 2010, p.85).

La integración del modelo de gestión de TH basado en competencias armoniza los recursos humanos en la planificación estratégica de una empresa.

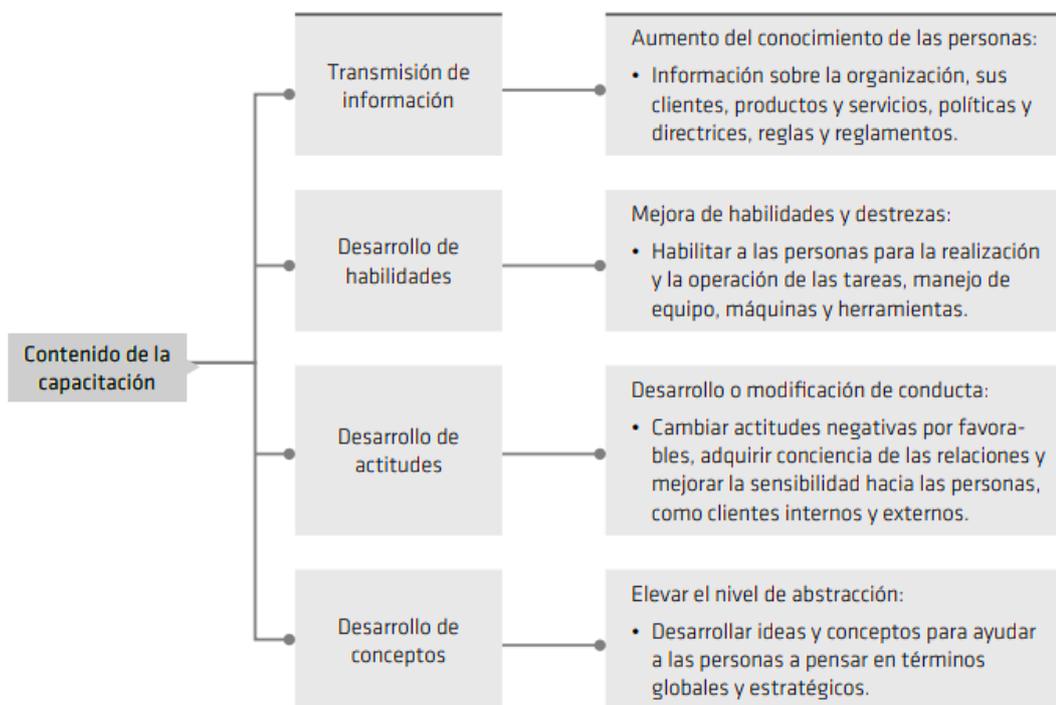
Dada la diversidad de conceptualizaciones sobre competencias. “Este enfoque busca no solo alinear habilidades individuales con objetivos específicos, sino también promover un ambiente que potencie el desarrollo y la adaptabilidad, contribuyendo a alcanzar el éxito de la organización” (Lescano, 2022, p.85).

Capacitación

La capacitación, esencial en el ámbito laboral, es un proceso educativo de corto plazo, realizado de manera sistemática y organizada. Su propósito radica en que los individuos adquieran conocimientos, desarrollen habilidades y competencias alineadas con objetivos definidos.

“Este proceso implica la transmisión de conocimientos específicos relacionados con la tarea, actitudes hacia la organización y el entorno laboral, así como el fortalecimiento de habilidades y competencias” (Alles, 2009, p.54). En la figura 10 se muestran los aspectos fundamentales para un desarrollo integral.

Figura 10 Cambios generados por medio de la capacitación



Nota. Administración de recursos humanos (p. 323), por Chiavenato, I. (2009), McGraw-Hill Editorial.

Elementos de la capacitación

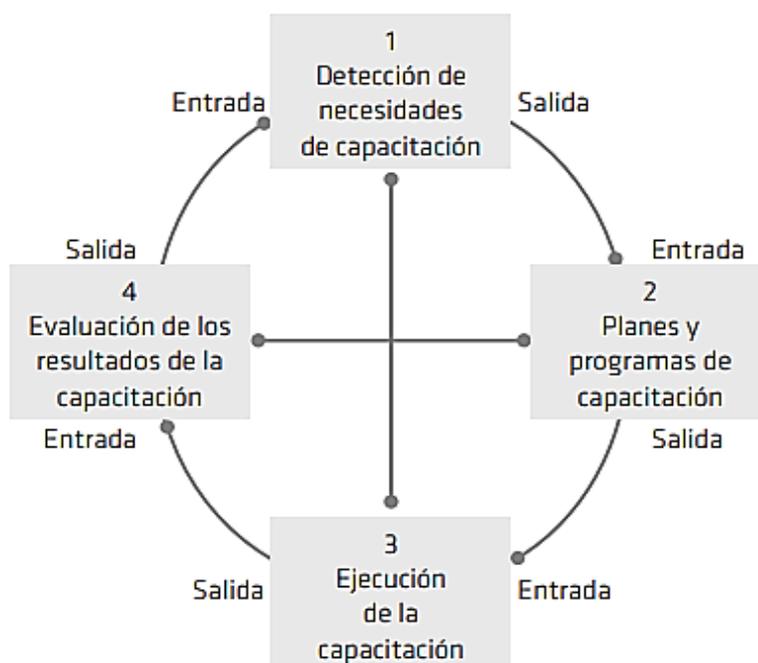
El proceso de desarrollo individual encuentra su raíz en la conexión intrínseca con la educación. Es fundamental que los enfoques de formación, capacitación y desarrollo no solo se centren en desplegar información para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, sino que también aborden la esencia misma del individuo.

“La auténtica evolución personal implica proporcionar las bases para que las personas adopten nuevas actitudes, generen ideas innovadoras y transformen sus hábitos y comportamientos” (Rondón Márquez, 2017). Este enfoque holístico busca no solo potenciar las aptitudes innatas, sino también cultivar aquellas habilidades adquiridas que contribuyen al crecimiento integral.

Al desarrollar personas, es esencial reconocer que la educación no se limita a un proceso de acumulación de conocimientos, sino que se convierte en un catalizador para el cambio profundo. Ofrecer información básica es solo el primer paso; el auténtico reto reside en inspirar la transformación interna.

“Al fomentar la adopción de nuevas perspectivas y la revisión de comportamientos, se crea un entorno propicio para que los individuos no solo mejoren su eficiencia en tareas específicas, sino que también se conviertan en agentes de cambio y creatividad en sus roles y en la sociedad en general” (Chiavenato, 2009). Este enfoque integral de desarrollo humano busca no solo maximizar el potencial individual, sino también generar un impacto positivo y duradero en la comunidad y en el entorno laboral (ver figura 10).

Figura 11 *El ciclo de la capacitación*



Nota. Administración de recursos humanos (p. 325), por Chiavenato, I. (2009), McGraw-Hill Editorial.

Contenido de la capacitación

Optimización del Conocimiento. En la esfera de la capacitación, el enfoque reside en la transmisión efectiva de información esencial. Este contenido, generalmente relacionado con la empresa, sus productos, políticas y más, constituye la base de muchos programas.

Potenciación de Habilidades. La capacitación se especializa en el desarrollo de habilidades directamente vinculadas al desempeño actual o futuras responsabilidades laborales.

Transformación de Actitudes. Otro aspecto crucial es la modificación de actitudes negativas, convirtiéndolas en actitudes más favorables. La capacitación puede también involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes.

Desarrollo de Conceptos. La capacitación no solo se limita a habilidades prácticas, sino que también se dirige al desarrollo conceptual. Este enfoque busca elevar la capacidad de abstracción de ideas y filosofías.

Empresa MAO

MAO es una empresa liderada por el Señor Germán Ortega. Inició su trayectoria aprendiendo mecánica automotriz por correspondencia y luego consolidó su experiencia como Técnico Automotriz en la destacada Compañía Quito Motors S.A.

Con casi cuatro décadas de experiencia, MAO se mantiene en el mercado gracias a la confianza y preferencia de sus clientes. Destacándose por su asesoramiento especializado, constante innovación tecnológica, y enfoque integral en proyectos de mantenimiento automotriz, MAO se distingue por sus valores

fundamentales. honestidad, confianza, calidad, puntualidad, compromiso y profesionalismo.

La empresa se especializa en mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo para vehículos multimarca a gasolina y diésel, respaldados por mano de obra calificada y repuestos garantizados.

MAO abastece a sus clientes con repuestos de calidad y garantía a precios justos, manteniendo un compromiso continuo con la mejora y la excelencia. Con casi cuatro décadas de experiencia, MAO se posiciona como un referente en el mercado, destacando su capacidad de adaptación y aprendizaje constante (MAO, 2024).

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque, modalidad y tipos de investigación

Se establece el enfoque de investigación cualitativo porque se plantea explicar y explorar el porqué de la situación actual de empresa referente a las dos variables de estudio.

Los estudios de enfoque cualitativo “utilizan técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada (...) Aquí el proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría” (Ortega, 2018, p.13). Mediante la recolección de datos se plantea dar un panorama de cualidades y aspectos subjetivos que pueden mejorar la investigación.

Se establece el tipo descriptivo porque se busca analizar las características reales de la situación actual de la empresa. Esta investigación tiene ´por objetivo “recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones de los procesos sociales” (Nieto, 2018, p.2).

A través de este se plantea describir la realidad del clima laboral y el departamento de recursos humanos establecido en la empresa.

Debido a las características que comprenden el problema y objeto de estudio el trabajo investigativo se establece mediante un diseño no experimental, debido a que no se modificó o alteró ninguna de las dos variables; “Los diseños no experimentales se realizan sin modificar variables, es decir, no hay variación intencional de alguna variable para medir su efecto sobre otra, sino que se

observan los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural” (Mousalli, 2015, p.31).

Se determina que la modalidad de estudio responde a una investigación básica, de acuerdo con Relat (2010) esta modalidad “se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar los conocimientos científicos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico” (p.221), porque en la investigación no se intervendrá con un efecto práctico dentro de las variables y unidades a estudio a investigar.

Indicadores

Tabla 1 *Matriz de operacionalización de variables*

Objetivos específicos	Variables	Definición nominal	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Herramienta
Analizar la implementación del área de talento humano mediante revisión bibliográfica para conocimiento de los beneficios.	Talento humano	“la totalidad de conocimientos y destrezas que poseen las personas y equipos dentro de las organizaciones no se limita solo a las funciones laborales. Engloba aspectos como actitudes, creencias, habilidades innatas, valores, motivaciones y las expectativas que tienen en relación con el ámbito individual, la estructura organizativa, sus labores y la sociedad en general.” (Alcívar Mero et al., 2020).	Las acciones	Las actividades que la persona puede o no realizar	Encuesta	Cuestionario
			Las capacidades	La forma en que se realizan las acciones		
			Los aprendizajes	El conocimiento para ejecutar acciones		
			La identidad	El campo de acción de las actividades		
Describir la estructura organizacional mediante enfoque cuantitativo para la mejora de la gestión del talento humano de la empresa MAO	Estructura organizacional	“La estructura organizacional es la forma como se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para poder alcanzar los objetivos propuestos” (Quiroa y Ludeña, 2024, párr.1)	Procesos	Rentabilidad Productividad	Encuesta	Cuestionario
			Personas	Rendimiento Eficiencia Desempeño		
Diseñar el área de talento humano mediante el análisis metodológico para la mejora de procesos en la empresa MAO de la ciudad de Quito en el periodo 2024	Gestión de talento humano	La gestión de talento humano se explica como “la estrategia de una organización para la contratación, capacitación y retención de los empleados que desarrollan un mejor rendimiento” (Instituto Europeo de Posgrado, 2019, párr.1)	Interna	Conocimientos Habilidades Capacidades Motivaciones Actitudes	Encuesta	Cuestionario
			Externa	Clima laboral Desarrollo profesional Condiciones de trabajo Reconocimiento y estimulación		

Método

Método de análisis - síntesis. Este método responde a analizar el problema de estudio desde las bases que originan los sucesos de acuerdo con Molina (2017) “el método de análisis consiste en descubrir las causas que originan los fenómenos desde su observación. Mientras que la síntesis devuelve el proceso y busca demostrar que tales causas, efectivamente, originan los fenómenos que se quiere explicar y otros” (p.32), de esta manera, se analiza las características del área de talento humano para la empresa MAO.

Método Inductivo. Este método se sustenta mediante la observación del problema de estudio con el objetivo de alcanzar una conclusión del problema, según Somano y León (2020) “el procedimiento lógico que de lo particular lleva a lo universal. Es una forma de razonamiento por medio de la que se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general” (p. 12). El método inductivo llega a plantear conclusiones relativas relacionadas al problema de estudio.

El método analítico-sintético. Este método divide las partes del problema de investigación para analizar, mediante ello se puede generar un panorama más centrado del tema observando las causas de los efectos negativos a tratar, para consiguiente explicarlo de manera conjunta.

Este método “Tiene gran utilidad para la búsqueda y el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica. El análisis de la información posibilita descomponerla en busca de lo que es esencial en relación con el objeto de estudio” (Somano y León 2020, p. 4)

Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Se plantea el uso de la encuesta, este “utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información llenan por sí mismo” (Ávila et al., 2020, p.72).

Se establece que la encuesta será aplicada a los trabajadores de la empresa Mantenimiento Automotriz Ortega MAO para conocer su perspectiva sobre el clima laboral en la empresa.

La encuesta se rige por un cuestionario, establecido como “la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada” (Meneses, 2016, p.9) este comprende 19 preguntas semiestructuradas con respuestas de opción múltiple.

Mediante esto se busca conocer la realidad actual en la que se desarrolla la empresa en cuanto a estas variables de estudio. A través de la información recopilada se podrá describir la situación actual del problema y así poder generar una propuesta de mejora en el área.

Fuentes de información (primarias o secundarias)

Fuentes primarias. Se establecen en la información recopilada de artículos científicos, tesis y documentos académicos utilizados en su mayoría para sustentar las bases teóricas y conceptuales de la investigación.

Fuentes secundarias. Se establece en la información recopilada de MAO mediante las redes sociales de entidad, así como su página web.

Procesamiento de información

La encuesta será aplicada a través de Google Forms. Los datos resultantes serán presentados a través de tablas de frecuencia y pasteles de porcentajes. La información presentada será interpretada mediante la estadística descriptiva.

Procesamiento de información

La encuesta será aplicada a través de Google Forms. Los datos resultantes serán presentados a través de tablas de frecuencia y pasteles de porcentajes. La información presentada será interpretada mediante la estadística descriptiva.

Análisis e interpretación de resultados

Los datos recopilados mediante esta encuesta serán analizados utilizando técnicas estadísticas descriptivas, que permitirán obtener un panorama claro y detallado de la situación actual del clima laboral, la estructura organizacional y la gestión del talento humano en la empresa.

Tabla 2

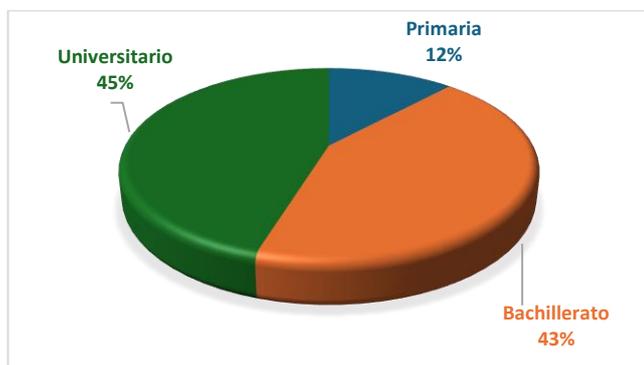
Su nivel de formación actual es

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Primaria	5	12%
Bachillerato	18	43%
Universitario	19	45%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO

Figura 1

Su nivel de formación actual es



El análisis de los datos de la encuesta revela una distribución diversa en cuanto al nivel de formación actual de los empleados de MAO. Entre los encuestados, el 12% reportó tener educación primaria, el 43% bachillerato y el 45% educación universitaria.

Esta diversidad educativa refleja la variedad de roles y responsabilidades dentro de la empresa MAO. Desde personal de limpieza hasta mecánicos profesionales, la empresa cuenta con un equipo que abarca una amplia gama de habilidades y competencias. La presencia de empleados con diferentes niveles educativos sugiere un ambiente laboral inclusivo y diversificado, donde se valora tanto la experiencia práctica como la formación académica.

Es importante destacar que, aunque algunos empleados ocupen roles que no requieren educación universitaria, como los ayudantes de mecánicos con educación secundaria, la capacitación continua y la experiencia práctica son aspectos fundamentales para el desempeño exitoso en la empresa. Esta combinación de habilidades y conocimientos contribuye a un ambiente laboral colaborativo y de aprendizaje mutuo, donde se promueve el crecimiento profesional y personal de todos los empleados.

Tabla 3

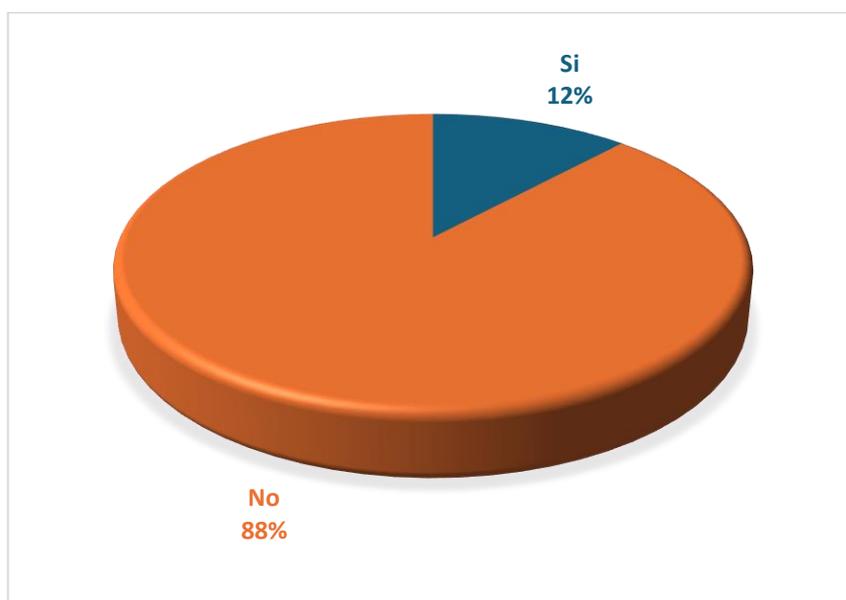
Su puesto en la empresa ¿Está relacionado con la experiencia que usted posee?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	37	88%
No	5	12%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO

Figura 2

Su puesto en la empresa ¿Está relacionado con la experiencia que usted posee?



Nota. Figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 3 muestra que la gran mayoría de los empleados de MAO, un 88%, considera que su puesto en la empresa está relacionado con la experiencia que poseen. Esto sugiere que la empresa valora la experiencia y habilidades de sus empleados al asignarles responsabilidades laborales acordes con sus conocimientos y experiencia previa.

Por otro lado, un pequeño porcentaje, el 12%, indicó que su puesto no está relacionado con su experiencia. Esto podría deberse a diversas razones, como cambios en las responsabilidades laborales o promociones a roles para los cuales los empleados pueden no tener experiencia previa directa.

En general, la alta proporción de empleados que perciben que su puesto está relacionado con su experiencia indica una alineación efectiva entre las habilidades y conocimientos de los empleados y las demandas de sus roles laborales en MAO. Esto puede contribuir a un ambiente laboral en el que los empleados se sientan valorados y puedan desempeñarse de manera efectiva en sus funciones asignadas.

Tabla 4

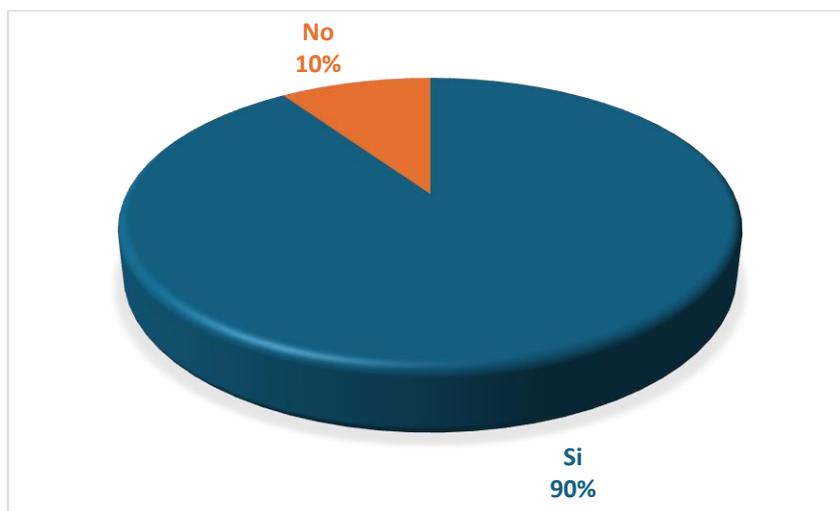
Su puesto en la empresa ¿Está en relación con la titulación académica?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	38	90%
No	4	10%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO

Figura 3

Su puesto en la empresa ¿Está en relación con la titulación académica?



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 4 revela que el 90% de los empleados encuestados de MAO perciben que su puesto en la empresa está en relación con su titulación académica. Esto sugiere que la empresa valora la formación académica de sus empleados al asignarles responsabilidades laborales que se alinean con sus estudios y titulaciones.

Este hallazgo es consistente con las ideas presentadas por diversos autores en el marco teórico. Por ejemplo, Chiavenato (2009) menciona que la gestión de recursos humanos implica asignar funciones y responsabilidades de acuerdo con las capacidades y cualificaciones de los empleados. Del mismo modo, Alles (2009) destaca la importancia de alinear las competencias y habilidades de los empleados con las demandas de sus roles laborales para lograr una gestión efectiva del talento humano.

Por otro lado, el 10% de los empleados que indicaron que su puesto no está en relación con su titulación académica podrían representar casos en los que

la empresa ha asignado roles que no requieren necesariamente una formación específica, o donde las responsabilidades laborales han evolucionado más allá de las áreas de estudio de los empleados. Esto podría estar en línea con las ideas de Vallejo (2015), quien menciona que la gestión del talento implica adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización y asignar roles de acuerdo con las habilidades y competencias de los empleados, más allá de su formación académica.

La alta proporción de empleados que perciben que su puesto está en relación con su titulación académica refleja una alineación efectiva entre la formación académica y las responsabilidades laborales en MAO, lo cual está en concordancia con las ideas presentadas por diversos autores en el marco teórico sobre la gestión del talento humano.

Tabla 5

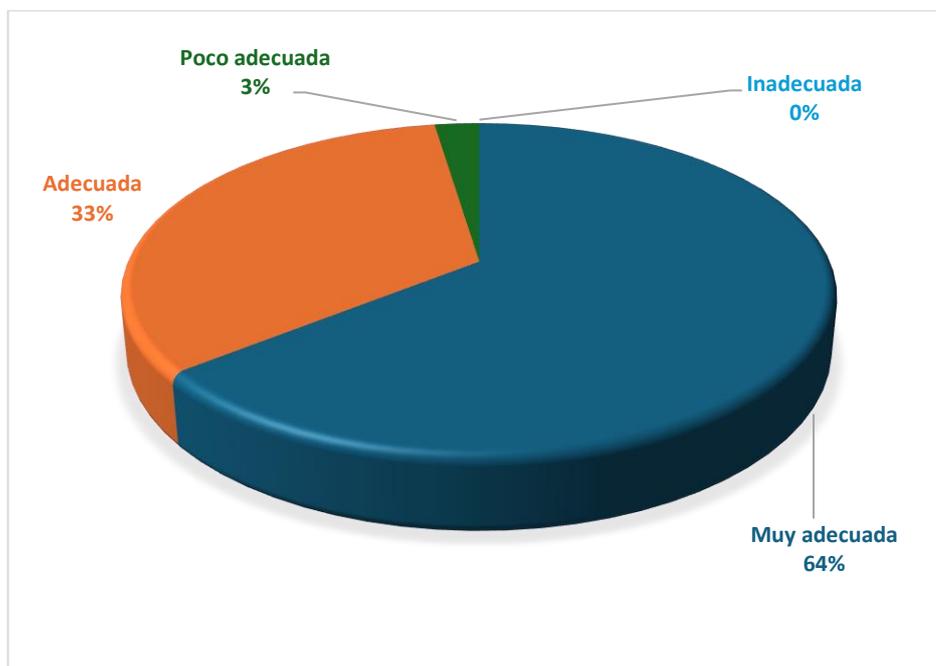
Su formación actual para su puesto de trabajo es

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Muy adecuada	27	64%
Adecuada	14	33%
Poco adecuada	1	3%
Inadecuada	-	-
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO

Figura 4

Su formación actual para su puesto de trabajo es



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 5 muestra que la mayoría de los empleados encuestados de MAO perciben que su formación actual para su puesto de trabajo es muy adecuada, con un 64% de los encuestados. Esto indica que la mayoría de los empleados sienten que su formación y capacitación están bien alineadas con las exigencias de sus roles laborales en la empresa.

Este resultado se puede relacionar con las ideas presentadas por autores como Chiavenato (2009), quien enfatiza la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal para asegurar que estén preparados para cumplir eficazmente con sus responsabilidades laborales. Del mismo modo, Alles (2009) destaca la necesidad de que la capacitación se centre en desarrollar habilidades y competencias que estén alineadas con los objetivos y las demandas del puesto de trabajo.

El 33% de los encuestados que consideran que su formación es adecuada también respalda la idea de que la empresa está invirtiendo en el desarrollo y la capacitación de su personal, lo cual puede mejorar su desempeño laboral y su contribución al éxito organizacional.

Por otro lado, el pequeño porcentaje (3%) que considera su formación como poco adecuada indica que puede haber áreas de mejora en los programas de capacitación y desarrollo de la empresa. Esto sugiere que podría ser beneficioso para MAO revisar y ajustar sus estrategias de formación para asegurar que todos los empleados se sientan plenamente preparados para sus roles.

En conclusión, la mayoría de los empleados de MAO perciben que su formación actual es muy adecuada para sus puestos de trabajo, lo que indica una alineación efectiva entre la formación y las exigencias laborales. Este resultado está en línea con las ideas presentadas por varios autores en el marco teórico sobre la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal para el éxito organizacional.

Tabla 6

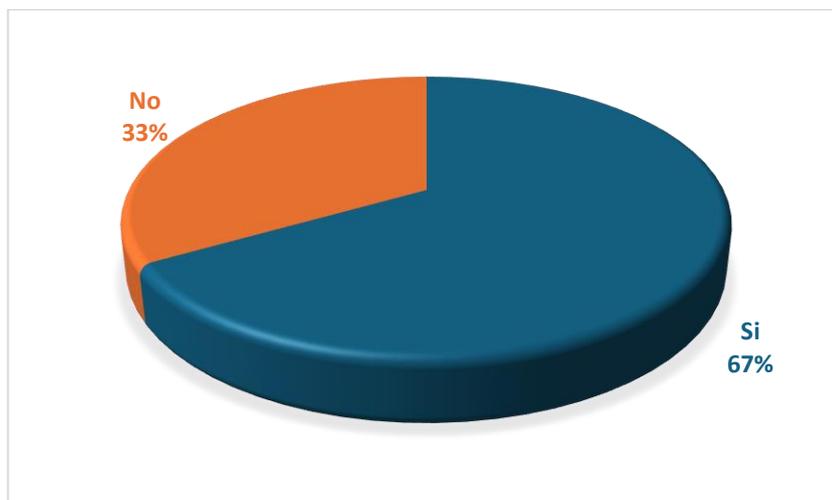
Existe algún tipo de formación continua dentro de la empresa para su puesto de trabajo

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	28	67%
No	14	33%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO

Figura 5

Existe algún tipo de formación continua dentro de la empresa para su puesto de trabajo



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 6 revela que el 67% de los empleados encuestados de MAO indican que sí existe algún tipo de formación continua dentro de la empresa para sus puestos de trabajo. Esto sugiere que la empresa tiene programas o iniciativas destinadas a proporcionar capacitación adicional o actualización de habilidades a sus empleados.

Este hallazgo se relaciona con las ideas presentadas por Chiavenato (2009), quien destaca la importancia de la formación continua como parte integral de la gestión de recursos humanos en una organización. Según Chiavenato, la formación continua permite a los empleados mantenerse actualizados con las últimas tendencias y avances en sus campos, lo que a su vez contribuye a su desarrollo profesional y al éxito organizacional.

El 33% de los empleados que indicaron que no existe formación continua dentro de la empresa podría sugerir un área de mejora para MAO. La falta de

oportunidades de formación continua puede afectar negativamente la motivación y el compromiso de los empleados, así como su capacidad para mantenerse competitivos en el mercado laboral.

En conclusión, el hecho de que la mayoría de los empleados de MAO indiquen que sí existe formación continua dentro de la empresa refleja un enfoque proactivo hacia el desarrollo profesional por parte de la organización. Este resultado se alinea con las ideas presentadas por Chiavenato sobre la importancia de la formación continua en la gestión efectiva de los recursos humanos. Sin embargo, la falta de formación continua para el 33% de los empleados podría requerir atención para mejorar las iniciativas de desarrollo profesional en la empresa.

Tabla 7

Ha recibido por cuenta propia algún tipo de formación en los últimos 2 años

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	2	5%
No	40	95%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO

Figura 6

Ha recibido por cuenta propia algún tipo de formación en los últimos 2 años



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 7 muestra que solo el 5% de los empleados encuestados de MAO han recibido algún tipo de formación por cuenta propia en los últimos 2 años, mientras que el 95% no lo ha hecho. Esto sugiere que la mayoría de los empleados no han buscado activamente oportunidades de formación fuera de la empresa durante ese período de tiempo.

Este hallazgo puede relacionarse con la idea de que la empresa proporciona suficientes oportunidades de formación interna o que los empleados pueden no estar motivados para buscar formación por su cuenta debido a diversas razones, como limitaciones de tiempo, recursos financieros o desconocimiento de las opciones disponibles.

Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, este resultado podría ser una señal para MAO de evaluar si sus programas de formación interna satisfacen las necesidades de desarrollo profesional de los empleados. Si la mayoría de los empleados no están buscando formación por su cuenta, podría ser indicativo de que la empresa necesita revisar y mejorar sus iniciativas de

desarrollo profesional para garantizar que sean efectivas y atractivas para su fuerza laboral.

Además, este resultado destaca la importancia de la promoción activa de oportunidades de formación entre los empleados y de crear una cultura que fomente el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional dentro de la organización. Esto se alinea con la idea de que la formación continua es fundamental para mantener la relevancia y la competitividad tanto a nivel individual como organizacional, como sostiene Chiavenato (2009) en su enfoque integral de desarrollo humano en el ámbito laboral.

Tabla 8

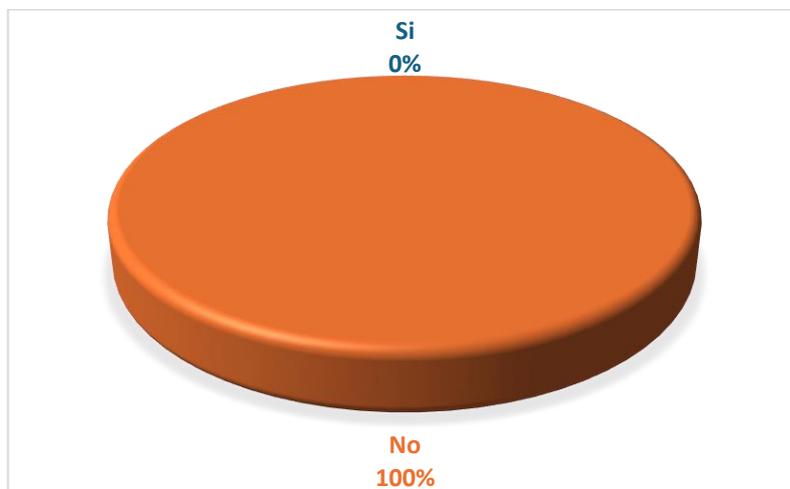
¿Le ha sido otorgado o conoce la existencia de un manual de descripción de cargos de trabajo?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	-	-
No	42	100%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO

Figura 7

¿Le ha sido otorgado o conoce la existencia de un manual de descripción de cargos de trabajo?



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 8 revela que el 100% de los empleados encuestados de MAO no han recibido ni conocen la existencia de un manual de descripción de cargos de trabajo en la empresa.

Este hallazgo indica una falta de estructura y claridad en cuanto a las responsabilidades y expectativas asociadas con cada puesto de trabajo dentro de la organización. La ausencia de un manual de descripción de cargos puede conducir a confusiones en cuanto a las funciones y responsabilidades de cada empleado, lo que a su vez podría afectar la eficiencia y la productividad en el lugar de trabajo.

Este resultado puede relacionarse con las ideas presentadas por autores como Chiavenato (2009), quien enfatiza la importancia de establecer procesos claros de gestión de recursos humanos, incluida la descripción detallada de roles y responsabilidades. La falta de un manual de descripción de cargos podría ser un área de mejora identificada para MAO en términos de su gestión de talento humano.

Para abordar esta situación, la empresa podría considerar desarrollar e implementar un manual de descripción de cargos que especifique claramente las responsabilidades y requisitos de cada puesto, lo que ayudaría a mejorar la comunicación interna, la claridad de roles y la eficiencia operativa.

Tabla 9

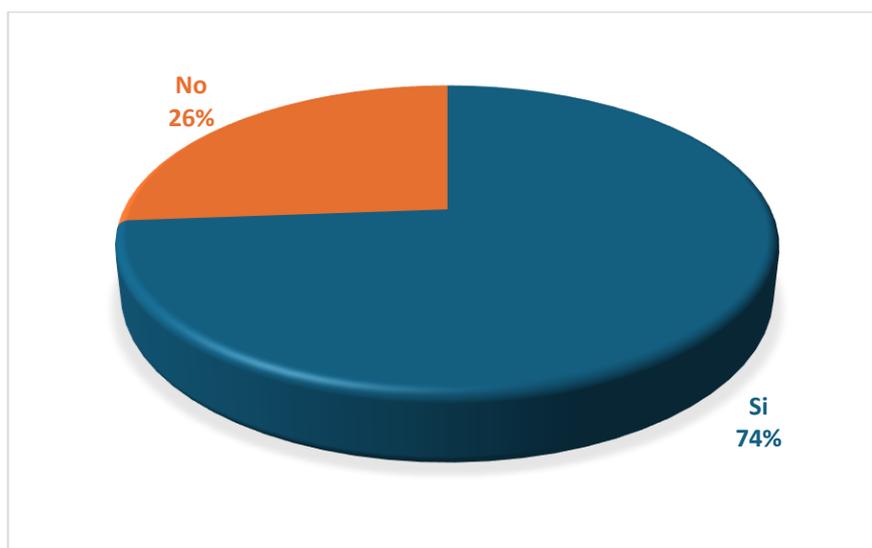
¿Conoce detalladamente las funciones del cargo que ocupa?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	31	74%
No	11	26%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO

Figura 8

¿Conoce detalladamente las funciones del cargo que ocupa?



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 9 muestra que el 74% de los empleados encuestados de MAO afirman conocer detalladamente las funciones del cargo que ocupan, mientras que el 26% indican que no las conocen.

Este resultado sugiere que la mayoría de los empleados tienen claridad sobre las responsabilidades y funciones asociadas con sus puestos de trabajo. Esto puede ser beneficioso para la eficiencia operativa y la productividad, ya que los empleados que comprenden claramente sus roles son más propensos a desempeñarse de manera efectiva y a contribuir al éxito general de la empresa.

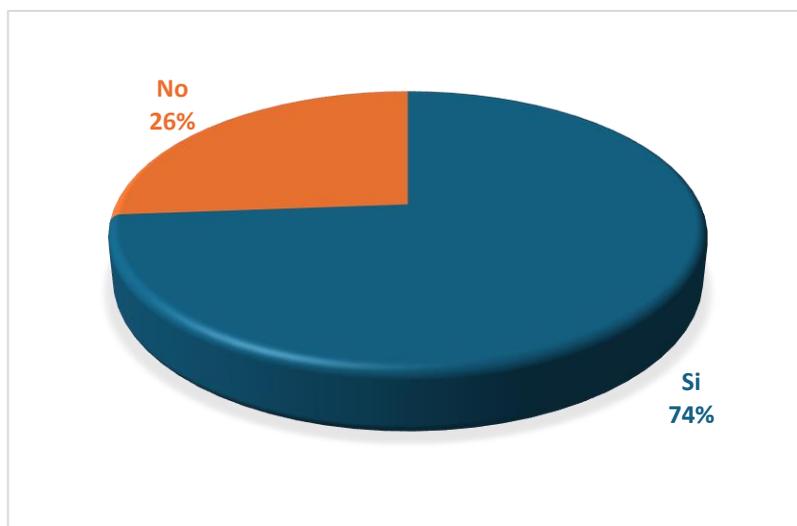
Sin embargo, el hecho de que un porcentaje no insignificante de empleados (26%) no conozca detalladamente las funciones de su cargo indica una posible área de mejora en la comunicación interna y la claridad de roles dentro de la organización. La falta de comprensión de las responsabilidades laborales podría conducir a la duplicación de esfuerzos, la falta de coordinación y la disminución de la eficiencia.

Este resultado puede relacionarse con las ideas presentadas por autores como Chiavenato (2009), quien destaca la importancia de establecer sistemas de comunicación efectivos dentro de las organizaciones para garantizar que los empleados comprendan claramente sus roles y responsabilidades.

Para abordar esta situación, MAO podría considerar implementar programas de capacitación y comunicación interna que aseguren que todos los empleados comprendan completamente las funciones de sus cargos y cómo estas contribuyen a los objetivos generales de la empresa. Además, la creación de manuales de descripción de cargos detallados, como se discutió anteriormente, también podría ayudar a mejorar la claridad de roles y responsabilidades.

Tabla 10*¿Ha firmado algún contrato de trabajo?*

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	31	74%
No	11	26%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO**Figura 9***¿Ha firmado algún contrato de trabajo?***Nota.** figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 10 muestra que el 74% de los empleados encuestados de MAO han firmado algún contrato de trabajo, mientras que el 26% indican que no lo han hecho.

Este resultado indica que la mayoría de los empleados tienen contratos formales que establecen los términos y condiciones de su empleo. La existencia de contratos de trabajo es fundamental para proteger tanto a los empleados como a

la empresa, ya que establecen claramente las expectativas y obligaciones de ambas partes.

El hecho de que un porcentaje significativo de empleados (26%) no haya firmado un contrato de trabajo puede plantear preocupaciones en cuanto a la estabilidad laboral y la protección legal tanto para los empleados como para la empresa. La ausencia de contratos formales puede dejar a ambas partes vulnerables a disputas o malentendidos en el futuro.

Este resultado puede relacionarse con las ideas presentadas por autores como Chiavenato (2009), quien enfatiza la importancia de establecer relaciones laborales claras y formales a través de contratos de trabajo bien definidos.

Para abordar esta situación, MAO podría considerar revisar sus prácticas de contratación y asegurarse de que todos los empleados tengan contratos formales que especifiquen claramente los términos y condiciones de su empleo. Además, la empresa podría implementar procesos para garantizar que los empleados comprendan completamente los contratos que firman y estén informados sobre sus derechos y responsabilidades laborales.

Tabla 11

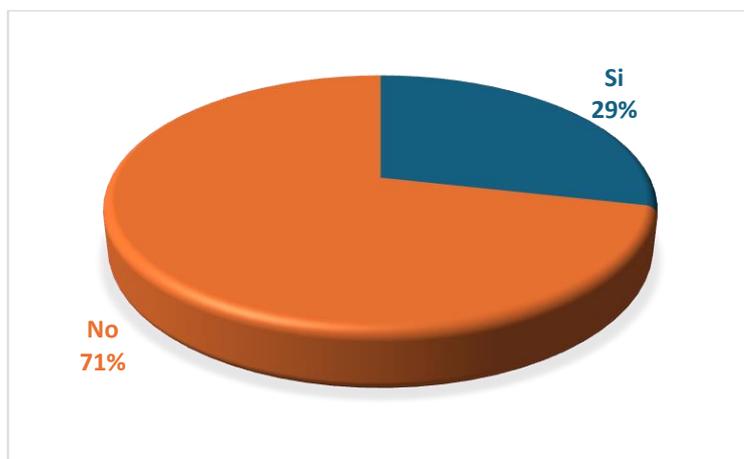
¿Las funciones que usted cumple exceden a las descritas en su contrato?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	12	29%
No	30	71%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO

Figura 10

¿Las funciones que usted cumple exceden a las descritas en su contrato?



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 11 muestra que el 29% de los empleados encuestados de MAO indicaron que las funciones que realizan exceden las descritas en su contrato, mientras que el 71% indicaron que no exceden.

Este resultado sugiere que una proporción significativa de empleados sienten que están llevando a cabo responsabilidades adicionales o diferentes a las que se especifican en sus contratos de trabajo. Esto puede tener implicaciones tanto para los empleados como para la empresa. Los empleados podrían sentirse abrumados por el exceso de trabajo o frustrados por la falta de reconocimiento o compensación por las responsabilidades adicionales. Por otro lado, la empresa podría enfrentar desafíos en términos de eficiencia operativa y equidad laboral si las responsabilidades de los empleados no están claramente definidas.

Este resultado podría relacionarse con las ideas presentadas por autores como Chiavenato (2009), quien destaca la importancia de establecer descripciones de cargos claras y precisas para evitar ambigüedades y conflictos en el lugar de trabajo.

Para abordar esta situación, MAO podría considerar revisar las descripciones de cargos y los contratos de trabajo para garantizar que estén alineados y reflejen con precisión las responsabilidades y expectativas de los empleados. Además, la empresa podría implementar procesos para monitorear y gestionar de manera efectiva cualquier cambio en las responsabilidades laborales para garantizar la equidad y la eficiencia en el lugar de trabajo.

Tabla 12

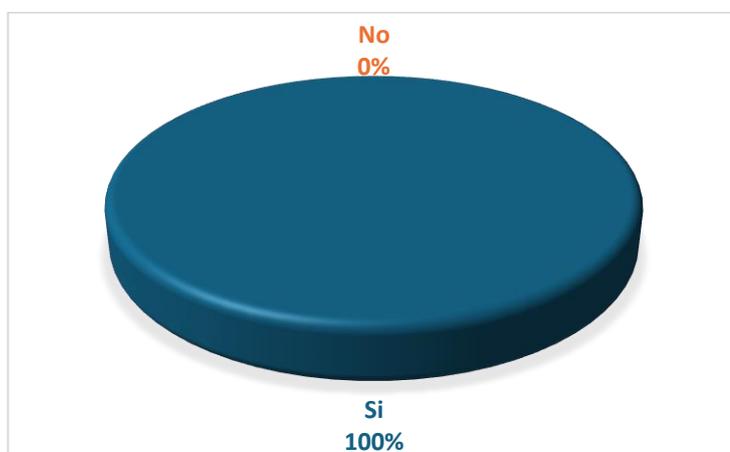
¿Se ha presenciado retrasos en los pagos de salarios?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	42	100%
No	-	-
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO

Figura 11

¿Se ha presenciado retrasos en los pagos de salarios?



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 12 muestra que el 100% de los empleados encuestados de MAO indicaron que han presenciado retrasos en los pagos de salarios.

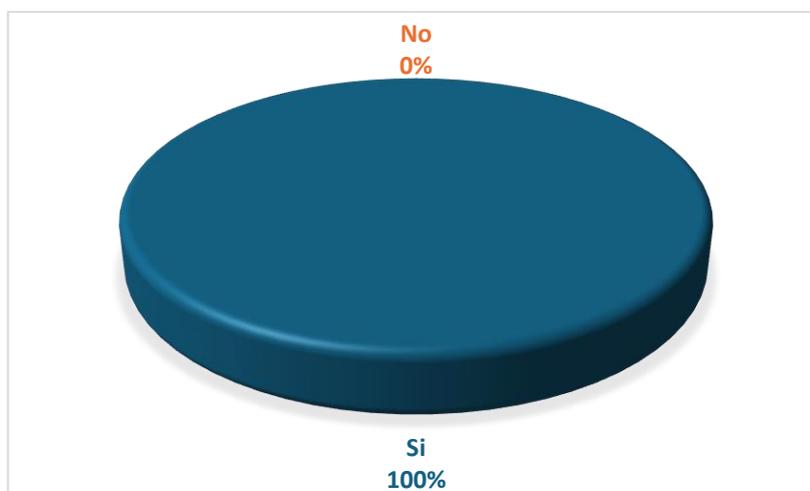
Este resultado es preocupante, ya que sugiere que la empresa MAO ha experimentado problemas con los pagos de salarios en el pasado, lo que puede tener un impacto negativo en la moral de los empleados y en su bienestar financiero. Los retrasos en los pagos de salarios pueden generar estrés financiero y descontento entre los empleados, lo que a su vez podría afectar su motivación y desempeño laboral.

Este hallazgo puede relacionarse con las discusiones sobre la importancia de la gestión efectiva de recursos humanos y la compensación adecuada en la literatura académica, como lo plantea Chiavenato (2009), quien destaca la necesidad de establecer sistemas de remuneración justos y oportunos para mantener la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Para abordar esta situación, MAO debería investigar las causas subyacentes de los retrasos en los pagos de salarios y tomar medidas correctivas para garantizar que los empleados reciban sus salarios de manera oportuna y consistente. Esto podría implicar la mejora de los procesos internos de nómina y la gestión financiera, así como la comunicación transparente con los empleados sobre cualquier problema relacionado con los pagos de salarios.

Tabla 13*¿Ha existido confusiones en el pago de horas extras?*

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	42	100%
No	-	-
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO**Figura 12***¿Ha existido confusiones en el pago de horas extras?***Nota.** figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 13 muestra que el 100% de los empleados encuestados de MAO indicaron que han experimentado confusiones en el pago de horas extras.

Este resultado sugiere que la empresa MAO ha enfrentado problemas con la gestión de las horas extras de sus empleados, lo que puede derivar en descontento y frustración entre el personal. Las confusiones en el pago de horas

extras pueden generar problemas de confianza y percepciones negativas sobre la gestión de recursos humanos de la empresa.

Este hallazgo puede relacionarse con la literatura sobre la importancia de una gestión eficiente de la compensación y la nómina en el ámbito laboral, como lo plantea Chiavenato (2009). La falta de claridad en los procesos de pago puede afectar la satisfacción y la retención de los empleados, lo que a su vez puede impactar en el clima laboral y la productividad general de la empresa.

Para abordar esta situación, MAO debería revisar sus procesos internos de gestión de horas extras y nómina para identificar y corregir las causas subyacentes de las confusiones en el pago. Esto podría implicar la implementación de sistemas de seguimiento más efectivos y la mejora de la comunicación con los empleados sobre las políticas y procedimientos relacionados con las horas extras y la compensación adicional.

Tabla 14

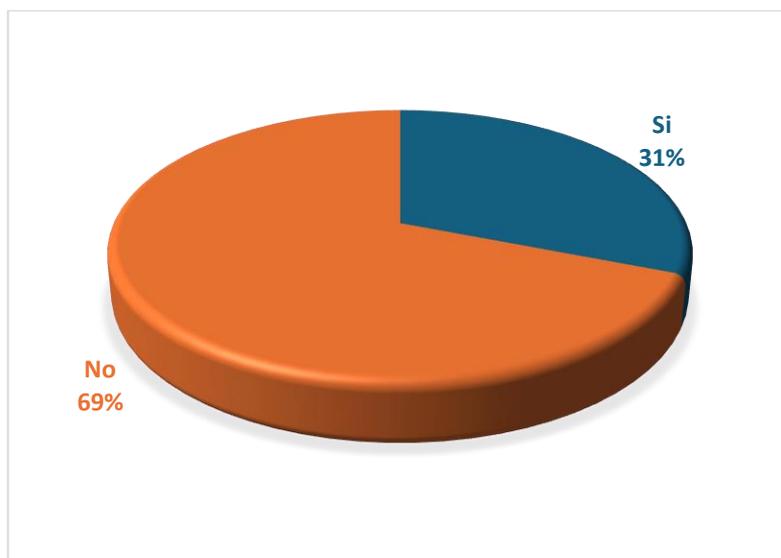
¿Ha existido inconvenientes por atrasos y faltas en el trabajo?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	13	31%
No	29	69%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO

Figura 13

¿Ha existido inconvenientes por atrasos y faltas en el trabajo?



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 14 muestra que el 31% de los empleados encuestados de MAO reportaron que han experimentado inconvenientes debido a atrasos y faltas en el trabajo, mientras que el 69% indicó que no han experimentado tales inconvenientes.

Esto sugiere que una proporción significativa de los empleados de MAO ha enfrentado problemas relacionados con atrasos y faltas en el trabajo, lo que puede afectar la productividad y el clima laboral en la empresa. Estos inconvenientes pueden surgir debido a problemas de organización, comunicación o gestión de recursos humanos.

Este hallazgo resalta la importancia de abordar eficazmente las causas subyacentes de los atrasos y las faltas en el trabajo para mejorar la eficiencia y la satisfacción laboral en MAO. Esto podría implicar la implementación de políticas

y procedimientos más claros, así como medidas para mejorar la puntualidad y la asistencia del personal.

Este análisis podría relacionarse con las teorías de gestión de recursos humanos de autores como Chiavenato (2009), quien enfatiza la importancia de una gestión eficaz de la asistencia y el tiempo de trabajo para el éxito organizacional. Además, los modelos de clima laboral y satisfacción laboral podrían proporcionar insights adicionales sobre cómo abordar estos problemas para mejorar el bienestar de los empleados y el rendimiento organizacional.

Tabla 15

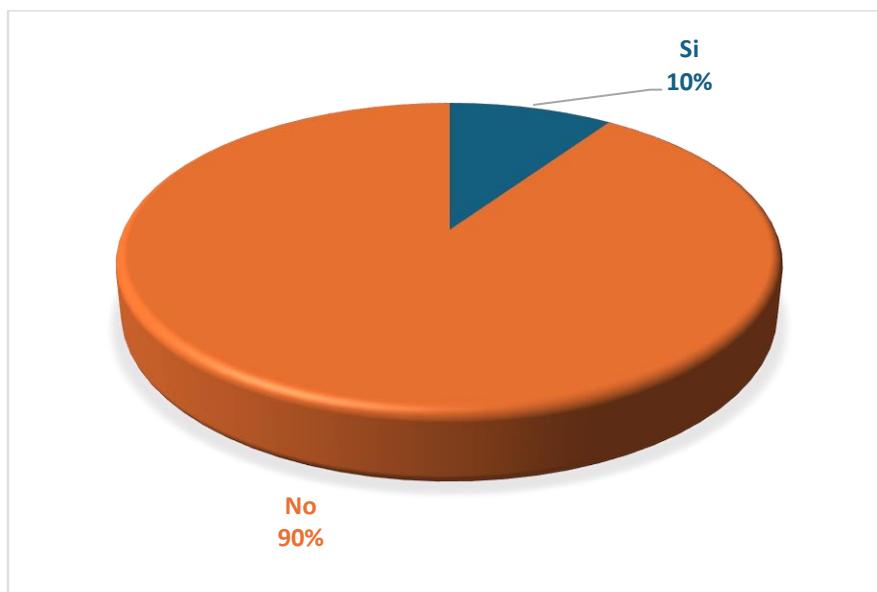
¿Conoce si la empresa tiene un organigrama?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	4	10%
No	38	90%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO.

Figura 14

¿Conoce si la empresa tiene un organigrama?



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 15 revela que solo el 10% de los empleados encuestados de MAO afirmaron conocer si la empresa tiene un organigrama, mientras que el 90% indicó que no tienen conocimiento al respecto.

Este resultado sugiere una falta de transparencia o comunicación en MAO con respecto a la estructura organizacional de la empresa. La ausencia de un organigrama puede dificultar la comprensión de la jerarquía y las responsabilidades dentro de la empresa, lo que podría afectar negativamente la eficiencia y la coordinación entre los empleados.

La falta de conocimiento sobre el organigrama puede generar confusiones en cuanto a quién reporta a quién y cuáles son las líneas de autoridad dentro de la organización. Esto puede contribuir a problemas de comunicación y coordinación, así como a una falta de claridad en cuanto a roles y responsabilidades.

Para abordar esta situación, podría ser necesario implementar medidas para mejorar la comunicación interna y la transparencia en MAO, como la creación y distribución de un organigrama claro y accesible para todos los empleados. Esto ayudaría a mejorar la comprensión de la estructura organizacional y a facilitar la coordinación y colaboración entre los equipos de trabajo.

Este análisis puede relacionarse con las teorías de comunicación organizacional y diseño organizacional de autores como Robbins y Judge (2019), quienes destacan la importancia de una comunicación efectiva y una estructura organizacional clara para el funcionamiento eficiente de una empresa.

Tabla 16

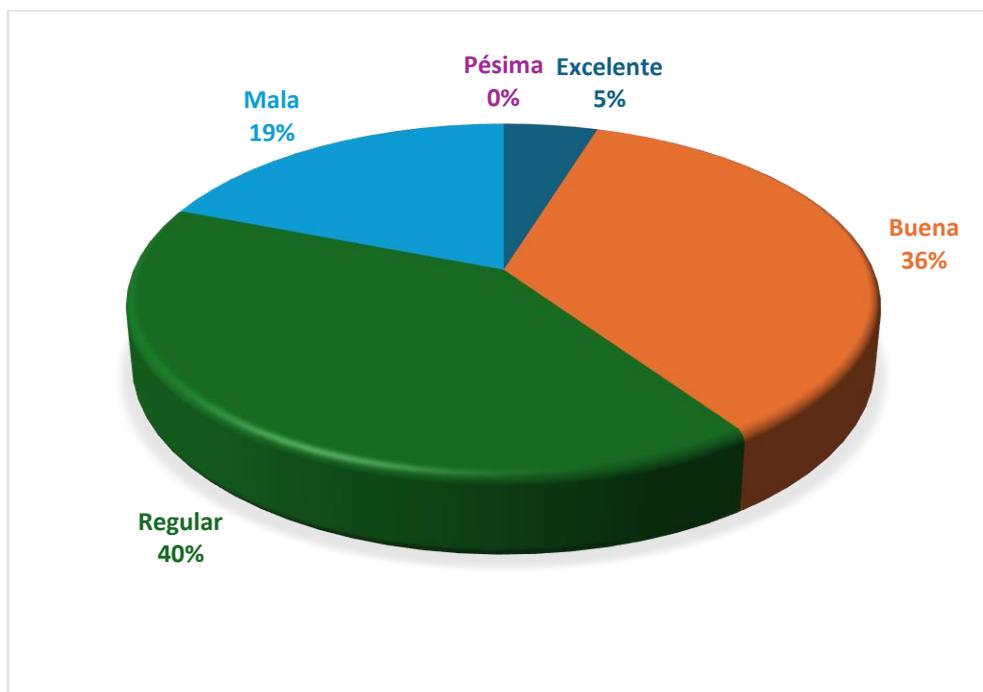
Usted definiría la estructura organizacional de su empresa como.

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	5%
Buena	15	36%
Regular	17	40%
Mala	8	19%
Pésima	-	-
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO.

Figura 15

Usted definiría la estructura organizacional de su empresa como.



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 16 muestra que la mayoría de los empleados encuestados de MAO (76%) perciben la estructura organizacional de la empresa como regular o mejor. Específicamente, el 36% la considera buena y el 40% la define como regular. Sin embargo, un porcentaje considerable (19%) la califica como mala, y solo el 5% la describe como excelente.

Estos resultados sugieren que, si bien la percepción general de la estructura organizacional de MAO no es negativa en su mayoría, aún existe margen para mejoras. La proporción considerable de empleados que la consideran regular o mala indica que puede haber áreas de la estructura organizacional que necesiten atención y mejoras.

Las percepciones de los empleados sobre la estructura organizacional pueden influir en su satisfacción laboral y en su desempeño. Una estructura

organizacional clara y eficiente puede facilitar la coordinación y la colaboración entre los empleados, así como la toma de decisiones y la asignación de recursos. Por el contrario, una estructura organizacional confusa o ineficaz puede dar lugar a problemas de comunicación, conflictos y falta de claridad en cuanto a roles y responsabilidades.

Este análisis puede relacionarse con las teorías de diseño organizacional y clima laboral, que destacan la importancia de una estructura organizacional bien definida y un ambiente de trabajo positivo para el éxito de una empresa (Robbins y Judge, 2019). Los resultados de esta encuesta podrían utilizarse para identificar áreas de mejora en la estructura organizacional de MAO y tomar medidas para abordar las preocupaciones de los empleados.

Tabla 17

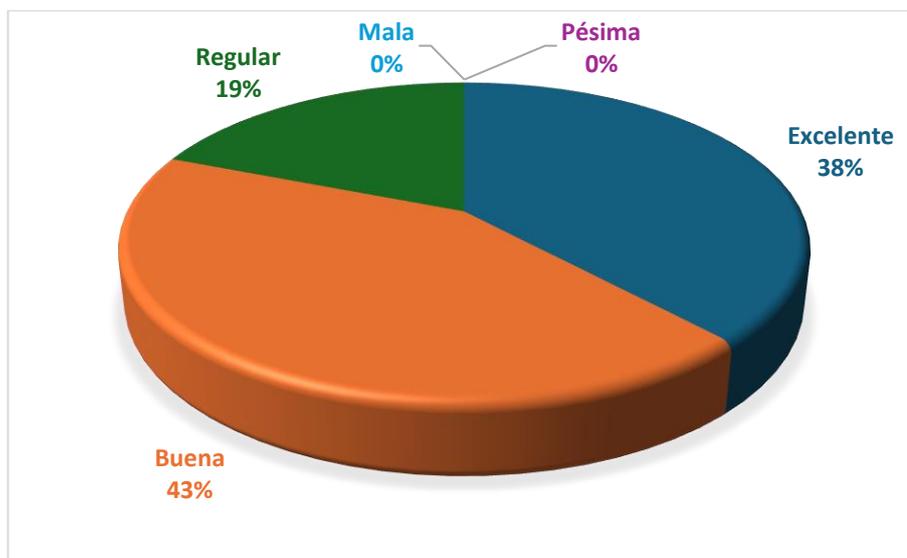
Usted definiría la comunicación interna de la empresa como.

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Excelente	16	38%
Buena	18	43%
Regular	8	19%
Mala	-	-
Pésima	-	-
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO.

Figura 16

Usted definiría la comunicación interna de la empresa como.



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 17 revela que la mayoría de los empleados encuestados de MAO perciben la comunicación interna de la empresa de manera positiva. Específicamente, el 38% la califica como excelente y el 43% la describe como buena. Esto sugiere que la mayoría de los empleados perciben que la comunicación interna en MAO es efectiva y satisfactoria.

Sin embargo, un porcentaje considerable (19%) la considera como regular, lo que indica que hay margen para mejorar la comunicación interna en la empresa. Aunque ningún empleado la calificó como mala o pésima, el hecho de que una parte significativa la vea como regular sugiere que existen áreas de oportunidad para fortalecer la comunicación interna y hacerla más eficiente y efectiva.

La comunicación interna juega un papel crucial en cualquier organización, ya que facilita la coordinación, la colaboración y el intercambio de información entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos. Una comunicación

interna efectiva puede aumentar la cohesión del equipo, mejorar la moral de los empleados y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Este análisis puede relacionarse con teorías de comunicación organizacional, que destacan la importancia de una comunicación efectiva para el funcionamiento y el éxito de una empresa. Los resultados de esta encuesta pueden utilizarse para identificar áreas específicas de mejora en la comunicación interna de MAO y tomar medidas para fortalecerla y mejorarla en beneficio de toda la organización.

Tabla 18

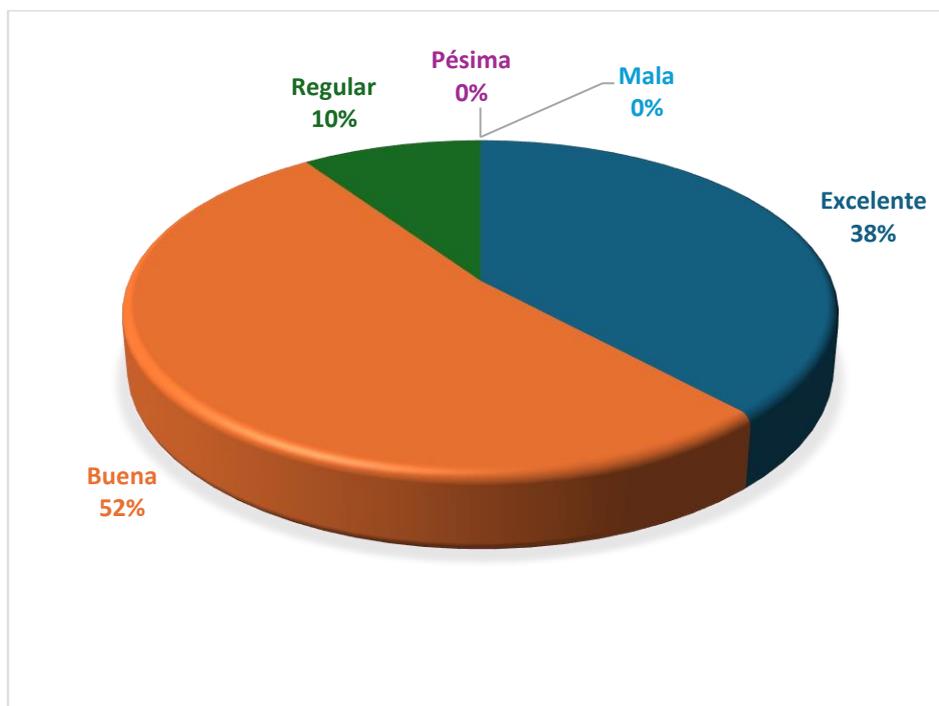
Usted definiría el clima laboral como.

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Excelente	16	38%
Buena	22	52%
Regular	4	10%
Mala	-	-
Pésima	-	-
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO.

Figura 17

Usted definiría el clima laboral como.



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 18 muestra que la percepción del clima laboral por parte de los empleados de MAO es mayoritariamente positiva. El 38% de los encuestados lo define como excelente, mientras que el 52% lo describe como bueno. Esto sugiere que la mayoría de los empleados perciben el clima laboral en MAO como favorable y satisfactorio.

Sin embargo, un pequeño porcentaje (10%) lo califica como regular, lo que indica que hay aspectos del clima laboral que podrían mejorarse. Aunque ningún empleado lo consideró como malo o pésimo, el hecho de que un segmento perciba el clima laboral como regular sugiere que existen áreas de oportunidad para fortalecer el ambiente de trabajo y hacerlo aún más positivo y productivo.

Estos resultados son consistentes con la importancia que se le da al clima laboral en la literatura académica. Autores como Chiavenato (2009) y Rondón (2017) destacan que un clima laboral favorable puede contribuir al bienestar de los empleados, aumentar su motivación y compromiso, y mejorar su desempeño en el trabajo. Por lo tanto, mantener un clima laboral positivo es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización.

Este análisis respalda la importancia de implementar estrategias para mejorar el clima laboral en MAO, como el fortalecimiento de la comunicación interna, el fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y el reconocimiento del desempeño de los empleados. Al abordar las áreas de mejora identificadas en la encuesta, MAO puede promover un ambiente laboral más positivo y productivo para todos sus empleados.

Tabla 19

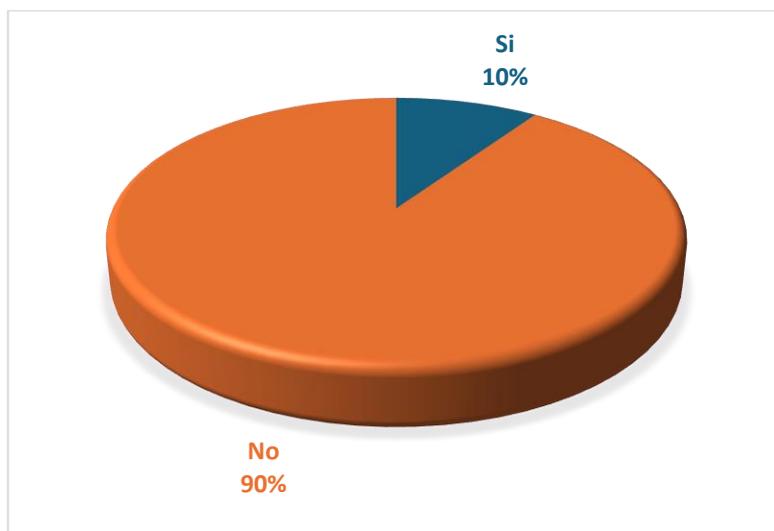
¿Considera que la empresa mantiene un adecuado manejo del talento humano?

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Si	4	10%
No	38	90%
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO.

Figura 18

¿Considera que la empresa mantiene un adecuado manejo del talento humano?



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 19 indica que la mayoría de los empleados de MAO (90%) no consideran que la empresa mantenga un adecuado manejo del talento humano. Este resultado sugiere que existe una percepción generalizada de que hay áreas de mejora en la gestión del capital humano dentro de la organización.

Esta percepción puede tener implicaciones importantes para el funcionamiento y el rendimiento de la empresa. Un manejo inadecuado del talento humano puede conducir a la insatisfacción laboral, la falta de compromiso, la alta rotación de empleados y, en última instancia, afectar negativamente la productividad y la rentabilidad de la empresa.

En el marco teórico proporcionado por Chiavenato (2009) y el Ramírez et al. (2019), se destaca la importancia de una gestión efectiva del talento humano para el éxito organizacional. Esto incluye la implementación de estrategias de reclutamiento, capacitación y retención de empleados, así como el desarrollo de

un ambiente laboral favorable que promueva el crecimiento y el desarrollo profesional.

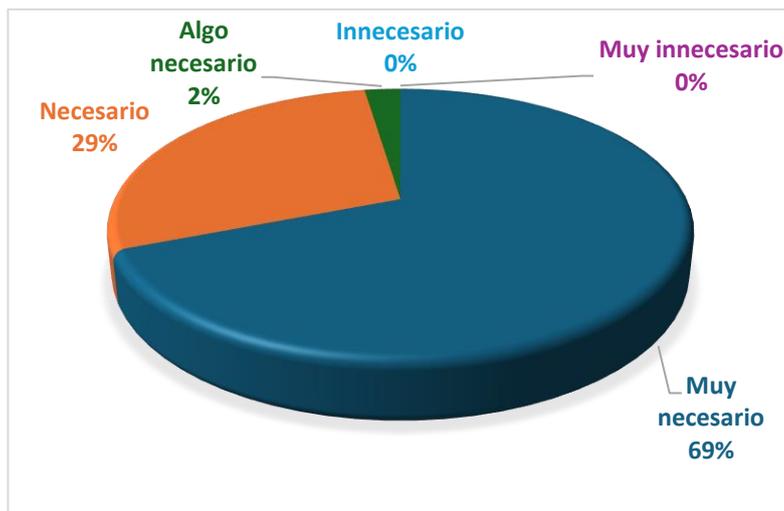
Por lo tanto, es fundamental que MAO tome en cuenta las preocupaciones expresadas por sus empleados y tome medidas para mejorar su gestión del talento humano. Esto podría implicar revisar y ajustar las políticas de recursos humanos, brindar oportunidades de desarrollo y capacitación, así como promover una cultura organizacional que valore y apoye a su personal. Al abordar estas preocupaciones, MAO puede mejorar la satisfacción de sus empleados y promover un ambiente de trabajo más productivo y positivo.

Tabla 20

¿Considera necesario implementar un área de talento humano en su empresa?

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Muy necesario	29	69%
Necesario	12	29%
Algo necesario	1	2%
Innecesario	-	-
Muy innecesario	-	-
Total (42)	42	100%

Nota. Encuesta aplicada a empleados de MAO.



Nota. figura correspondiente a encuesta. (Jacqueline Tualombo, 2024)

El análisis de los datos de la tabla 20 muestra que la gran mayoría de los empleados de MAO consideran necesario implementar un área de talento humano en la empresa. Específicamente, el 69% de los encuestados lo consideran "muy necesario", mientras que el 29% lo califica como "necesario". Solo un pequeño porcentaje (2%) lo considera "algo necesario".

Este resultado indica una fuerte demanda por parte de los empleados de MAO para establecer un área dedicada a la gestión del talento humano dentro de la empresa. La implementación de un área de talento humano podría contribuir significativamente a mejorar diversos aspectos relacionados con la administración y el desarrollo del personal, como el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y la retención de empleados.

Relacionando estos hallazgos con el marco teórico proporcionado por autores como Chiavenato (2009) y Ramírez et al. (2019), se destaca la importancia estratégica de la gestión del talento humano para el éxito organizacional. Una adecuada gestión del talento humano puede conducir a un

mejor desempeño organizacional, una mayor satisfacción laboral y una mayor retención de empleados, entre otros beneficios.

En consecuencia, la implementación de un área de talento humano en MAO podría ser una medida crucial para abordar las preocupaciones y necesidades del personal, mejorar el clima laboral y promover un entorno de trabajo más productivo y satisfactorio para todos los empleados.

Discusión General de los resultados obtenidos

El análisis de los datos recopilados de la encuesta aplicada a los empleados de MAO revela una serie de hallazgos importantes que pueden ser discutidos en el contexto del marco teórico proporcionado por autores como Chiavenato (2009) y Ramírez et al. (2019).

En primer lugar, se observa que, si bien la mayoría de los empleados han firmado contratos de trabajo, un porcentaje significativo aún no lo ha hecho, lo que plantea preocupaciones sobre la estabilidad laboral y la protección legal tanto para los empleados como para la empresa. Esto resalta la importancia enfatizada por Chiavenato sobre la necesidad de establecer relaciones laborales claras y formales a través de contratos de trabajo bien definidos.

Asimismo, se identifican preocupaciones relacionadas con las funciones laborales y la gestión de horas extras. Un número considerable de empleados siente que las funciones que realizan exceden las descritas en sus contratos, lo que puede derivar en ambigüedades y conflictos en el lugar de trabajo, como sugiere Chiavenato. Además, el 100% de los empleados reporta confusiones en el pago de horas extras, lo que resalta la importancia de una gestión eficiente de la compensación y la nómina, tal como menciona el Instituto Europeo de Posgrado.

En cuanto a la gestión del talento humano, los datos muestran que la gran mayoría de los empleados no considera que la empresa mantenga un adecuado manejo del talento humano y que la implementación de un área dedicada a esta función es considerada muy necesaria por la mayoría. Estos hallazgos refuerzan la importancia estratégica de la gestión del talento humano para el éxito organizacional, como señalan tanto Chiavenato (2009) como Asencio (2020).

Además, se evidencia una falta de transparencia en la comunicación interna y la estructura organizacional de la empresa, lo que puede afectar negativamente la eficiencia y la coordinación entre los empleados. Este aspecto subraya la importancia de una comunicación efectiva y una estructura organizacional clara, como destacan tanto Chiavenato como los principios de diseño organizacional.

En resumen, los datos recopilados proporcionan una visión detallada de varios aspectos clave relacionados con la gestión de recursos humanos en MAO, que pueden ser discutidos y analizados a la luz de las teorías y principios presentados por los autores del marco teórico de esta tesis. Estos hallazgos ofrecen una base sólida para la identificación de áreas de mejora y la implementación de medidas correctivas destinadas a promover un ambiente laboral más eficiente, productivo y satisfactorio para todos los empleados.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE PROYECTO

Tema

"Diseño y Desarrollo del Área de Talento Humano para la Mejora de Procesos en la Empresa MAO. Un Enfoque Metodológico para el Período 2024"

Datos informativos

Empresa. Mantenimiento Automotriz Ortega – MAO

Gerente. Ing. Paúl Ortega

Dirección. Quito Sur – Cdla. Santa Rita - Av. Cusubamba OE4-147 y

Rumichaca

Figura 19

Empresa - Mantenimiento Automotriz Ortega



Nota. Obtenido de <https://mao.ec/quienes-somos/>

Descripción de la propuesta

La propuesta tiene como objetivo específico diseñar y poner en marcha un departamento de Recursos Humanos en la empresa Mantenimiento Automotriz Ortega (MAO) ubicada en Quito, durante el año 2024. Esto surge como respuesta a las deficiencias señaladas en una encuesta realizada entre los empleados de MAO. Para ello, se contempla la implementación de políticas y procedimientos claros que aseguren el cumplimiento de las normativas laborales y fomenten una cultura organizacional transparente y respetuosa.

En cuanto a la implementación, se prevé la contratación de dos profesionales en Recursos Humanos: un Jefe de Recursos Humanos y un Asistente, quienes tendrán un periodo de prueba de 3 meses para organizar el departamento y mostrar resultados. El presupuesto asignado para este proyecto incluye salarios, herramientas de diseño y capacitación, con un total de \$18,800.00 anuales. MAO ha expresado su disposición para abordar esta problemática mediante la implementación del área de Recursos Humanos. Reconociendo la importancia de mejorar la gestión del talento humano, la empresa está abierta a analizar y adoptar propuestas específicas que contribuyan a este fin. La alta dirección de MAO está comprometida con el bienestar de sus empleados y está dispuesta a implementar las recomendaciones que resulten de esta propuesta para mejorar la gestión del talento humano y fortalecer su posición en el mercado como empleador de elección.

Antecedentes de la propuesta

Los antecedentes de la propuesta se fundamentan en la situación actual de la empresa MAO, una compañía con sede en la ciudad de Quito que se dedica a realizar mantenimientos y reparaciones vehiculares de motores americanos y japoneses. Recientemente, la empresa llevó a cabo una encuesta exhaustiva entre sus empleados con el objetivo de evaluar diversos aspectos relacionados con el ambiente laboral, la gestión de recursos humanos y la satisfacción del personal.

Los resultados de esta encuesta han revelado una serie de deficiencias y áreas de mejora significativas en la gestión del talento humano en MAO. En primer lugar, se ha identificado una falta de claridad y formalidad en los contratos de trabajo de los empleados, lo que ha generado incertidumbre y preocupación entre el personal. La ausencia de contratos bien definidos puede dejar a ambas partes, empleados y empresa, vulnerables a disputas legales y malentendidos en el futuro.

Además, la encuesta ha puesto de manifiesto problemas relacionados con la claridad en las responsabilidades laborales. Muchos empleados han expresado dificultades para comprender completamente sus roles y funciones dentro de la empresa, lo que ha llevado a una falta de coordinación y eficiencia en el trabajo en equipo.

Otro aspecto crítico identificado en los resultados de la encuesta son los retrasos en los pagos de salarios. Numerosos empleados han reportado situaciones en las que no recibieron su salario de manera oportuna, lo que ha generado estrés financiero y descontento entre el personal. Estos retrasos pueden tener un impacto negativo en la moral de los empleados y en su compromiso con la empresa.

Finalmente, la encuesta ha evidenciado confusiones en el pago de horas extras, lo que ha generado frustración y descontento entre los trabajadores. La falta de claridad en los procesos de pago de horas extras puede afectar la confianza y la percepción del personal sobre la equidad laboral dentro de la empresa.

Los resultados de la encuesta han destacado la urgente necesidad de mejorar la gestión del talento humano en MAO. Abordar estas deficiencias no solo beneficiará al personal de la empresa, sino que también contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, la satisfacción laboral y la reputación de MAO como empleador en el mercado.

Justificación

La implementación de un área de recursos humanos eficiente en la empresa MAO se justifica por varias razones fundamentales. En primer lugar, un área de recursos humanos bien estructurada y funcional es crucial para mejorar la productividad y el rendimiento general de la organización. Al contar con un equipo especializado en la gestión del talento humano, MAO podrá identificar y desarrollar el potencial de sus empleados, asignar adecuadamente responsabilidades y roles, y promover un ambiente laboral colaborativo y motivador.

Además, la implementación de un área de recursos humanos permitirá abordar las deficiencias identificadas en la encuesta realizada a los empleados. La falta de claridad en los contratos de trabajo, los retrasos en los pagos de salarios y las confusiones en el pago de horas extras son problemas que pueden resolverse eficazmente con la intervención de un equipo especializado en recursos humanos.

Este equipo estará dedicado a establecer políticas y procedimientos claros, garantizar el cumplimiento de los estándares legales laborales y promover una cultura organizacional basada en la transparencia y el respeto mutuo.

Asimismo, la implementación de un área de recursos humanos contribuirá a mejorar la satisfacción laboral y la retención de empleados en MAO. Los empleados valoran enormemente el apoyo y la orientación proporcionados por el departamento de recursos humanos en aspectos como el desarrollo profesional, la resolución de conflictos laborales y la promoción del bienestar en el lugar de trabajo. Al invertir en la creación de esta área, MAO demuestra su compromiso con el crecimiento y el desarrollo de su personal, lo que a su vez fortalecerá el sentido de pertenencia y lealtad de los empleados hacia la empresa.

Por último, la implementación de un área de recursos humanos ayudará a MAO a cumplir con los estándares legales laborales y a mitigar el riesgo de posibles conflictos legales. Un equipo especializado en recursos humanos estará capacitado para asegurar que todos los procesos de contratación, remuneración y gestión del desempeño cumplan con la normativa laboral vigente. Esto no solo protegerá los derechos de los empleados, sino que también resguardará la reputación y la imagen de la empresa en el mercado laboral.

La implementación de un área de recursos humanos en MAO es esencial para mejorar la productividad, la satisfacción laboral y el cumplimiento legal en la empresa. Este departamento desempeñará un papel clave en el desarrollo y el éxito continuo de MAO como empleador líder en su sector.

Impacto

El impacto de la propuesta de implementación de un área de recursos humanos en la empresa MAO será significativo y abarcará varios aspectos clave de su funcionamiento y su relación con los empleados.

En primer lugar, se espera que la propuesta tenga un impacto positivo en la eficiencia operativa de MAO. Al establecer un área de recursos humanos dedicada y especializada, la empresa podrá optimizar sus procesos internos relacionados con la contratación, la gestión del desempeño, la capacitación y el desarrollo del personal. Esto conducirá a una mayor coordinación y fluidez en las actividades laborales, reduciendo los tiempos de respuesta y aumentando la productividad general de la organización.

Además, la implementación de un área de recursos humanos mejorará la satisfacción del personal en MAO. Los empleados se beneficiarán de un mayor apoyo y orientación en aspectos relacionados con su carrera profesional, su bienestar en el trabajo y la resolución de conflictos laborales. El acceso a recursos humanos capacitados y disponibles para atender sus necesidades y preocupaciones aumentará su nivel de compromiso y motivación, mejorando así su desempeño y su sentido de pertenencia a la empresa.

Asimismo, la propuesta tendrá un impacto positivo en la percepción de MAO como empleador. Una gestión efectiva del talento humano enviará un mensaje claro de que la empresa valora y se preocupa por el bienestar de sus empleados. Esto reforzará la imagen de MAO como un empleador atractivo y confiable en el mercado laboral, lo que facilitará la atracción y retención de talento calificado en un entorno competitivo.

Adicionalmente, la implementación de un área de recursos humanos promoverá un clima laboral más saludable y colaborativo en MAO. La presencia de un equipo dedicado a la gestión del talento humano fomentará la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el respeto mutuo entre los empleados. Esto creará un ambiente laboral más positivo y motivador, reduciendo el estrés y aumentando el bienestar emocional de los trabajadores.

La propuesta de implementación de un área de recursos humanos en MAO tendrá un impacto significativo en la eficiencia operativa, la satisfacción del personal y la imagen de la empresa como empleador. Además, promoverá un clima laboral más saludable y colaborativo, lo que contribuirá a la retención del talento y a la competitividad de MAO en el mercado.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Diseñar y desarrollar un área de recursos humanos efectiva en la empresa MAO, basada en un enfoque metodológico para la mejora de procesos, en el periodo 2024.

Objetivos específicos

Establecer un organigrama de responsabilidades claro y definido dentro del área de recursos humanos, especificando las funciones y responsabilidades de cada puesto, con el fin de mejorar la coordinación y eficiencia operativa

Diseñar un plan estratégico para la creación y desarrollo del área de recursos humanos, considerando las mejores prácticas y aspectos legales laborales.

Implementar medidas específicas para mejorar la gestión de contratos de trabajo, la claridad en las responsabilidades laborales, los procesos de pago de salarios y el control de horas extras.

Evaluar periódicamente la efectividad del área de recursos humanos y realizar ajustes según sea necesario para garantizar su alineación con los objetivos organizacionales.

Análisis de factibilidad

El análisis de factibilidad de la implementación de la propuesta de establecer un área de recursos humanos en MAO se fundamenta en varios aspectos que hacen viable su ejecución.

Compromiso de la alta dirección. Existe un compromiso claro por parte de la alta dirección de MAO para mejorar la gestión del talento humano en la empresa. Este compromiso se refleja en la identificación de las deficiencias en el área de recursos humanos y en el reconocimiento de la necesidad de implementar acciones para abordarlas.

Recursos disponibles. MAO cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo la implementación de un área de recursos humanos. La empresa está dispuesta a asignar los fondos y el personal requerido para poner en marcha este proyecto, lo que garantiza su viabilidad en términos de recursos económicos y humanos.

Viabilidad técnica y operativa. Las acciones propuestas para la implementación del área de recursos humanos son técnicamente factibles y se pueden llevar a cabo con los recursos y la infraestructura disponibles en MAO. No

se requieren cambios significativos en los sistemas o procesos existentes, lo que facilita la ejecución del proyecto desde el punto de vista técnico y operativo.

Urgencia e importancia del proyecto. La urgencia y la importancia de mejorar la gestión del talento humano en MAO justifican la inversión en este proyecto. Los resultados de la encuesta realizada a los empleados evidencian deficiencias en áreas críticas que afectan tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del personal. Por lo tanto, abordar estas deficiencias de manera oportuna es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

La implementación de un área de recursos humanos en MAO es factible debido al compromiso de la alta dirección, los recursos disponibles, la viabilidad técnica y operativa de las acciones propuestas, y la urgencia e importancia del proyecto para mejorar la gestión del talento humano en la empresa.

Diseño de la propuesta (acciones)

Tabla 21

Diseño de la Propuesta

Objetivo	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo
Establecer un organigrama de responsabilidades claro y definido dentro del área de RRHH	Especificar las funciones y responsabilidades de cada puesto.	Equipo de RRHH	Herramientas de diseño, tiempo y capacitación	2 semanas
	Mejorar la coordinación y eficiencia operativa.	Equipo de RRHH	Herramientas de diseño, tiempo y capacitación	2 semanas
Plan estratégico para la creación y desarrollo del área de RRHH	Considerar las mejores prácticas y aspectos legales laborales.	Equipo de RRHH	Herramientas de planificación, tiempo y capacitación	2 semanas
	Definir la estructura del área, los procesos y procedimientos a implementar, el presupuesto necesario y los indicadores de éxito.	Equipo de RRHH	Herramientas de planificación, tiempo y capacitación	2 semanas

Gestión de contratos de trabajo	Redactar y gestionar contratos claros y completos.	Equipo de RRHH	Herramientas de redacción, tiempo y capacitación legal	1 semana
	Asegurar el cumplimiento de las normas legales.	Equipo de RRHH	Herramientas de análisis, tiempo y capacitación	1 semana
Claridad en las responsabilidades laborales	Definir roles y funciones específicos para cada puesto.	Equipo de RRHH	Herramientas de análisis, tiempo y capacitación	2 semanas
	Brindar información clara y precisa a los empleados.	Equipo de RRHH	Herramientas de comunicación, tiempo y capacitación	2 semanas
Procesos de pago de salarios	Garantizar la puntualidad y precisión en los pagos.	Equipo de RRHH	Herramientas de análisis, tiempo y capacitación	3 semanas
	Implementar un sistema transparente de cálculo de salarios.	Equipo de RRHH	Herramientas de análisis, tiempo y capacitación	2 semanas
Control de horas extras	Establecer un sistema eficiente para el registro y control de horas extras.	Equipo de RRHH	Herramientas de análisis, tiempo y capacitación	2 semanas
	Asegurar el pago correcto de las horas extras trabajadas.	Equipo de RRHH	Herramientas de análisis, tiempo y capacitación	2 semanas
Evaluar periódicamente la efectividad del área de RRHH	Implementar un sistema de evaluación del desempeño de todo el personal de la empresa.	Equipo de RRHH	Herramientas de evaluación, tiempo y capacitación	4 semanas
	Realizar ajustes en la estructura, procesos y estrategias en función de los resultados de la evaluación.	Equipo de RRHH	Herramientas de análisis, tiempo y capacitación	4 semanas

Nota. Elaborado por la investigadora.

Duración

Según el diseño inicial de la propuesta, se estima que el proyecto tendrá una duración de 31 semanas. No obstante, es importante considerar que este período podría extenderse hasta 34 semanas debido a posibles modificaciones y análisis adicionales requeridos durante la implementación.

Recursos

Tabla 22

Presupuesto financiero de los recursos

Concepto	Detalle	Cantidad y frecuencia	Total Anual
Salarios de Equipo de RRHH	Jefe de RRHH	\$800.00x12	\$9,600.00
	Asistente de RRHH	\$600.00x12	\$7,200.00
Costos de recursos	Herramientas de diseño, planificación, etc.	\$500.00x1	\$500.00
	Capacitación para el todo el personal	\$300.00x1	\$300.00
Otros gastos operativos	Equipos de oficina, software, etc.	\$1,200.00x1	\$1,200.00
Total de Recursos			\$18,800.00

Nota. Elaborado por la investigadora.

Evaluación

La evaluación y el seguimiento juegan un papel crucial en el éxito y la efectividad del proyecto de implementación del área de talento humano en MAO. Este proceso permitirá medir el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos, identificar áreas de mejora y realizar ajustes estratégicos para garantizar la alineación con las metas organizacionales. En este contexto, se establecerán indicadores de desempeño y métricas de evaluación para guiar el proceso de evaluación de manera sistemática y efectiva.

Indicadores de Desempeño y Métricas de Evaluación.

Para medir el éxito del proyecto, se establecerán indicadores de desempeño específicos que reflejen los objetivos propuestos. Algunos de los indicadores clave podrían incluir.

1. Cumplimiento de Contratos Laborales. Porcentaje de empleados con contratos claros y completos.
2. Claridad en Responsabilidades Laborales. Porcentaje de empleados que comprenden claramente sus roles y responsabilidades.
3. Puntualidad en los Pagos de Salarios. Porcentaje de pagos de salarios realizados dentro de los plazos establecidos.
4. Precisión en el Cálculo de Salarios. Porcentaje de errores en los cálculos de salarios.
5. Control de Horas Extras. Porcentaje de empleados con registros precisos de horas extras trabajadas.
6. Satisfacción del Personal. Resultados de encuestas de satisfacción del personal.
7. Retención de Empleados. Tasa de retención de empleados antes y después de la implementación del área de talento humano.

Proceso de Evaluación.

Se llevarán a cabo evaluaciones periódicas en intervalos específicos para medir el progreso del proyecto y su impacto en la organización. Estas evaluaciones incluirán.

1. Evaluación Inicial. Se realizará al inicio del proyecto para establecer una línea base y comprender la situación inicial en términos de los indicadores de desempeño seleccionados.
2. Evaluaciones Intermedias. Se llevarán a cabo en puntos predefinidos durante la implementación del proyecto (por ejemplo, cada trimestre) para monitorear el progreso y detectar posibles desviaciones con respecto a los objetivos establecidos.
3. Evaluación Final. Se realizará al final del proyecto para evaluar el cumplimiento de los objetivos y el impacto general del área de talento humano en MAO.

Acciones Correctivas y Mejora Continua.

Basándose en los resultados de las evaluaciones, se identificarán áreas de mejora y se diseñarán acciones correctivas específicas para abordarlas. Estas acciones podrían incluir ajustes en los procesos, modificaciones en las políticas internas o programas adicionales de capacitación y desarrollo del personal. La mejora continua será un aspecto fundamental del proceso de evaluación, garantizando que el área de talento humano de MAO esté constantemente adaptándose y mejorando para satisfacer las necesidades cambiantes de la organización y su personal.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Basado en los objetivos establecidos para esta investigación, se pueden extraer tres conclusiones principales.

- La investigación ha demostrado la relevancia y necesidad de implementar un área de talento humano en la empresa Mantenimiento Automotriz Ortega (MAO). La revisión bibliográfica realizada ha proporcionado un sólido respaldo teórico sobre los beneficios y la importancia de contar con un departamento de recursos humanos bien estructurado y funcional.
- El estudio ha permitido realizar un diagnóstico exhaustivo del estado actual de la estructura organizacional y la gestión del talento humano en MAO. Este análisis situacional ha sido fundamental para identificar las deficiencias y áreas de mejora en la empresa. Además, se ha llevado a cabo un análisis metodológico detallado para diseñar el área de talento humano, considerando las mejores prácticas y aspectos legales laborales.
- La investigación ha culminado con una propuesta sólida y detallada para la implementación del área de talento humano en MAO durante el período 2024. Esta propuesta no solo se basa en un análisis teórico y situacional riguroso, sino que también ofrece acciones concretas y específicas para abordar las deficiencias identificadas y mejorar los procesos de gestión de personal en la empresa.

Recomendaciones

Basadas en las conclusiones obtenidas de la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones para la empresa MAO.

- Se recomienda a MAO proceder con la implementación del área de talento humano conforme a la propuesta detallada en este estudio. Dada la relevancia y necesidad demostrada de contar con un departamento de recursos humanos bien estructurado, esta iniciativa será fundamental para mejorar la gestión del personal, incrementar la productividad y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado.
- Se sugiere establecer un sistema de monitoreo y evaluación periódica del área de talento humano una vez implementada. Esto permitirá identificar de manera oportuna cualquier desviación o área de mejora, así como asegurar que las acciones propuestas estén alineadas con los objetivos organizacionales y las necesidades del personal. La evaluación continua también facilitará la mejora constante de los procesos de gestión de personal en MAO.
- Es crucial que MAO invierta en el desarrollo profesional y personal de su equipo de recursos humanos. Se recomienda proporcionar capacitación y formación continua en áreas relevantes como la gestión del talento, la resolución de conflictos, la comunicación efectiva y el cumplimiento de la normativa laboral. El desarrollo de habilidades y competencias en el equipo de recursos humanos garantizará la efectividad y el éxito a largo plazo del área de talento humano en MAO.

Referencias

- Aduna, A., García, E., & Chávez, E. (2017). Modelos de Gestión de Recursos Humanos. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 8(4), 1-100.
<https://doi.org/https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Alcívar, M., Alarcón, C., Ferrin, H., & Alcívar, M. (2020). Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas. *Podium*, 37, 71-88.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.6>
- Alles, M. (2009). Desarrollo del talento humano basado en competencias. (*Nueva ed*). *Granica*.
- Asencio, A. (2020). Gestión del puesto y evaluación del desempeño. *Editorial Elearning S.L.*
- Ávila, H., & Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta. ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia. didáctica y educación*, 11(3), 62-79.
<https://doi.org/https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992/997>
- Cevallos, J. (2020). La especialización del trabajo y su incidencia en el sector empresarial de las cadenas de electrodomésticos del Cantón Jipijapa. *UNESUM*.
<https://doi.org/https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2606/1/TESIS%20DE%20TITULACION%20JEFFERSON%20FABRICIO%20CEVALLOS%20RIVERA.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (*7a ed*). *McGraw-Hill/Interamericana*.

- Díaz, G., & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1).
https://doi.org/https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_numero1_3.pdf
- endalia. (2020, mayo 15). *endalia*. Los Recursos Humanos. de la Revolución Industrial a la Revolución Digital.
<https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>
- Folgueiras, P. (2016). La entrevista. *Documento de trabajo*, 2-11.
- MAO. (2024). *Mantenimiento Automotriz Ortega*. Nosotros. <https://mao.ec/>
- Martínez, A., Vega, N., Pintado, N., & Guzmán, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Medivel, R., Lavado, C., & Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. . *Conrado*, 16(72), 262-268.
- Molina, S. (2017). El método de análisis y síntesis y el descubrimiento de Neptuno. *Estudios de Filosofía*, 55, 30-53.
<https://doi.org/http://www.scielo.org.co/pdf/ef/n55/0121-3628-ef55-00030.pdf>
- Mori, K., & Bardales, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.

<https://doi.org/https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107>

Mousalli, G. (2015). Métodos y diseños de investigación cuantitativa. *Mérida - Universidad de los Andes - Venezuela*.

https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/303895876_Metodos_y_Disenos_de_Investigacion_Cuantitativa

Muñoz, G., & Lombeida, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. 22.

Nieto, E. (2018). *Tipos de investigación*. Tipos de investigación.

<https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

Otero, A. (2018). Enfoques De Investigación. Métodos Para El Diseño Urbano. *Universidad del Atlántico*.

https://doi.org/https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-OteroOrtega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f99

Poveda, S. (2018). La evolución del concepto de talento humano. *Bachelor's thesis - Fundación Universidad de América*.

<https://doi.org/https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6879/1/5131586-2018-IIGTH.pdf>

Quesada, A., & Medina, A. (2020). Métodos teóricos de investigación. Análisis - Síntesis - Inducción - Deducción - Abstracto - Concreto Histórico - Lógico. *Monografías 2020 -Universidad de Matanzas*.

Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano. análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*,

30(6), 167-176.

<https://doi.org/https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>

Ramos, L., Ramírez, D., & Avellán, W. (2017). El talento humano y su incidencia en el desempeño laboral. *RECIAMUC*, 1(4).

<https://doi.org/https://doi.org/10.26820/reciamuc/1.4.2017.510-526>

Relat, J. (2010). Introducción a la investigación básica. Centro de investigación biometrica. *RAPD ONLINE*, 33(3), 221-227.

https://doi.org/https://www.researchgate.net/profile/JordiMuntane/publication/341343398_Introduccion_a_la_Investigacion_basica/links/5ebb9e7d92851c11a8650cf9/Introduccion-a-la-Investigacion-basica.pdf

Rondón, I. (2017). Gerencia del talento humano. *Universidad Cooperativa de Colombia*. <https://doi.org/https://doi.org/10.16925/greylit.2298>

Sánchez, J., & Westreicher, G. (2020, marzo 1). *economipedia*. Especialización del trabajo. <https://economipedia.com/definiciones/especializacion-del-trabajo.html>

Santos, A. (2010). Gestión de talento humano y del conocimiento. *Ecoe Ediciones*.

Soria, D. (2023). Reclutamiento y selección de personal para un Eco-Hotel. *Universidad Estatal Península de Santa Elena*.

<https://doi.org/https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9039>

UNIR. (2021). ¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación? *La Universidad en Internet*.

<https://doi.org/https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>

Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano. (1a. ed). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.*

Vera, A., & Blanco, A. (2019). Modelo para a gestão do talento humano nas Pmes do setor de serviços de Barranquilla, Colômbia. *Innovar*, 29(74), 25-44.

ANEXOS

Informe Turnitin

ENCUESTA**Su nivel de formación actual es**

Primaria

Bachillerato

Universitario

Su puesto en la empresa ¿Está relacionado con la experiencia que usted posee?

Sí No

Su puesto en la empresa ¿Está en relación con la titulación académica?

Sí No

Su formación actual para su puesto de trabajo es

Muy adecuada

Adecuada

Poco adecuada

Inadecuada

Existe algún tipo de formación continua dentro de la empresa para su puesto de trabajo

Sí No

Ha recibido por cuenta propia algún tipo de formación en los últimos 2 años

Si No

¿Le ha sido otorgado o conoce la existencia de un manual de descripción de cargos de trabajo?

Sí No

¿Conoce detalladamente las funciones del cargo que ocupa?

Sí No

¿Ha firmado algún contrato de trabajo?

Sí No

¿Las funciones que usted cumple exceden a las descritas en su contrato?

Sí No

¿Se ha presenciado retrasos en los pagos de salarios?

Sí No

¿Ha existido confusiones en el pago de horas extras?

Sí No

¿Ha existido inconvenientes por atrasos y faltas en el trabajo?

Sí No

¿Conoce si la empresa tiene un organigrama?

Si No

Usted definiría la estructura organizacional de su empresa como.

Excelente

Buena

Regular

Mala

Pésima

Usted definiría la comunicación interna de la empresa como.

Excelente

Buena

Regular

Mala

Pésima

Usted definiría el clima laboral como.

Excelente

Buena

Regular

Mala

Pésima

¿Considera que la empresa mantiene un adecuado manejo del talento humano? Sí No

¿Considera necesario implementar un área de talento humano en su empresa?

Muy necesario

Necesario

Algo necesario

Innecesario

Muy innecesario

Figura 20*Solicitud de Autorización a empresas MAO*

**SOLICITO: Autorización para realizar
Proyecto Integrador de Grado (Tesis)**

ESTIMADA SRA. MARÍA ISABEL MARTÍNEZ RAMÓN

GERENTE Y PROPIETARIA DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ ORTEGA (MAO)

RUC: 1713708921001

De mi consideración. -

Me dirijo a usted con el debido respeto en calidad de estudiante del Instituto Tecnológico Superior Universitario Internacional, ITI. en la Carrera de Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano. Mi nombre es **Rebeca Jacqueline Tualombo Caiza**, CI: **2100965363**, y como parte de los requisitos académicos para la obtención de mi título, me encuentro en la fase de planificación de mi proyecto Integrador de Grado (Tesis).

El enfoque de mi investigación será "**Propuesta de implementación del área del talento humano en Mantenimiento Automotriz Ortega (MAO)**". Reconociendo el prestigio y el liderazgo de su empresa en el sector, considero que esta investigación no solo contribuirá a mi desarrollo académico, sino que también podría aportar valiosos insights para el fortalecimiento de su organización en materia de gestión del talento humano.

Consciente de la responsabilidad que implica este proyecto, me comprometo a realizarlo con el más alto nivel de profesionalismo y ética. Asimismo, garantizo la confidencialidad de cualquier información sensible que pueda ser compartida durante el proceso de investigación.

Agradezco de antemano la atención que pueda brindar a esta solicitud y quedo a su disposición para cualquier consulta o aclaración adicional que requiera. Espero contar con su apoyo para llevar a cabo este proyecto de manera exitosa y contribuir así tanto a mi formación académica como al crecimiento de Mantenimiento Automotriz Ortega (MAO).

Sin otro particular por el momento, le envío un cordial saludo.

Orellana- Joya de los Sachas, 01 de febrero de 2024

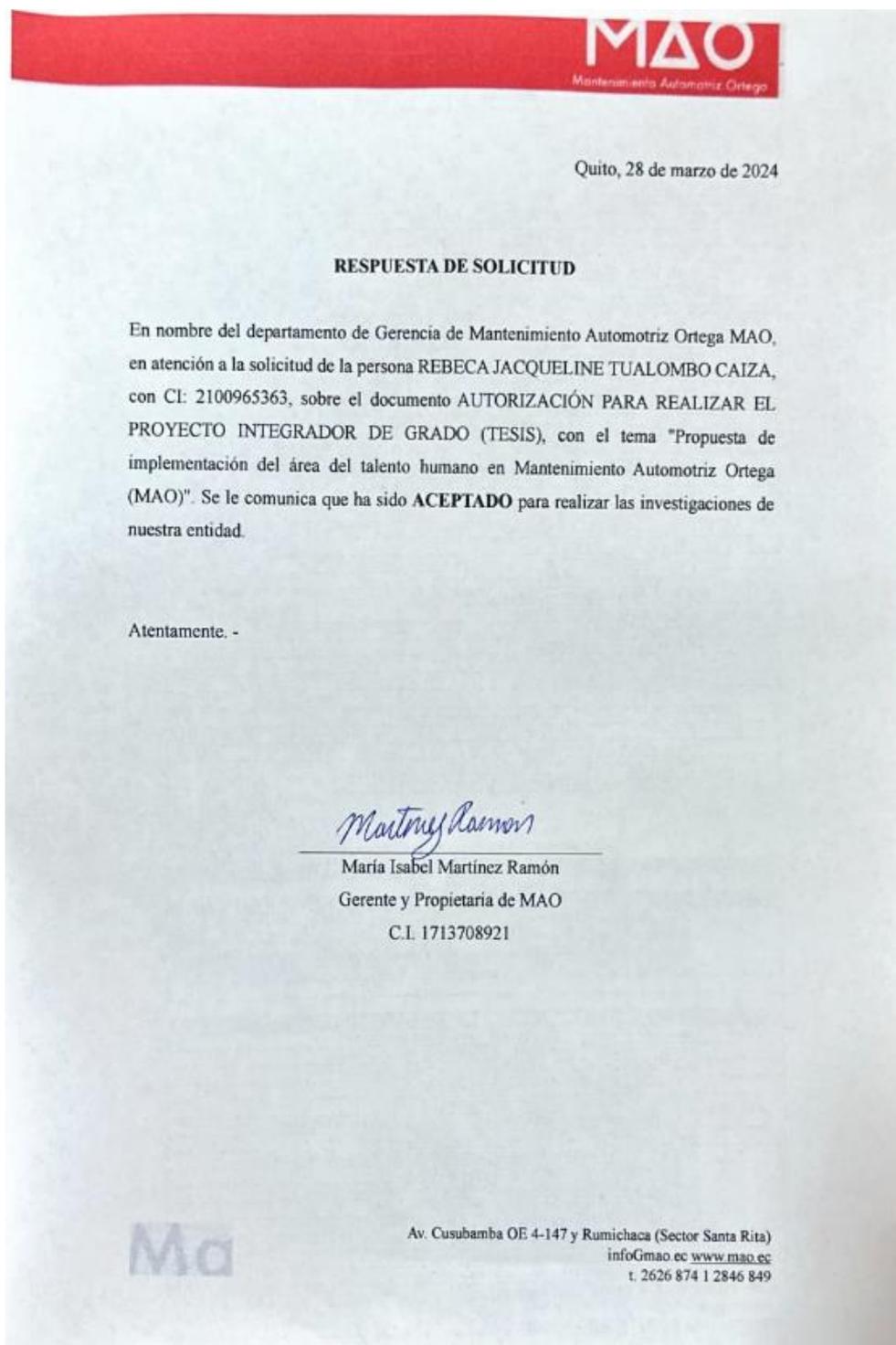
Atentamente,



Rebeca Jacqueline Tualombo Caiza

Firma

Nota. Elaborado por la investigadora.

Figura 21*Respuesta de Autorización por la empresa MAO*

Nota. Elaborado por la empresa MAO

Revisión Turnitin

 Identificación de reporte de similitud: oid:11830:344298016	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
03-04-2024 TESIS TUALOMBO REBECA. docx	Rebeca Jacqueline Tualombo Caiza
RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
19141 Words	108252 Characters
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
117 Pages	5.2MB
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
Apr 3, 2024 11:31 AM GMT-5	Apr 3, 2024 11:35 AM GMT-5
<p>● 16% de similitud general</p> <p>El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 16% Base de datos de Internet • Base de datos de Crossref • 2% Base de datos de publicaciones • Base de datos de contenido publicado de Crossref <p>● Excluir del Reporte de Similitud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material bibliográfico • Material citado • Material citado • Bloques de texto excluidos manualmente 	