

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COMERCIAL AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS. CASO DE APLICACIÓN EMPRESA RECORDMOTOR PERIODO 2015-2016.

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales.

AUTORAS:

GABRIELA FERNANDA AMÓN GONZÁLEZ

0301494803

MAGALY TERESA VEGA PERALTA

0106823057

TUTORA:

ING. ROSA VANESA ROJAS LUNA, MAE.

0301852745

CUENCA- ECUADOR

2017



RESUMEN

La gestión de talento humano por competencias es una herramienta que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios en un puesto de trabajo, a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, y de esta manera permitir que cada persona que forma parte de la empresa aporte con sus mejores perfiles profesionales. Bajo estos parámetros, el trabajo de investigación tiene como propósito analizar la gestión de talento humano en el sector comercial automotriz de la ciudad de Cuenca; y, diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa Recordmotor S.A. Por tal motivo, en la investigación se aplicó una estrategia metodológica de tipo cuantitativa y cualitativa, recopilando información mediante cuestionarios y entrevistas que fueron aplicados tanto en el sector comercial automotriz como en la empresa objeto de estudio.

En consecuencia, se elaboraron los diseños de perfil para cada cargo, así también los diccionarios tanto de competencias como de preguntas y finalmente se estructuraron los formatos y flujos que se deben emplear para los procesos de reclutamiento, selección y formación de los empleados.

Palabras Claves: Reclutamiento, Selección, Evaluación del Desempeño, Formación, Planes de Carrera y de Sucesión.



ABSTRACT

The management of human talent by competencies is a tool that allows us to evaluate the knowledge, skills and attitudes that are necessary in a job, through a quantifiable profile and objectively measurable, in this way its allows each person who is part of the company to provide their best professional qualities. Under these parameters, the following research aims to solve the inefficiency that exists in the strategic direction of human talent, with the main objective of analyzing human talent management in the automotive commercial sector of the city of Cuenca and designing a model of management of human talent by competences for the company Recordmotor SA. Therefore, in the present investigation a quantitative and qualitative methodological strategy was applied, collecting information through questionnaires and interviews that were applied both in the automotive sector and in the company under study.

As a result, the profile designs for each position were compiled, as well as the dictionary of competences and questions, the formats and flows used for the recruitment are structured properly, and selection and training processes of the employees were structured as well.

Keywords: Recruitment, Selection, Performance Appraisal, Training, Career Planning and Succession.



ÍNDICE

DEDICATORIA	16
DEDICATORIA	16
AGRADECIMIENTOS	17
INTRODUCCIÓN.....	18
Capítulo 1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	20
1.1. El Talento Humano en las Empresas	20
1.2. Ética	20
1.2.1. Definición de Ética:.....	20
1.2.2. Ética empresarial:	21
1.2.3. La ética y los procesos humanos.....	21
1.3. La Gestión del Talento Humano	22
1.3.1 Definición del Talento Humano	22
1.3.2. La Gestión del Talento Humano.....	22
1.3.2.1. Nuevas Herramientas para Gestionar del Talento Humano	23
1.3.2.2. Importancia del Talento Humano.....	23
1.3.3. Objetivos del departamento de recursos humanos.....	24
1.3.4. Funciones del departamento de Recursos Humanos	24
1.4. Gestión por Competencias	24
1.4.1. Competencias laborales.....	25
1.4.2. Características de las competencias laborales	26
1.4.3. Tipos de competencias.....	26
1.4.3.1. Enfoque Funcionalista:	27
1.4.3.2. Enfoque conductual:.....	27
1.4.3.3. Enfoque Holístico:	27
1.4.4. Enfoques para elaborar un modelo de Gestión por competencias.....	28
1.4.4.1 Enfoque cascada.....	28
1.4.4.2 Enfoque burbuja.....	28
1.4.5. Técnicas para elaborar un modelo de Gestión por competencias.....	28
1.4.5.1. Modelado de Perfiles por Competencia (MPC)	28
1.4.5.2. Técnica de los Incidentes Críticos	28
1.5. Modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias según la autora Martha Alles.....	29



1.5.1. Tipos de Diccionarios	29
1.5.1.1. Diccionario de Competencias.....	29
1.5.1.2. Diccionario de Comportamientos.....	30
1.5.1.3. Diccionario de Preguntas	30
1.5.2. Influencia de las competencias en los procesos de Recursos Humanos.	30
1.5.2.1. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos	31
1.5.2.1.1. Análisis y descripción de puestos.....	31
1.5.2.1.2. Atracción de los mejores candidatos	31
1.5.2.1.3. Selección	33
1.5.2.1.4. Desarrollo y planes de sucesión	34
1.5.2.1.5. Formación.....	37
1.5.2.1.5. Evaluación de desempeño	40
1.5.2.1.6. Remuneración y beneficios	42
Capítulo 2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DEL SECTOR COMERCIAL AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CUENCA.....	43
2.1. Antecedentes del sector comercial automotriz de la Ciudad Cuenca	43
2.1.1. Historia de sector comercial automotriz en el Ecuador	43
2.1.2. Historia del sector comercial automotriz en la Ciudad de Cuenca.....	44
2.2. Marco legal que rige el sector comercial del sector automotriz de la Ciudad de Cuenca.	46
2.2.1. AEADE:	46
2.2.2. INEN:.....	46
2.2.3. HOMOLOGACIÓN VEHICULAR:	47
2.2.4. SALVAGUARDIAS:.....	47
2.2.5. IMPUESTOS AMBIENTALES	47
2.2.6. ICE	48
2.2.7. COMEX:.....	48
2.2.8. SENAE:.....	49
2.2.9. COPCI:.....	49
2.3. Determinación del objeto de estudio del sector comercial automotriz de la Ciudad de Cuenca.....	49
2.3.1. Diseño metodológico	49
2.3.1.1. Tipo de estudio.....	50
2.3.1.2. Diseño de la investigación	50
2.3.1.3. Población	51



2.4. Diagnóstico Actual de la Gestión del Talento Humano Basada en Competencias de las empresas del sector comercial automotriz del Ciudad Cuenca.	52
2.5 Resultados e interpretación del análisis del sector comercial automotriz de la Ciudad de Cuenca.	84
Capítulo 3. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A.	89
3.1. Descripción de la empresa	89
3.1.1. Reseña histórica	89
3.1.2. Breve Análisis Financiero de Recordmotor S.A.	90
3.1.3. Ubicación de la empresa	91
3.1.4. Misión de la empresa	92
3.1.5. Visión de la empresa	93
3.1.6. Valores Organizacionales	93
3.1.7. Plan estratégico	95
3.1.7.1. Plan de acción:	95
3.1.7.1.1. Objetivo General para la Planificación Financiera:	95
3.1.7.1.2. Objetivo General para el Cliente:	95
3.1.7.1.3. Objetivo General para la Organización Interna:	96
3.1.7.1.4. Objetivo General para el Talento Humano:	96
3.1.8. Estructura Organizacional de la empresa	97
3.1.9. Productos y servicios	99
3.2. Gestión del talento humano en empresa Recordmotor S.A. ubicada en Cuenca.	101
3.2.1. FODA de la empresa Recordmotor S.A.	106
Capítulo 4: PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A.	108
4.1. Estrategias para el departamento de Talento Humano de la empresa Recordmotor S.A.	108
4.2. Propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias requeridas.	111
4.2.1. Definición y determinación de las competencias para la empresa Recordmotor.	112
4.2.1.1 Competencias Cardinales	114
4.2.1.2. Competencias Específicas	114
4.2.1.3. Resultados	117
4.2.1.4. Asignación de competencias	119
4.2.2. Análisis y descripción de cargos por competencias	119



4.2.2.1. Formato de entrevista para elaborar los diseños de perfiles de la empresa Recordmotor S.A.	120
4.2.2.2. Proceso de descripción de cargos por competencias	122
4.2.2.3. Formato de descripción de cargos (ANEXO 8)	123
4.2.3. Reclutamiento por competencias	128
4.2.3.1. Proceso de reclutamiento por competencias	128
4.2.3.2. Descripción del proceso de reclutamiento por competencias.....	129
4.2.3.3. Modelo de anuncio de reclutamiento para la empresa Recordmotor S.A.	129
4.2.4. Selección por competencias	130
4.2.4.1. Proceso de selección externa por competencias	131
4.2.4.2. Descripción del proceso de selección externa por competencias	132
4.2.4.3. Proceso de selección interna por competencias	134
4.2.4.4. Descripción del proceso de selección interna por competencias	135
4.2.4.4.1. Guía de entrevista para la empresa Recordmotor	135
4.2.4.4.2. Aplicación práctica para el cargo responsable de Jefe de Talento Humano.....	136
4.2.5. Evaluación de desempeño por competencias	139
4.2.5.1. Proceso de evaluación del desempeño por competencias.....	139
4.2.5.2. Descripción del proceso de evaluación por competencias	140
4.2.5.3. Formato de evaluación del desempeño por competencias.....	143
4.2.5.3.1. Aplicación práctica para la evaluación del desempeño por competencias	144
4.2.6. Capacitación por competencias.....	146
4.2.6.1. Proceso de capacitación por competencias	147
4.2.6.2. Descripción del proceso de capacitación por competencias.....	147
4.2.6.3. Formato de evaluación del desempeño por competencias.....	149
4.2.7. Planes de Carrera y Sucesión.....	149
4.2.7.1. Proceso de un plan de carrera por competencias	150
4.2.7.1.1. Descripción del proceso del plan de carrera por competencias	151
4.2.7.2. Proceso de un plan de sucesión por competencias	152
4.2.7.2.1. Descripción del proceso del plan de sucesión por competencias	152
Capítulo 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
5.1. CONCLUSIONES.....	154



5.2. RECOMENDACIONES	156
ANEXOS	157
Bibliografía.....	158



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Dirección Estratégica de Recursos Humanos	30
Gráfico 2 Pirámide de la Necesidades	32
Gráfico 3 Evaluación de Desempeño	41
Gráfico 4 Venta de Vehículos en el Ecuador	45
Gráfico 5 Venta de Vehículos según marca.....	45
Gráfico 6 Encuesta-Misión	52
Gráfico 7 Encuesta-Visión	53
Gráfico 8 Encuesta-Valores Corporativos	54
Gráfico 9 Encuesta-Plan Estratégico	55
Gráfica 10 Encuesta Competencias Cardinales	56
Gráfico 11 Encuesta-Competencias Específicas	57
Gráfico12 Encuesta-Conocimientos y Competencias	58
Gráfica 13 Encuesta-Grados Necesarios	59
Gráfico 14 Encuesta-Comportamientos.....	60
Gráfico 15 Encuesta-Diccionario de Preguntas.....	61
Gráfica 16 Encuesta-Tipo de contratación de personal.....	62
Gráfico 17 Encuesta-Técnicas de reclutamiento.....	63
Gráfico 18 Encuesta-Entrevista Inidentes Críticos	64
Gráfico 19 Encuesta-Entrevista Assement	65
Gráfico 20 Encuesta-Evaluacion de entrevistas	66
Gráfico 21 Encuesta-Evaluación Psicológica	67
Gráfico 22 Encuesta-Prueba de Conocimientos.....	68
Gráfico 23 Encuesta-Programa de Pasantías	69
Gráfico 24 Encuesta-Plan de Sucesión	70
Gráfico 25 Encuesta-Funciones Eficientes	71
Gráfico 26 Encuesta-Capacitación a los empleados.....	72
Gráfico 27 Encuesta-Capacitación.....	73
Gráfico 28 Encuesta-Actividades bajo plan de trabajo	74
Gráfico 29 Encuesta-Método de Codesarrollo.....	75
Gráfico 30 Encuesta-Método de Autodesarrollo	76
Gráfica 31 Encuesta-Evaluación	77
Gráfico 32 Encuesta-Remuneración.....	78
Gráfico 33 Encuesta-Conocimientos requeridos.....	79
Gráfico 34 Encuesta-Habilidades	80
Gráfico 35 Encuesta-Actitudes	81
Gráfico 36 Encuesta-Funciones.....	82
Gráfico 37 Encuesta-Objetivos.....	83
Gráfico 38 Encuesta-Puestos claves.....	84
Gráfico 39 Servicios marca Honda	100
Gráfico 40 Servicios marca Volkswagen.....	101
Gráfico 41 FODA.....	107
Gráfico 42 Análisis de la Misión	112
Gráfico 43 Competencias	113
Gráfico 44 Competencias Cardinales	114
Gráfico 45 competencias Específicas	115

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



Gráfico 46 Proceso de descripción de puestos por competencias	122
Gráfico 47 Proceso de reclutamiento por puestos	128
Gráfico 48 Proceso de selección externa por competencias	131
Gráfico 49 Selección interna por competencias	134
Gráfico 50 Proceso de evaluación por competencias	139
Gráfico 51 Proceso de capacitación por competencias	147
Gráfico 52 Proceso del plan de carrera	150
Gráfico 53 Proceso del plan de sucesión.....	152



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Salvaguardias	47
Tabla 2 Empresas que cuentan con misión	52
Tabla 3 Empresas que cuentan con Visión	53
Tabla 4 Empresas que cuentan con valores corporativos	54
Tabla 5 Empresas que cuentan con Plan estratégico	55
Tabla 6 Competencias Cardinales	55
Tabla 7 Competencias Específicas	56
Tabla 8 Conocimientos y Competencias	57
Tabla 9 Competencias y Grados necesarios	58
Tabla 10 Comportamientos requeridos	59
Tabla 11 Diccionario de Preguntas	60
Tabla 12 Contratación de Personal	61
Tabla 13 Técnicas de Reclutamiento	62
Tabla 14 Entrevista de Incidentes Críticos	63
Tabla 15 Entrevista Assesment	64
Tabla 16 Evaluación adecuada de entrevistas	65
Tabla 17 Evaluaciones Psicológicas	66
Tabla 18 Pruebas de conocimientos Técnicos	67
Tabla 19 Programa de Pasantías	68
Tabla 20 Plan de Sucesión	69
Tabla 21 Funciones Eficientes	70
Tabla 22 Capacitación a los departamentos	71
Tabla 23 Capacitación	72
Tabla 24 Actividades bajo plan de trabajo	73
Tabla 25 Método Codesarrollo	74
Tabla 26 Método Autodesarrollo	75
Tabla 27 Evaluación utilizado	76
Tabla 28 Remuneración e Incentivos	77
Tabla 29 Definido Conocimientos	78
Tabla 30 Definido Habilidades	79
Tabla 31 Definido Actitudes	80
Tabla 32 Definido Funciones	81
Tabla 33 Definido Objetivos	82
Tabla 34 Puestos Claves	83
Tabla 35 Resultados pregunta 1-4	85
Tabla 36 Resultados Preguntas 5-9 y 28-33	85
Tabla 37 Resultados Preguntas 10, 13-17	86
Tabla 38 Resultado Preguntas 18-21	87
Tabla 39 Resultado Preguntas 22-25	87
Tabla 40 Inversión para el cargo de Jefe de Talento Humano	108
Tabla 41 Plan de Medios para Recordmotor S.A.	109
Tabla 42 Inversión necesaria para el reclutamiento	110
Tabla 43 Inversión necesaria para la formación del personal	110
Tabla 44 Inversión en suministros de oficina	111

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



Tabla 45 Escala de calificación	141
Tabla 46 Escala de frecuencia	142
Tabla 47 Formulario de necesidades de formación	148
Tabla 48 Formato de Propuesta de formación por competencias	149

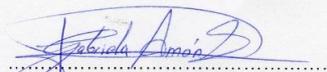


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, **GABRIELA FERNANDA AMÓN GONZÁLEZ**, autora del Trabajo de Titulación "**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COMERCIAL AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS. CASO DE APLICACIÓN EMPRESA RECORDMOTOR PERIODO 2015-2016**", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su reglamento de propiedad intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención del título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna a mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 01 de febrero de 2017


.....
Gabriela Fernanda Amón González
C.I. 0301494803

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, **MAGALY TERESA VEGA PERALTA**, autora del Trabajo de Titulación **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COMERCIAL AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS. CASO DE APLICACIÓN EMPRESA RECORDMOTOR PERIODO 2015-2016”**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su reglamento de propiedad intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención del título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna a mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 01 de febrero de 2017

Magaly Teresa Vega Peralta
C.I. 0106823057

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Cláusula de Derecho de Autor

Yo, **GABRIELA FERNANDA AMÓN GONZÁLEZ**, autora del Trabajo de Titulación “**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COMERCIAL AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS. CASO DE APLICACIÓN EMPRESA RECORDMOTOR PERIODO 2015-2016**”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de mi exclusiva responsabilidad y que se ha respetado las diferentes fuentes de investigación realizando las citas correspondientes.

Cuenca, 01 de febrero de 2017


.....
Gabriela Fernanda Amón González
C.I. 0301494803



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Cláusula de Derecho de Autor

Yo, **MAGALY TERESA VEGA PERALTA**, autora del Trabajo de Titulación "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COMERCIAL AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CUENCA Y PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS. CASO DE APLICACIÓN EMPRESA RECORDMOTOR PERIODO 2015-2016", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de mi exclusiva responsabilidad y que se ha respetado las diferentes fuentes de investigación realizando las citas correspondientes.

Cuenca, 01 de febrero de 2017

Magaly Teresa Vega Peralta
C.I. 0106823057



DEDICATORIA

Desde que era muy pequeña, y compartía con mi abuelita materna , sentí la necesidad de estudiar esta carrera, por eso la dedico a ella, por haberme impulsado a convertir mi proyecto en realidad, a mi padre, mi mejor amigo y un gran ser humano, a mi dulce y sencilla mamita, a mi pequeño héroe , así le llamo a mi hermano, a la paciencia y perseverancia de mi abuelito materno, que no se ha ido del todo, y al amor de mi amigo, compañero y esposo... a ellos por ser los pilares de mi vida, porque siempre estuvieron allí cuando los necesite, a mi noble universidad que me acogió en sus aulas, a todos ustedes que sin ser mariposa alguna , ni abeja de algún panal , ponen color a mi vida y dulzura al mundo hogar.

Gabriela Amón González

DEDICATORIA

Con mi corazón lleno de humildad y amor, dedico este trabajo a mis padres, Gonzalo Vega y Myrian Peralta, porque ellos han sido el pilar fundamental para forjar la persona que soy actualmente, la mayoría de mis logros se los debo a ustedes, pues son ustedes quienes me han enseñado a actuar con valores, principios, carácter, perseverancia y coraje para alcanzar mis objetivos trazados. Me siento muy afortunada por los padres que tengo, son para mí el más grande tesoro que poseo, gracias por enseñarme que con esfuerzo todo se puede.

A mis hermanas, Margoth y Guadalupe, que aunque parezca que estamos hechas de moldes diferentes el amor que sentimos entre nosotras nos une y nos hace compatibles, les dedico este trabajo por apoyarme a lo largo del proceso y les agradezco por compartir conmigo tanto mis penas como mis alegrías y por inyectarme de ese entusiasmo y ganas de superación que solo ustedes me los pueden brindar.

Magaly Vega Peralta.



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por protegernos y guiarnos durante todo nuestro camino, por brindarnos su inmensa bondad y amor para superar tanto los obstáculos como las dificultades que se presentan a lo largo de nuestras vidas.

A nuestras familias, porque a pesar que no ha sido sencillo el camino para concluir con éxito este proyecto, nos han ofrecido su amor y apoyo incondicional. Gracias por brindarnos una excelente educación y por ser un gran ejemplo a seguir.

A la gerencia de Recordmotor S.A., por habernos dado acogida para realizar nuestro proyecto de investigación en tan prestigiosa empresa y por todo el apoyo brindado durante estos meses.

De manera especial y sincera, a la Ingeniera Vanessa Rojas, nuestra tutora de tesis, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia, motivación y consejos nos orientó durante todo el proyecto de investigación, pues este logro no fuera posible sin su apoyo.

A todos nuestros profesores de la carrera de Administración de Empresas, ya que cada uno de ellos han aportado a nuestra formación profesional con un granito de arena y nos han transmitido sus conocimientos para que alcancemos tan afable titulación profesional.

A mi compañera de tesis, gracias por tu confianza y apoyo, Dios permitió primero que fuéramos amigas dándonos la oportunidad de que realicemos y terminemos este proyecto juntas, pero lo mejor fue que nos protegió y nos dio sabiduría para terminar nuestra carrera.



INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la globalización, el permanente cambio, la valoración del conocimiento y las innovadoras formas de la competencia en los mercados a nivel mundial motivan a las organizaciones económicas a una transformación oportuna, la misma que garantiza el éxito y el cumplimiento de su misión.

Por lo tanto, el talento humano empieza a gestionarse en base a elementos tales como la tecnología y la información, generando que las empresas innoven continuamente, entiendan la realidad del entorno y enfrenten el futuro, a través de implementar sistemas y modelos de gestión.

Actualmente, la empresa Recordmotor no cuenta con una adecuada gestión del talento humano, por lo cual no están claramente definidos los perfiles profesionales de los cargos de cada empleado dentro de la misma; lo que hace que los procesos de reclutamiento, selección, motivación, capacitación y evaluación del personal resulten ineficientes y que además no se cumpla con un desempeño laboral óptimo, pues los empleados no desarrollan las actividades propias de su cargo.

En consecuencia, el trabajo de investigación está dirigido a diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias aplicado a la empresa Recordmotor S.A., orientado a mejorar los procesos de reclutamiento, selección y formación, el cual está integrado por cinco capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo 1. En este apartado se expone el marco teórico de la Gestión del Talento Humano por Competencias, el mismo que es de gran utilidad para diseñar dicho modelo que se espera posteriormente sea implementado en la empresa Recordmotor S.A.

Capítulo 2. Esta sección se basa en el análisis del sector comercial automotriz de la Ciudad de Cuenca, en el cual se aplica una encuesta previamente estructurada, logrando identificar el porcentaje de empresas que han implementado un modelo de gestión por competencias.

Capítulo 3. En este apartado se realiza el diagnóstico de la situación actual de la empresa Recordmotor S.A., en donde se detalla la descripción, reseña histórica, ubicación de la empresa, misión, visión, valores organizacionales y estructura organizacional; además se realiza la entrevista personal a cada colaborador, con el cual se logra realizar el análisis



FODA, el mismo que permite conocer tanto las amenazas como las debilidades para la concesionaria, el mismo que conlleva a formular las estrategias que debe adoptar la organización.

Capítulo 4. En esta sección se efectúa la propuesta del diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias aplicado a la empresa Recordmotor S.A., en el que se desarrolla el manual de los procesos que se lleva a cabo para la dirección estratégica del personal, a través de la aplicación de entrevistas personales que permiten conocer las necesidades reales de la empresa y así crear los formatos de anuncios y de entrevistas que garanticen el adecuado reclutamiento del personal, de la misma forma se elaboran los formatos de evaluación y se diseñan los perfiles de puestos para cada cargo.

Capítulo 5. Para finalizar, en esta última sección se expresan las conclusiones que las autoras obtuvieron al finalizar este trabajo, las mismas que sirvieron de base para determinar las recomendaciones que se espera sean aplicadas por la empresa Recordmotor S.A. para que logre la competitividad en el mercado en el que se desarrolla.



Capítulo 1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

1.1. El Talento Humano en las Empresas

En un mundo globalizado donde existe un rápido avance tecnológico de la información, una competencia desenfrenada, énfasis en satisfacer a los clientes y necesidad de generar competitividad en las empresas, se ha generado cambios que han impulsado la transformación, adaptación y estabilidad de las empresas en el mercado y es la gestión de talento humano lo que determina en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío. Por tal razón, el factor humano es reconocido por las organizaciones modernas como un agregado diferenciador hacia la búsqueda del éxito en toda empresa.

El talento humano, es decir los colaboradores de una empresa son un factor de gran importancia, pues el éxito de las empresas depende en gran medida de lo que los empleados hacen y como lo hacen, por lo que invertir en éstos puede generar grandes beneficios. De esta manera, se debe comprender que las organizaciones crecen a medida que cuentan con un adecuado talento humano y que a su vez sus objetivos individuales estén alineados a los de la empresa.

En la actualidad uno de los propósitos principales de las empresas ecuatorianas es contar con personal calificado y productivo para cada puesto de trabajo, de tal manera que éstos apoyen los objetivos de cada organización, sus proyectos y visión.

1.2. Ética

1.2.1. Definición de Ética:

Desde el inicio de los tiempos las personas se han manejado inconscientemente con principios éticos; las actividades que desarrollaban las cumplían con ciertos comportamientos y actitudes en base a los valores que anteriormente adquirieron, es decir diferenciaban lo que está bien de lo que está mal.

Carroll y Buchholtz (2103, pág. 236), definen la ética como: “la disciplina que trata de lo que es bueno y malo, y del deber, la responsabilidad y la obligación moral. La ética también



puede ser vista como un grupo de principios y valores morales. La moralidad es una doctrina o sistema de conducta moral. La conducta moral se refiere a aquello que se relaciona a principios de lo correcto y lo incorrecto en la conducta.”

Los autores explican que, la ética hace referencia a la conducta humana, en donde se estudia la acción y el proceder libre que tiene cada persona al momento de emitir juicios de valor; es decir, analiza los hábitos, comportamientos, principios e incluso el carácter de cada individuo, los mismos que pueden llegar a convertirse en patrones de comportamiento repetitivos que definen la personalidad de la gente.

1.2.2. Ética empresarial:

Para Chiavenato (2007): “La ética es el conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o equivocado para una persona, grupo o, incluso, una organización. El comportamiento ético se presenta cuando los miembros aceptan y siguen tales valores y principios.”

De esta definición, se destaca que la ética permite que las personas en las organizaciones puedan tomar decisiones acertadas basándose en conceptos y reglas que permitan la realización de acciones socialmente responsables.

Estas acciones son respuestas proactivas a las necesidades que existen en la entidad, son actitudes y comportamientos morales que permiten la realización de las actividades organizacionales de forma efectiva.

Por tal razón, las empresas consideran a la ética como una exigencia para la competitividad y tratan que los empleados sean íntegros, productivos y honestos para el beneficio de la organización.

1.2.3. La ética y los procesos humanos

El factor humano es el elemento clave de toda organización y la gestión ética de talento humano se basa en el compromiso de hacer que los empleados sustituyan los objetivos individuales por los valores de la organización.



El administrador debe integrar los valores y los aspectos éticos en factores como la remuneración, evaluación del desempeño, procesos de reclutamiento, selección, que le permitirá desarrollar conductas positivas de los empleados dentro de la organización, es decir, se podrá aprovechar el valor profesional de los trabajadores, mejorar los resultados económicos de la organización y optimizar el servicio al cliente.

1.3. La Gestión del Talento Humano

1.3.1 Definición del Talento Humano

El Talento Humano según Prieto Bejarano (2013) es: “La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes), destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo”.

El talento humano enfatiza que las personas son capaces de entender y comprender determinadas situaciones y que además son capaces de resolver los problemas que se presentan en determinadas ocasiones, combinando las características y cualidades de cada persona, tales como: destrezas, habilidades y experiencias que van desarrollando en el diario vivir.

1.3.2. La Gestión del Talento Humano

Una definición clara de la gestión del Talento Humano es la que brinda el autor Chiavenato (2002) en la que expone que: “La gestión del talento humano es una área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

Es decir, para el autor Chiavenato la gestión del talento humano es el proceso que se encarga de contratar a las personas que poseen las competencias necesarias para el puesto de trabajo; también permite la oportunidad de brindar a los empleados las



capacitaciones, los mecanismos y el ambiente adecuado para que aporten a la organización con los niveles de productividad óptimos.

1.3.2.1. Nuevas Herramientas para Gestionar del Talento Humano

De las Casa y otros, (2010) manifiestan que las nuevas herramientas para la gestión son: Benchmarking, outsourcing, empowerment, management, coaching:

- **Benchmarking:** Es un proceso sistémico, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas empresariales.
- **Outsourcing:** Consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa y así obtener mejores rendimientos.
- **Empowerment:** Significa delegar poder a los subordinados para que sean dueños de su propio trabajo, que permitirá alcanzar las metas organizacionales con un sentido de compromiso y autocontrol.
- **Management:** Este concepto tiene que ver con un conjunto de técnicas, que busca la satisfacción de las necesidades humanas y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, a través de establecer las líneas de actuación idóneas, además se encarga de encontrar la manera de hacer que los empleados colaboren en el proceso para satisfacer estas necesidades.
- **Coaching:** Consiste en guiar y entrenar a las personas con el fin de lograr que desarrollen habilidades específicas para el cumplimiento de metas.

1.3.2.2. Importancia del Talento Humano

Toda empresa sin importar el tamaño, requiere de personal para trabajar de forma adecuada, es por esto que en la actualidad se considera que el activo más valioso de las organizaciones son las personas y son ellas quienes van a determinar que la empresa crezca o no, es decir, los empleados van a desarrollar las actividades con habilidades y destrezas que les permitirán mejorar la organización y hacerla competitiva.

El autor Dolan (2007) en un concepto más resumido explica que: “La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización



para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular.”

1.3.3. Objetivos del departamento de recursos humanos

Los objetivos pueden ser de acuerdo al grado de importancia o de prioridad, la razón y el tamaño de la empresa. A continuación los autores Monroy Arzate y Galván Ruiz (2011) plantean el siguiente listado de objetivos, que son necesarios en toda empresa para el área de recursos humanos:

1. Proporcionar a la entidad el empleado idóneo y eficiente para alcanzar sus planes y metas organizacionales.
2. Incrementar la productividad del personal, a través de la capacitación permanente, y así lograr la eficacia y la eficiencia.
3. Suministrar de manera justa y equitativa las relaciones laborales.
4. Aportar las condiciones necesarias de higiene y seguridad para obtener un ambiente conveniente en el trabajo.
5. Resolver los conflictos que se presenten y aprovecharlos como oportunidades para elevar la productividad de la organización.

1.3.4. Funciones del departamento de Recursos Humanos

En el departamento de recursos humanos se deben cumplir varias funciones y estas varían de acuerdo al tamaño, complejidad y actividad que cumple cada entidad. Se establecen para desarrollar y administrar procedimientos que permitan la satisfacción y seguridad de los empleados en el trabajo, procurando el cumplimiento de los objetivos tanto para la organización, como para los trabajadores

1.4. Gestión por Competencias

Como antecedentes al hablar de competencias se reconoce al Doctor David McClelland, profesor de psicología en la Universidad De Harvard, quien fue uno de los precursores en el estudio de las competencias a inicios del año 1970. McClelland estudio las competencias que un trabajador debe poseer para cumplir sus funciones exitosamente, siendo como principal factor de análisis la motivación humana que los fomenta y es la base sobre la que se desarrolla el enfoque de competencia. Posteriormente McClelland desarrolló “Testing



for competence Rather Than for Intelligence” (1973), como resultado de este estudio se concluye que para obtener un mejor rendimiento se requiere estudiar a cada empleado en su puesto de trabajo, con el objetivo de determinar las características de los personas que son exitosas.

En la actualidad el éxito de una empresa se basa en la calidad y disponibilidad de su equipo de trabajo, pues cuanto mejor conformado esté y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus colaboradores, más competitiva será la empresa. Por ello, Martha Alles menciona que: “la gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias, a su vez son aquellos comportamientos que nos ayudaran a alcázar los resultados” (ALLES, 2008)

La gestión por competencias es una herramienta que nos permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios en un puesto de trabajo, a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, y de esta manera permitir que cada persona que forma parte de la empresa aporte sus mejores cualidades profesionales.

El objetivo principal de este tipo de gestión es implementar una estrategia que permita administrar eficientemente el talento humano de una organización de acuerdo con las líneas estratégicas de la misma, de tal manera que sea posible alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de manera efectiva.

1.4.1. Competencias laborales

Para el autor Adrew Gonzci “las competencias laborales son una compleja estructura de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tiene que desempeñar en situaciones determinadas” (Gonzci, 2003)

En definitiva para el autor Gonzci las competencias laborales abarcan los conocimientos, las habilidades y actitudes que un empleado debe desarrollar de manera apropiada para desempeñarse en cualquier actividad laboral dentro de una empresa, con el objetivo de generar resultados efectivos.

Por lo tanto, las competencias laborales representan la capacidad que tiene un empleado para cumplir con una demanda compleja o realizar una actividad según los criterios de desempeño establecidos por la empresa.



1.4.2. Características de las competencias laborales

Entre las principales características de las competencias laborales se identifican las siguientes:

- Multidimensional: Es de gran importancia comprender que las competencias laborales no son habilidades, actitudes o conocimientos aislados sino al hablar de competencias laborales nos referimos a que involucra varios aspectos. Por lo tanto las competencias laborales comprenden la integración de actitudes conocimiento y habilidades en el contexto de una profesión
- Manifiesta una aportación a la empresa, que a la actividad en sí: Las competencias laborales no describen como se realiza las actividades en un puesto de trabajo dentro de la organización, sino expresan las aportaciones del trabajador a la empresa y resultados obtenidos de las mismas.
- Permanencia en el tiempo: Las competencias poseen la propiedad de permanencia en el tiempo, es decir puede variar los métodos empleados por los trabajadores pero la aportación obtenida no varía.
- Debe ser aplicada: Para que exista una competencia debe haber conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas a un puesto de trabajo dentro la empresa. Es decir no es suficiente saber (conocimientos) sino saber hacer (habilidades) y esto se demuestra en el desempeño de cada trabajador al poner en prácticas sus conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo.
- Su aplicación supone alcanzar un logro específico: Las competencias laborales favorecen la consecución de logros, si no se logra alcanzar es resultado deseado simplemente no es competente.
- Es medible: Las competencias se manifiestan a través de conductas observables y medibles en el trabajo diario y esto lo logramos mediante la observación y análisis de estos comportamientos.

1.4.3. Tipos de competencias

Al hablar sobre competencias se puede encontrar una variedad de clasificaciones que a su vez presentan similitudes y diferencias entre sí. Vargas (2004, pág. 9) establece una agrupación en tres enfoques fundamentales, los mismos que se detallan a continuación:



1.4.3.1. Enfoque Funcionalista:

Los autores Leonardo Metens y Miranda Martin desarrollaron su modelo de gestión por competencias bajo este enfoque llamado también funcionalista, el cual se caracteriza por concebir la competencia laboral como la capacidad de ejecutar tareas, ya que considera necesarias solo las habilidades y conocimientos de los trabajadores para realizar exitosamente una actividad laboral, más no los atributos personales.

1.4.3.2. Enfoque conductual:

Los autores como Jim Kochansky, Boyatzis, David Mc Clelland, Spencer y Spencer desarrollaron su modelo de gestión por competencias bajo este enfoque también llamado conductual, el cual establece como objeto de estudio los comportamientos y actitudes de las personas que realizan un trabajo eficiente dentro una empresa. Por lo tanto, los puestos de trabajo y las competencias requeridas para un eficiente desempeño se definen observando los atributos como comportamientos y actitudes de los trabajadores con alto rendimiento.

1.4.3.3. Enfoque Holístico:

En este enfoque defendido por autores como Martha Alles, Adrew Gonzci, Gerhard Bunk, Nadine Jolis la competencia laboral es la capacidad de ejecutar tareas considerando necesario para ello las habilidades, conocimientos, y actitudes que un trabajador debe poseer para realizar exitosamente su trabajo. Por lo tanto, está dado por la combinación del enfoque Funcional y Conductual.

Para la presente investigación se utilizará el enfoque holístico con la clasificación por competencias más aceptada y utilizada, misma que fue publicada por Martha Alicia Alles en su libro “Gestión Por Competencias, El Diccionario” (2005, pág. 59)

Competencias Generales o Cardinales:

Son aquellas competencias relevantes que una empresa espera que todo su personal las posea y desarrolle, a fin contar con una adecuada dirección y organización de la misma que permita alcanzar la visión organizacional.

Competencias Específicas por puestos:

Son aquellas competencias aplicables a uno puesto de trabajo concreto dentro de una organización específica.



1.4.4. Enfoques para elaborar un modelo de Gestión por competencias.

Existen dos tipos de enfoques por competencias, que son los siguientes:

1.4.4.1 Enfoque cascada

“Parte de un modelo genérico propuesto por investigadores, que se ajusta a las necesidades de la organización” (Muñoz, pág. 29)

1.4.4.2 Enfoque burbuja

“Parte desde cero con la intención de construir un modelo altamente específico ajustado a la organización”

1.4.5. Técnicas para elaborar un modelo de Gestión por competencias.

1.4.5.1. Modelado de Perfiles por Competencia (MPC)

Jaime Moreno explica que el modelo de perfiles por competencia (MPC) es una técnica que permite organizar de manera fácil y rápida la información sobre los puestos de trabajo. Además, esta herramienta permite elaborar los perfiles integrales de competencias para los cargos, a través de la recolección de datos. (Calero Quezada, 2015, pág. 19).

1.4.5.2. Técnica de los Incidentes Críticos

La Técnica de los índices críticos se encarga de recolectar toda la información para analizar las situaciones que ocurren en un tiempo determinado. Este método trata de estudiar las características muy positivas o muy negativas que se dan en la organización, para poder aplicar las medidas preventivas necesarias.

En definitiva, se basa en los resultados, ya sean exitosos o no, para identificar los factores tales como las habilidades, conocimientos y actitudes que intervinieron en el desempeño de la competencia y para así facilitar la retroalimentación y el desarrollo de los empleados.

Existen dos tipos de aplicaciones de incidentes críticos:

- **Cuestionario:** Trata de recolectar la información sobre la eficiencia laboral, para obtener los incidentes de ineficacia.



- **Entrevista:** “Consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.” (Kilinberrios, 2013)

1.5. Modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias según la autora Martha Alles.

Martha Alles (2005) propone un modelo por competencias basado en tres subsistemas:

1. Reclutamiento y selección
2. Evaluación
3. Formación y desarrollo
 - Capacitación
 - Entrenamiento
 - Planes de carrera
 - Planes de sucesión

1.5.1. Tipos de Diccionarios

De la misma manera Martha Alles (2009, págs. 47-48) propone algunos diccionarios, entre los cuales destacan:

1.5.1.1. Diccionario de Competencias

“Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”. Es decir, detalla cada competencia con sus grados o niveles necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto dentro de la organización.

Estos grados estos generalmente son cuatro y cada uno posee su definición donde deja en claro el nivel de exigencias, conocimiento y prácticas adquiridas, los mismos que se detallan a continuación:

A: Alto.

B: Bueno.



C: Mínimo.

D: Insatisfactorio.

1.5.1.2. Diccionario de Comportamientos

“Documento interno en el cual se consigna ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional”.

1.5.1.3. Diccionario de Preguntas

“Documento interno de la organización en el cual se consigna ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista”.

1.5.2. Influencia de las competencias en los procesos de Recursos Humanos.

En la actualidad, en un mundo globalizado las competencias tienen gran importancia en el proceso de recursos humanos, en el que cada paso está influenciado por las aptitudes, habilidades y capacidades que poseen los empleados al momento de desempeñar las actividades. La influencia de las competencias en los procesos de recursos humanos se puede observar de una manera clara en el siguiente gráfico:



Gráfico 1 Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega

Fuente: Alles, Martha (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Pág. 19



1.5.2.1. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos hace referencia a que, a través de un modelo de gestión se establezca la misión, visión, valores, políticas y objetivos de la empresa, todo esto con el fin de que se dé el eficiente funcionamiento de la misma.

Con el establecimiento de estos factores se busca conseguir la ventaja competitiva que toda empresa desea, es decir, a través de esto se logra explotar los recursos y sobre todo las capacidades que posee el personal de la organización, para convertirla en la mejor dentro del mercado en el que se desarrolla.

1.5.2.1.1. Análisis y descripción de puestos

El proceso de análisis y descripción de puestos dentro de la organización comprende reunir y analizar información sobre las responsabilidades y funciones que una persona tiene en un puesto de trabajo, así como las actitudes, habilidades y conocimientos con sus grados o niveles necesarios para un desempeño adecuado.

Por lo tanto, en el análisis y descripción de puestos se definen sus competencias con sus respectivos grados, para este proceso puede ser de gran utilidad un diccionario de competencias donde están las competencias y sus grados requeridos en función de la estrategia organizacional.

El proceso de análisis y descripción de puestos facilita que los procesos de reclutamiento, selección, formación, capacitación y evaluación se lleven a cabo eficientemente de acuerdo a los objetivos de la empresa.

1.5.2.1.2. Atracción de los mejores candidatos

Para atraer al empleado adecuado a la empresa para la vacante existente en la organización es importante conocer cuáles son las necesidades que los empleados quieren satisfacer en los puestos de trabajo. La jerarquía de estas necesidades, es explicada por Maslow, el mismo que presenta la teoría de estas en la siguiente pirámide:

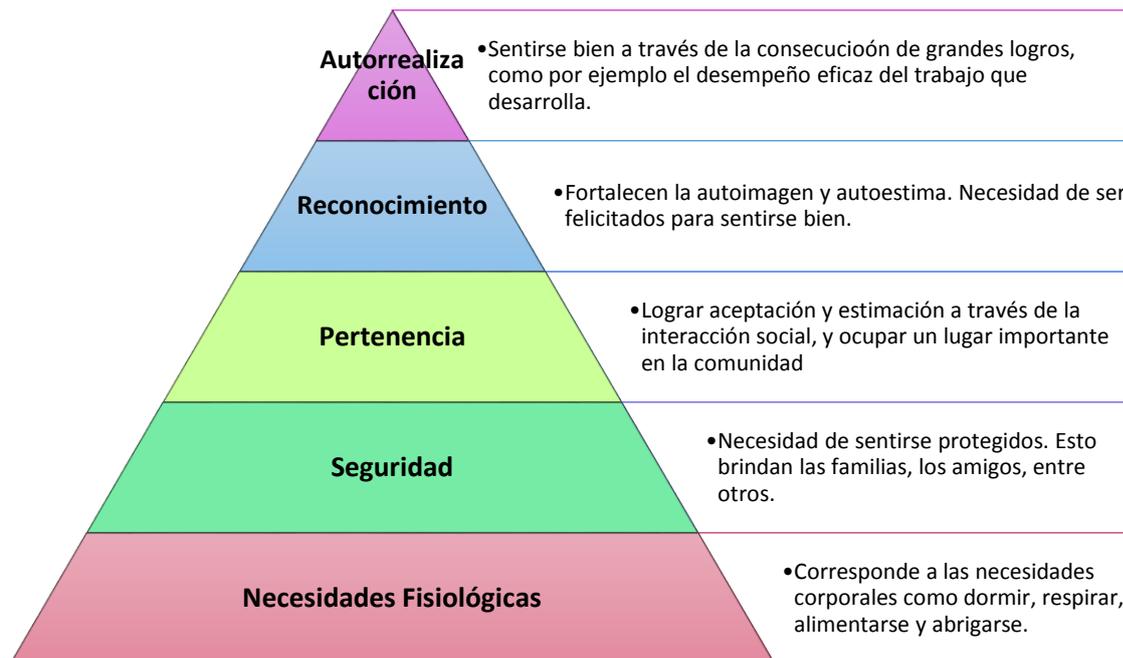


Gráfico 2 Pirámide de la Necesidades

Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega

Fuente: Alles, Martha (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Pág. 96

Es clave que se tome en cuenta los aspectos que están dados en la pirámide, debido a que esto permitirá definir las características y competencias que se solicitan para la vacante existente dentro de la organización.

Puchol (2007, pág. 273) expone que: “El reclutamiento es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúna las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades y en la ficha profesiográfica.”

La atracción dentro de la empresa es importante porque se encarga de conquistar a los candidatos con el perfil adecuado para la vacante e identifica claramente las competencias que se espera posea el participante y las posibilidades que en verdad tiene para satisfacerlas. Estos perfiles deben ser claramente entendidos por los participantes al puesto.

Por lo tanto, en este primer proceso de reclutamiento es importante tener definido el perfil para poder atraer y realizar una correcta evaluación de las características y competencias personales de aquellos candidatos que se relacionan directamente con el puesto.

Las principales fuentes de reclutamiento son: internas a través de promociones, planes de sucesión, o de auto-postulación y externas que son mediante convenios con universidades,



recomendaciones, publicación de anuncios, agencias de personal, head hunters (especialista en recursos humanos), entre otros.

Importancia del reclutamiento

El reclutamiento permite tener varias opciones de personal, con las capacidades necesarias para la vacante que se presente en la organización.

El autor Dessler (2009, pág. 172) enuncia que: “No podemos dejar de insistir en la importancia de un reclutamiento eficaz. Si solo dos candidatos solicitan dos puestos, probablemente no tenga otra opción que contratarlos. Pero si aparecen 10 o 20, es posible utilizar técnicas como entrevistas y las pruebas para seleccionar a los mejores.”

1.5.2.1.3. Selección

La selección permite contar con la persona que posea las competencias que más se adecuen a la vacante; el método más utilizado para el proceso de selección es la entrevista en donde se evalúa tanto la parte psicológica como las habilidades físicas e intelectuales que posee el candidato para desempeñar las distintas actividades en la organización.

En una concepción más clara Chiavenato (2009, pág. 137) explica que:

“La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto pretende mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.”

Importancia de la Selección

La selección del personal es considerada importante, debido a que en este proceso se escoge o elige a la persona que tiene las competencias necesarias para mejorar el funcionamiento de la organización; es decir, la importancia radica en que permite contar con la información exacta de las capacidades que poseen los candidatos para posteriormente optar por uno de ellos.



El método más utilizado para la selección es la entrevista, la misma que debe estar en pro del candidato. Esta debe cumplir con una buena preparación para un mejor desarrollo y consta de: (Alles M. , 2004)

- Conocer los objetivos de la empresa.
- Revisar el perfil, el currículum vitae y la solicitud del postulante.
- Leer información complementaria cuando sea necesario.
- Preparar las preguntas básicas.
- Organizar el tiempo.
- Preparación del ambiente para la entrevista.

La selección por competencias se encarga de detectar las características y competencias claves que debe tener el candidato para el buen desempeño de las actividades dentro del puesto.

Las técnicas que utiliza son:

- a. Entrevista de incidentes críticos: Permite que el entrevistado a través de ejemplos de comportamiento concretos reales que tuvo en el pasado, muestre cuáles son las características las y experiencias que en verdad posee para resolver ciertas situaciones.
- b. Evaluaciones psicotécnicas: Permite que mediante exámenes o entrevistas dirigidas con preguntas de aquello que se quiere evaluar, se identifiquen las condiciones de personalidad, las características actitudinales que tienen los entrevistados.

La elección de la persona idónea para la vacante se hace luego de cumplir con todo el proceso de selección, en donde es necesario que se comunique a los candidatos favorecidos y no favorecidos de la decisión tomada, respecto a si es aceptado o rechazado para el puesto.

1.5.2.1.4. Desarrollo y planes de sucesión

El capital intelectual está conformado por: los recursos humanos, políticas de desarrollo y la opinión del mercado sobre la organización.



Desarrollo de Recursos Humanos

Los especialistas en recursos humanos expresan que a las personas o los empleados no hay que verlos como gastos, sino más bien se debe tener claro que son quienes generan valor a la empresa y por esta misma razón las empresas se encargan de enriquecer las habilidades y competencias que poseen los empleados.

Con el modelo de competencias, Martha Alles (2004) explica que el desarrollo se vuelve fácil de utilizar ya que permite identificar al personal con alto potencial de crecimiento, los puestos claves a corto y largo plazo y además consiente el poder plantear las carreras de estos individuos o empleados.

Plan de carrera

Es un método que permite el desarrollo individual de los trabajadores ya que a través de este se llegan a conocer las debilidades y fortalezas que poseen. Es un proceso continuo en el que el empleado establece las metas de carrera e identifica los medios por los cuales alcanzarlas, pero siempre con la ayuda de la empresa.

Con el plan de carrera se permite el desarrollo de nuevas aptitudes que pueda poseer el empleado, es decir, facilita que el trabajador se supere profesionalmente y a la vez ayude a la empresa a mejorar.

Para desarrollar estos planes de carrera es necesario que se dé un análisis extenso de la empresa, para conocer cuáles son las necesidades que tiene y en base a esto plantear los objetivos que requiere la organización.

Plan de sucesión

Generalmente los planes de sucesión se dan cuando existe transición de cargos y responsabilidades, es decir, cuando un puesto debe ser sustituido por otra persona que pueda desempeñarse de forma eficiente en el cargo.

El que la empresa piense en diseñar un plan de sucesión no significa que la persona que está en el puesto lo vaya a abandonar en un corto plazo, significa que la organización se anticipa a eventualidades extremas como el fallecimiento del trabajador hasta las más sencillas como las que el empleado decide dejar el puesto para dedicarse a otra cosa u otro trabajo.



Según Martha Alles (2009, pág. 385) el plan de sucesión debe cumplir con los siguientes parámetros:

- Identificar las competencias necesarias y los valores de la empresa.
- Tener en cuenta todos los niveles claves para desarrollar la planificación para las posiciones importantes que existen en la empresa.
- Retener a los mejores talentos mediante el desarrollo de los mismos.
- Finalmente, para crear el plan de sucesión se debe valorar las necesidades actuales y futuras de la empresa.

Para implementar un plan de sucesión es necesario conocer cuáles son los puestos más propensos a ser sucedidos, pero sin dejar de lado los objetivos del plan y las competencias que se requieren para el desempeño de las actividades en el puesto; además buscar que se cumplan los objetivos y la misión de la empresa.

Pasos para implementar un plan de sucesión

- Definición de los objetivos del plan: Comprende las finalidades del plan, los potenciales problemas de implementación, las aplicaciones provisionales de los resultados.
- Identificación de puestos tipo por familias profesionales: Radica en identificar las diferentes familias profesionales que existen en la organización y los puestos tipo correspondientes a cada familia, es importante clasificar los puestos tipo por afinidad funcional.
- Definición de los perfiles de requerimientos profesionales de los puestos tipo: Es necesario analizar y actualizar los criterios, procedimientos e instrumentos de definición de los perfiles profesionales requeridos.
- Diseño del mapa de carreras: Son representaciones gráficas de las rutas profesionales que las personas podrían seguir en la empresa. Para desarrollar la ruta se tomarán las familias profesionales existentes de los puestos tipo, clasificados por afinidad funcional y los requerimientos profesionales.



- Definición del plan de desarrollo asociado a la carrera profesional: Identificar las necesidades de desarrollo requeridas para la promoción a través de entrevistas a cargo de profesionales, determinar las carencias y debilidades actuales respecto a desarrollo personal; realizar y describir la programación conjunta de acciones de desarrollo mediante la evaluación de los recursos materiales y logísticos disponibles para la empresa.
- Manual de Gestión de Carreras: Recoger los criterios para planificar y gestionar la promoción y el desarrollo de los recursos humanos.
- Planes de sucesión: Establecer los planes de carrera para uno o varios individuos, identificar las personas que van a suceder a otras. Estos planes toman en consideración lo siguiente:
 - Se toma como pieza básica a la persona
 - Establece un plan de carrera profesional que posibilite la sucesión sin traumas.
 - Considera los conocimientos, capacidades y desempeño.

Además el plan de sucesión debe contemplar:

- Las rutas profesionales a seguir, ya sean promociones horizontales o verticales.
- Calendario tentativo de avances profesionales, en cuanto a cambios de puestos.
- Mantener un plan de formación asociado.
- Si el plan es público, entrenar a la persona que va a ser sucedida.
- Hacer el seguimiento del desempeño de la persona que se espera promocionar.

1.5.2.1.5. Formación

En este proceso de búsqueda de mejoras constante, la formación es parte fundamental de la empresa, misma que hace referencia a la generación de conocimiento y entrenamiento de ciertas habilidades, con el objetivo de que los empleados se desempeñen con éxito en su trabajo.

Es decir, obtener la adecuación puesto-persona que comprende que el perfil profesional de un empleado se ajuste al requerido por la empresa para un cargo en específico, para



ello se miden las capacidades y se busca determinar las brechas existentes, con el objetivo de realizar un plan de formación para eliminar dichos faltantes.

Este proceso sistemático y continuo de la formación comprende: la capacitación, entrenamiento y aprendizaje de competencias de los miembros de una empresa.

A continuación se da una breve descripción de cada uno de estos procesos:

Capacitación

La capacitación está enfocada en los empleados que ocupan cargos calificados, es una forma de asegurar la formación constante de conocimientos y habilidades en el empleado de la organización, a través de programas permanentes de capacitación.

Permite que los empleados tengan un mejor desempeño en sus labores diarias, y el autor Chiavenato (2015, pág. 372) define que: “La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización.”

Por lo tanto, la capacitación consiste en el procedimiento de brindar a los empleados una constante formación, para que puedan desarrollar las funciones del cargo que ocupen dentro de la empresa de forma efectiva y así lograr un mejor posicionamiento de la empresa.

Entrenamiento

Es la instrucción que adquiere un individuo para desarrollarse de manera efectiva en el lugar de trabajo y lograr el mejor rendimiento. El entrenamiento presume la práctica con herramientas, documentos o materiales que se utilizaran en la vida diaria.

En una definición clara Flippo (2000, pág. 557) Aclara que: “el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”

Por otro lado, el autor McGehee (2000, pág. 557) Señala que: “el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de



habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales.”

Por consiguiente, el entrenamiento se dirige hacia el cargo que ocupa en el puesto de trabajo, para tratar de mejorar las habilidades y las capacidades a través de la educación constante.

Aprendizaje

El aprendizaje representa la adquisición de ciertos conocimientos ya sea a través de los estudios o de la experiencia, para efectuar cualquier tipo de actividad. Según Sange (2012) emite que: “El aprendizaje es un proceso mediante el cual un ser humano o un conjunto de seres humanos incrementan su capacidad para producir, para generar un resultado que realmente quieren generar.”

En definitiva, el aprendizaje hace que las personas cambien sus conocimientos antiguos por nuevos, que muchas de las veces es el resultado de las experiencias y no es de propiedad exclusiva del individuo. Por tal razón, es necesario que este sea constante, porque el olvido o la falta de práctica de ciertos conocimientos, la mayoría de las veces resulta convertirse en el enemigo de este proceso.

Proceso de Formación

Martha Alles (2004, pág. 314) propone un proceso de formación que consta de:

1. Definir las competencias generales y específicas con sus grados para cada puesto de trabajo.
2. Una vez realizada la descripción de puestos por competencias, se determina las competencias que posee el personal dentro de la empresa.
3. Se compara las competencias que posee de un empleado y las requeridas por la empresa, de esta manera se identifican las necesidades de formación bajo competencias.

Este modelo de formación basado en competencias a diferencia del modelo tradicional esta siempre en relación con el puesto de trabajo, los planes estratégicos, misión, visión y



valores corporativos de la empresa, y para el desarrollo de este modelo tiene dos caminos: autodesarrollo y codesarrollo.

Método Codesarrollo:

Es un método de formación que contribuye a conseguir la estrategia de la organización mediante la adquisición de conocimientos y entrenamiento de habilidades para el desarrollo de competencias con la guía de un instructor, para ello comprende las etapas: taller de codesarrollo y seguimiento.

Método Autodesarrollo:

Este método de formación basado en competencias se refiere al conjunto de acciones que realiza una persona por iniciativa propia para desarrollar tanto competencias como conocimientos.

Para desarrollar este modelo de formación se debe seguir 12 pasos que a su vez consta con sub-pasos que comprende consejos para desarrollar la competencia o conocimiento requerido, además dos autoevaluaciones, la primera específica y una segunda con formato checklist y finaliza con lecturas sugeridas que ayudaran en el proceso de formación.

1.5.2.1.5. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es el procedimiento que trata de estimar el grado de cumplimiento de las actividades que debe realizar el personal en la organización. Varios autores explican este procedimiento como:

Chiavenato (2000, pág. 244) dice que: “La evaluación del desempeño es una valoración sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.”

Por lo tanto, la evaluación del desempeño valora las actividades que cumplen en el cargo los miembros de la empresa, para poder establecer las necesidades de capacitación que se necesita para el puesto de trabajo y así mejorar el rendimiento de los empleados.

Razón de la Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño al estar directamente relacionada con el puesto de trabajo es la razón de ser de la organización, pues permite conducir eficientemente a los colaboradores y a la organización en su conjunto a la consecución de objetivos.

Para que se lleve a cabo una evaluación de desempeño es necesario que exista una descripción de puestos, dado que solo así se podrá identificar si una persona se desempeña adecuadamente en función a lo que se espera de ella en su puesto de trabajo.

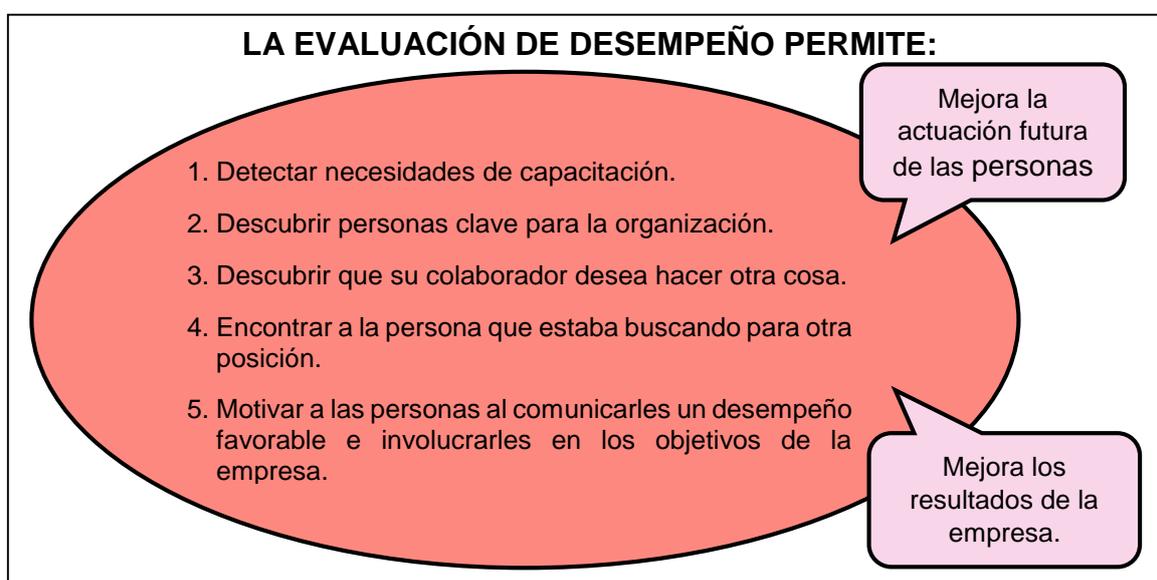


Gráfico 3 Evaluación de Desempeño

Fuente: Dirección Estratégica De Recursos Humano. Gestión por competencias por Martha Alles
Realizado por: Gabriela Amón y Magaly Vega.

Proceso de la Evaluación del desempeño

El proceso de la evaluación del desempeño establecido por Martha Alles (2015, pág. 386) es el siguiente:

- Una vez realizada la descripción de puestos por competencias, se tiene que tener en cuenta que el supervisor y subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y los niveles de desempeño del puesto.
- Evaluar el desempeño en función del puesto, para ello previamente se comunica al empleado los criterios objetivos de evaluación.
- Retroalimentación: dar a conocer el desempeño y progreso del empleado.



Métodos de la Evaluación del desempeño

En el libro de la autora Martha Alles (2015, pág. 330) se expone los siguientes métodos de evaluación:

- Evaluación 90 grados: Este método de evaluación consiste en que un jefe inmediato evalúe a su subordinado y a su vez este último realice una autoevaluación.
- Evaluación 180 grados: La evaluación de desempeño 180 grados consiste en que un trabajador es evaluado por su jefe inmediato, sus compañeros y clientes.
- Evaluación 360 grados: Este método permite que el colaborador sea evaluado de forma integral, es decir por su jefe inmediato, sus compañeros, subordinados y clientes.

1.5.2.1.6. Remuneración y beneficios

En la actualidad un sistema de compensación basado en competencias se refiere a la retribución al que un miembro de la empresa se hace acreedor por sus esfuerzos laborales y cumplimiento de objetivos, esta posee una parte económica y psicológica, la misma comprende un reconocimiento social, posibilidades de promoción y seguridad.

Un sistema de remuneración y beneficios basada en competencias plantea que un miembro de la empresa en medida que este más capacitado para desempeñar considerable número de funciones recibirá una mayor compensación por parte de la organización a cambio del desempeño que este ofrece a la misma para el logro de los objetivos institucionales.

Proceso

El proceso Remuneración y beneficios establecido por Martha Alles (2015, pág. 422) es el siguiente:

- Se realiza la descripción de puestos basado en competencias
- Se evalúa el grado de importancia de cada puesto en la organización.
- Clasificación de los puestos con el objetivo que faciliten la comparación entre áreas y funciones.
- Clasificación de los puestos para permitir comparación entre áreas.
- Examinar los valores y escalas salariales en el mercado.
- Establecer un rango salarias para cada puesto de trabajo.



Capítulo 2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DEL SECTOR COMERCIAL AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CUENCA.

2.1. Antecedentes del sector comercial automotriz de la Ciudad Cuenca

2.1.1. Historia de sector comercial automotriz en el Ecuador

Actualmente, en el sector comercial automotriz las actividades principales son la venta de autos, repuestos y las operaciones relacionadas tales como servicio de talleres, mismos que han tenido gran influencia en el desarrollo económico del país, siendo una de las principales industrias que hoy generan mayor contribución en el PIB luego del sector petrolero y de la construcción. Además, se han convertido en una de las mayores fuentes de empleo y es un importante contribuyente en la recaudación del fisco, generando recursos para el país por medio de impuestos como el IVA, ICE, aranceles y tasas.

En el Ecuador la comercialización de autos inició en el año 1900 en las ciudades de Quito y Guayaquil. Para el año 1922 las importaciones de autos aumentaron con el objetivo de cubrir las necesidades de movilización de los ecuatorianos.

Con la finalidad de incentivar la producción nacional y disminuir la importación de vehículos en el Ecuador, en la década de los años 70 se fundó la primera empresa ensambladora del país, AYMESA (Autos y Maquinas de Ecuador S.A) iniciando sus actividades en 1973 con la fabricación de 144 autos de un sólo modelo denominada “El Andino”.

Posteriormente, en el año 1975 se fundó la empresa Ómnibus BB Transportes S.A. que se dedicó a ensamblar buses bajo la marca Blue Bird. La industria automotriz se fortaleció con la tercera ensambladora que se instituyó dos años después en el Ecuador, dicha compañía se dedicaba a ensamblar camiones Mack y Blazer K5.

En el año 1992 se dio paso a las importaciones y exportaciones de vehículos de marcas internacionales como Volkswagen, Chevrolet, Golf y Polo entre Colombia, Ecuador y Venezuela.

El sector comercial automotriz ha tenido un gran crecimiento hace algunos años, sin embargo, las nuevas disposiciones impuestas en los últimos cuatro años han ocasionado una caída del 30% en las ventas de vehículos en el año 2015, “debido a una nueva



restricción de cupos de importación de entre un 20% y un 40% en CKD (partes para ensamblaje local) y vehículos importados.” (Araujo, Las ventas de vehículos han caído 30% a lo largo del 2015, 2015).

Por otro lado, la prensa informativa “EL COMERCIO” señala que: “la situación del sector automotor se presenta compleja en el arranque del 2016. Las ventas de vehículos importados y ensamblados en el país han caído a la mitad entre enero y febrero pasados respecto al mismo período del 2015.” (Araujo, 2016).

Hay que tomar en cuenta, que además de la disminución de cupos a las importaciones y el incremento de impuestos arancelarios a la adquisición de vehículos importados, “la contracción económica que vive el país es la principal causa del descenso de las ventas, por lo que proyecta una baja de las mismas de entre el 60% y el 65% para este año”. (Araujo, 2016), lo que ha provocado un encarecimiento del valor de los autos en el Ecuador generando una incapacidad a los ecuatorianos para adquirir estos, contribuyendo a su vez a la disminución de la producción e importación.

2.1.2. Historia del sector comercial automotriz en la Ciudad de Cuenca

La revista Avance (2012) señala que en el año 1912 apareció el primer vehículo de marca Clement Bayard en la ciudad de Cuenca, el cual fue comprado en París por el Señor Federico Malo Andrade. En el año de 1962, se fundó la Importadora Tomebamba que inicialmente comercializaba vehículos Toyota, actualmente es socia y concesionaria de esta marca, lo que ha contribuido a que sea una de las principales distribuidoras de autos del mercado cuencano.

El sector comercial automotriz en Cuenca fomenta el desarrollo de organizaciones relacionadas, como es el caso de la empresa alemana Continental Tire Andina, la cual se dedica a la producción de neumáticos que cumple con las normas de alta calidad para todo tipo de vehículos, que a su vez contribuyen a fortalecer el sector no sólo por los productos de primera que ofrece, sino a su vez por las fuentes de empleo que genera.

Es importante mencionar que debido a las medidas políticas y económicas adoptadas durante el periodo 2015 y 2016, el ritmo de las ventas ha decaído considerablemente en la provincia del Azuay presentando en el 2015 una disminución del 30% con respecto al año 2014.

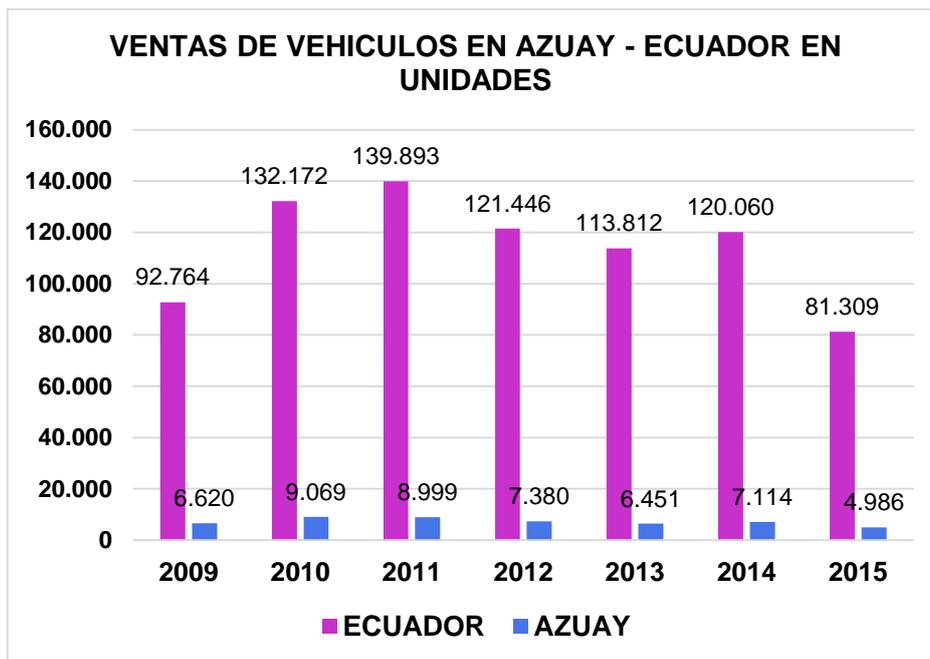


Gráfico 4 Venta de Vehículos en el Ecuador

Fuente: Anuario AEADE 2015

Elaborado por: Gabriela Amón – Magaly Vega

Debido a que éste proyecto de investigación se realizará en la empresa cuencana Recordmotor que comercializa vehículos de marca Honda y Volkswagen, se presenta un análisis de las ventas de estas dos prestigiosas marcas de vehículos en el Azuay durante el periodo 2015.

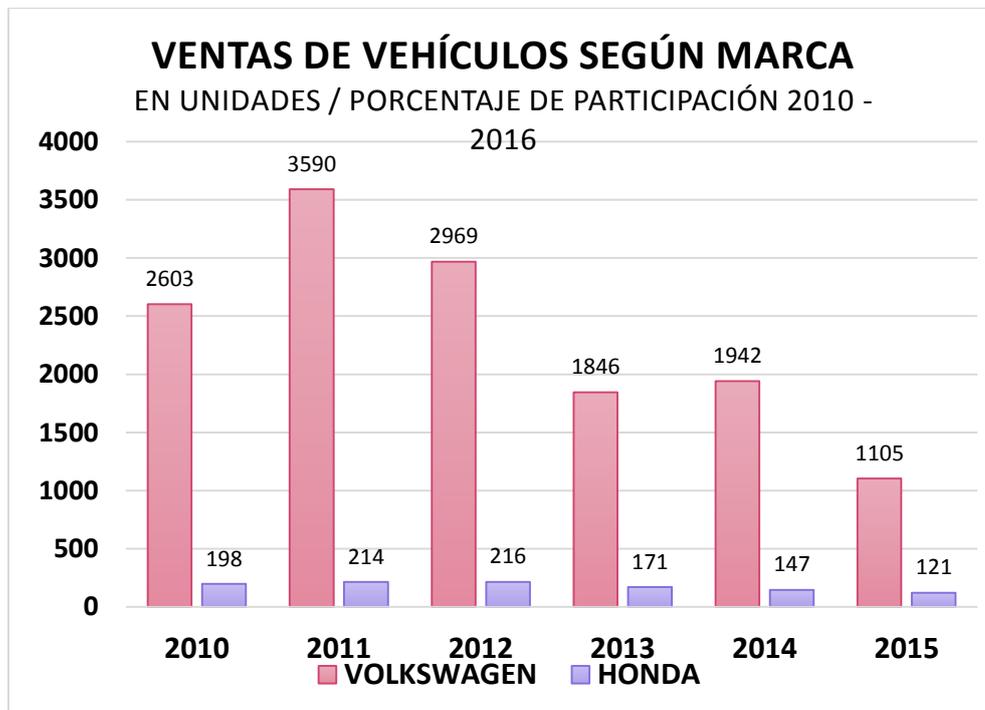


Gráfico 5 Venta de Vehículos según marca

Fuente: Anuario AEADE 2015

Elaborado por: Gabriela Amón – Magaly Vega



2.2. Marco legal que rige el sector comercial del sector automotriz de la Ciudad de Cuenca.

Las actividades del sector comercial automotriz se encuentran normalizadas por varios entes reguladores, cada uno de ellos con sus respectivas leyes, normas, reglas y/o resoluciones.

2.2.1. AEADE:

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador es una organización que se encarga de representar frente a las autoridades pertinentes a todas las empresas del sector automotor que están afiliadas a la misma. Su objetivo principal es el crecimiento y desarrollo de la economía nacional a través de promover el respeto, hacer cumplir las normas legales e incentivar la innovación permanente.

La finalidad que tiene la Asociación es la de comunicar a todas las empresas comercializadoras de vehículos sobre las nuevas resoluciones que se dan en tema de importaciones o en temas de calidad que requieren las mercancías, ya sean los automóviles o los repuestos y accesorios que se compran y venden para el territorio ecuatoriano. (AEADE, 2015)

2.2.2. INEN:

El Instituto Ecuatoriano de Normalización es un organismo técnico de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, también posee autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, siendo el organismo técnico nacional competente, en materia de reglamentación, normalización y metrología, en conformidad con lo establecido en las leyes de la República y en tratados, acuerdos y convenios internacionales. (INEN, 2009)

El 4 de abril de 2015 se realiza la modificación de la Resolución N° 14453 y se la reemplaza por la Resolución N° 15255, en la que se establece cuáles son los requisitos mínimos de seguridad que deben cumplir los vehículos, repuestos y accesorios que son importados y que van a circular en el territorio ecuatoriano. También se impone el plazo final para cumplir con las disposiciones del Reglamento Técnico Ecuatoriano, RTE 034, el mismo que será el 05 de octubre de 2016; así mismo, se instaure la necesidad de una declaración que emite el fabricante, es decir un documento que se necesita para legalizar que los vehículos si cumplen con la normativa establecida. (Registro Oficial N° 584, 2015)



2.2.3. HOMOLOGACIÓN VEHICULAR:

En la Resolución N° 081 del Reglamento General de Homologación Vehicular y Dispositivos de Medición, Control y Seguridad, de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT, 2015), previo al ingreso al país, matriculación y comercialización, se establecen los requisitos y disposiciones para los vehículos, las partes y accesorios; todo esto, con el fin de obtener el registro único de homologación de vehículos automotores, que garanticen un servicio de calidad. Por lo tanto, es el Reglamento en donde se implanta el procedimiento de control de las normas para el cumplimiento de las disposiciones y la ejecución de las sanciones respectivas.

2.2.4. SALVAGUARDIAS:

El sector automotriz tiene que atenerse a las salvaguardias establecidas en el Pleno del Comité de Comercio Exterior de la Resolución N°011 (2015), que está en vigencia desde el 11 de marzo, en la que se establece una sobretasa arancelaria temporal a varias partidas, entre las cuales está incluida la que pertenece a la importación de vehículos nuevos, siendo la sobretasa del 5%, y para repuestos y accesorios, las sobretasas oscilan entre el 25 y 45%. Los entes que se encargan de la aplicación de este reglamento son el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio Coordinador de la Política Económica y el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

Además, en la Resolución N°006 (2016) se establece que se debe llevar a cabo el desmantelamiento de salvaguardias que estaba previsto para abril de 2016, eliminando las del 5% y las otras cumplirán con un cronograma que se efectuará desde abril del 2017 y será llevada a cabo según la siguiente tabla:

Año 2017			
Sobretasa	Abril	Mayo	Junio
15%	10%	5%	0,0%
25%	16,7%	8,3%	0,0%
40%	26,7%	13,3%	0,0%

Tabla 1 Salvaguardias

Fuente: Anuario AEADE 2015

Elaborado por: Gabriela Amón – Magaly Vega

2.2.5. IMPUESTOS AMBIENTALES

En la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI, 2016) se emite una modificación el 29 de abril de 2016 al Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov-2014, en el que se



hace referencia a los Impuestos Ambientales, concretamente el de la Contaminación Vehicular, en el que determina que los vehículos importados para la comercialización antes del despacho en Aduanas tendrá que pagar este impuesto conjuntamente con los derechos arancelarios.

La base imponible para el cálculo del impuesto ambiental estará en base al cilindraje del motor del vehículo (B), que se expresara en centímetros cúbicos. Habrá que multiplicar esto por los porcentajes (t) dados en la tabla; también se considerara la antigüedad (FA) o tecnología del motor. Para obtener la cuantía del impuesto se aplicará la fórmula:

$$\text{Impuestos Ambientales a la Contaminación Vehicular} = ((B-1500) t) (1+FA)$$

El valor a pagar no será mayor al 40% del valor avaluado del vehículo que conste en la base de datos del SRI, en el año que corresponda el pago.

2.2.6. ICE

Además, en la misma LORTI (2016) se establece la décima disposición transitoria con un plazo máximo de seis meses, en la que expresa que los vehículos terminados o los repuestos y accesorio de fabricación nacional o extranjera que estén físicamente en el país desde el 25 de abril de 2016 con un precio de venta al público de hasta USD 30.000 y que se comercialicen hasta el 31 de diciembre de 2016, tendrán una rebaja del impuesto a los consumos especiales del 5 por ciento. Para esto deberá cumplir las condiciones que se emiten en dicha disposición, y en el caso de no cumplir con estas se aplicará el impuesto y las respectivas multas y sanciones.

2.2.7. COMEX:

El Comité de Comercio Exterior es el organismo que se encarga de aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, es un cuerpo conformado por ocho Instituciones de la función ejecutiva. Sus competencias se encuentran definidas en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y los Reglamentos a dicho Código.

En una publicación dada en la prensa EL UNIVERSO (2016) se da a conocer la Resolución N° 050-2015 del COMEX, que está vigente desde el 01 de enero de 2016 y que tendrán vigencia hasta el 31 de diciembre de 2016, en la que se establece el cupo de vehículos



completamente armados y los repuestos y accesorios que se pueden importar al Ecuador. La información que da la prensa escrita es tomada del COMEX (2015).

2.2.8. SENA:

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio. Es la encargada de controlar y regular las actividades, pago de tributos y demás formalidades que deben cumplir las empresas que realizan operaciones de comercio exterior, tales como las exportaciones e importaciones; además supervisa el almacenamiento, ejecuta el control y la vigilancia de los productos. (SENAE, 2014)

En la prensa informativa “EL COMERCIO” del 08 de enero del 2016, el SENA informo que los vehículos importados deben cumplir con la documentación de control previo cuando lleguen al país. El documento que los importadores deben presentar al ingresar los autos al país es para cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano 034 del INEN. (Enríquez, 2016)

2.2.9. COPCI:

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones tiene por objeto: “regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.” (Cámara de la Industria de Guayaquil)

El Reglamento al COPCI fue emitido mediante Registro Oficial Suplemento N° 351 del 29 de Diciembre de 2010, en el que se contempla la normativa aduanera; es decir, se establecen los parámetros, procedimientos y límites para realizar las importaciones, además se fundamenta en el cumplimiento de las funciones tales como las de ratificar la nomenclatura para las mercancías y las de aprobar los contingentes o prohibiciones de comercio internacional cuando las condiciones comerciales afecten la industria local. (COPCI, 2010)

2.3. Determinación del objeto de estudio del sector comercial automotriz de la Ciudad de Cuenca.

2.3.1. Diseño metodológico



2.3.1.1. Tipo de estudio

La investigación será de naturaleza exploratoria y descriptiva debido a que en un primer momento se examinará el tema objeto de estudio dado a que es un fenómeno relativamente desconocido en el sector automotriz, además tendrá carácter descriptivo porque ya se realizó la caracterización de la dinámica de cada una de las variables de estudio y en base a esto se relacionarán las variables de la gestión de talento humano con el desempeño de los empleados de las empresas del sector automotriz.

Un estudio exploratorio se lleva a cabo cuando el tema a analizar es poco conocido, este tipo de investigación según Sellriz (1980) es buena cuando existe escasa información del tema a investigar ya que con este método se podrán familiarizar las investigadoras con el objeto de estudio para poder concluir con una hipótesis. (Morales)

Un estudio descriptivo también conocido como de correlación es aquel que ofrece información del comportamiento, actitudes u otras características de un grupo en particular. Este se puede llevar a cabo a través de varios tipos, pero para este trabajo de investigación se utilizará la encuesta. (Morales)

Los estudios de correlacionalidad tienen por finalidad medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, el propósito de este tipo de estudio es conocer cuál es el comportamiento de las mismas en función de las otras variables relacionadas. (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio)

2.3.1.2. Diseño de la investigación

El diseño a utilizar será la investigación no experimental cuantitativa: correlacional-transversal ya que no se manipularán las variables para el estudio. Además se utilizará la investigación cualitativa en el que se toman muestras pequeñas, en este caso serán las concesionarias de autos nuevos e importados de la Ciudad de Cuenca.

Kerlinger y Lee (2002) señala que, “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos”. (2006)



Es transversal ya que su finalidad es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.” (2006)

La gestión del talento humano por competencias en la actualidad está en auge por lo que se desea conocer si las empresas del sector objeto de estudio aplican este sistema dentro de sus organizaciones, por lo que la técnica que se utilizará es la encuesta, la misma que se llevará a cabo en las principales empresas del sector automotriz de la Ciudad de Cuenca.

2.3.1.3. Población

La población a la cual está dirigida la investigación la componen todas las casas concesionarias de vehículos de la Ciudad Cuenca que comercializan autos nuevos e importados, las mismas fueron obtenidas de la base de datos del SRI, lo que facilitó que se realice las encuestas a las siguientes empresas:

1. AUTOHYUN S.A. - NEOAUTO S.A.
2. AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.
3. AYASA, CINASCAR DE ECUADOR S.A.
4. HYUNMOTOR S.A.
5. IMPARTES S.A.
6. IMPORTADORA TOMBAMBAMBA S.A.
7. INDIANEGOCIOS S.A.
8. METROCAR S.A.
9. MIRASOL S.A.
10. MOSUMI S.A.
11. MOTRICENTRO CIA. LTDA.
12. QUITO MOTORS S.A. C.I.
13. RECORDMOTOR S.A.

En esta investigación se va a analizar si en la actualidad las empresas que forman parte del sector automotriz conocen y aplica los modelos de gestión de talento humano por competencias dentro de las propias organizaciones y en base a estos resultados identificar la posición de la empresa Recordmotor S.A. con respecto a la competencia.



2.4. Diagnóstico Actual de la Gestión del Talento Humano Basada en Competencias de las empresas del sector comercial automotriz del Ciudad Cuenca.

Con el objetivo de conocer si las empresas comercializadoras de vehículos nuevos e importados manejan gestión del talento humano basado en competencias se ha realizado una encuesta estructurada a las 13 organizaciones que desarrollan esta actividad dentro de la Ciudad de Cuenca.

Las encuestas realizadas se encuentran adjuntas en el ANEXO 1, pero a continuación se muestran los resultados obtenidos:

1. ¿La empresa cuenta con misión?

Estadísticos

Empresas que cuentan con misión

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que cuentan con misión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	100,0	100,0	100,0

Tabla 2 Empresas que cuentan con misión

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Empresas que cuentan con misión

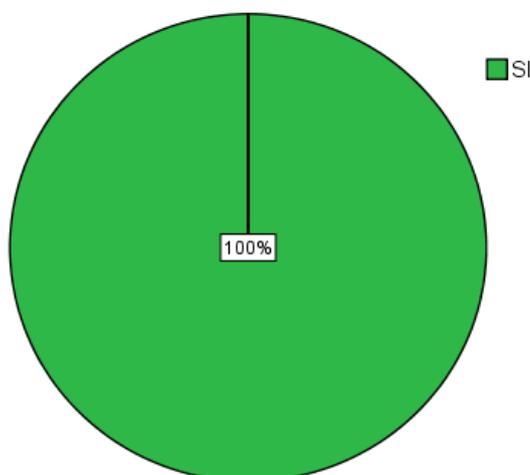


Gráfico 6 Encuesta-Misión

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Del total de las empresas, el 100% de las mismas cuentan con misión empresarial, lo que muestra que tienen claro cuál es la razón de ser de cada una de ellas y que hace que se diferencien de las demás.

2. ¿La empresa cuenta con visión?

Estadísticos

Empresas que cuentan con Visión

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que cuentan con Visión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	100,0	100,0	100,0

Tabla 3 Empresas que cuentan con Visión

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Empresas que cuentan con Visión

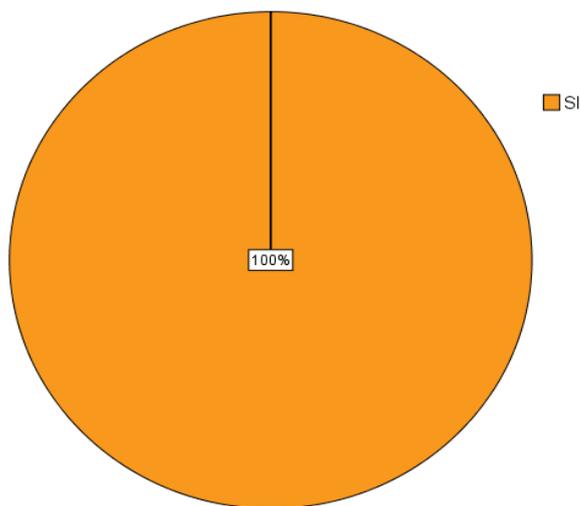


Gráfico 7 Encuesta-Visión

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 100% de estas cuentan con visión empresarial, lo que indica que las organizaciones saben y están seguras a donde quieren dirigirse.



3. ¿La empresa cuenta con valores corporativos?

Estadísticos

Empresas que cuentan con Valores Corporativos

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que cuentan con Valores Corporativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	76,9	76,9	76,9
Válidos NO	3	23,1	23,1	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 4 Empresas que cuentan con valores corporativos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Empresas que cuentan con Valores Corporativos

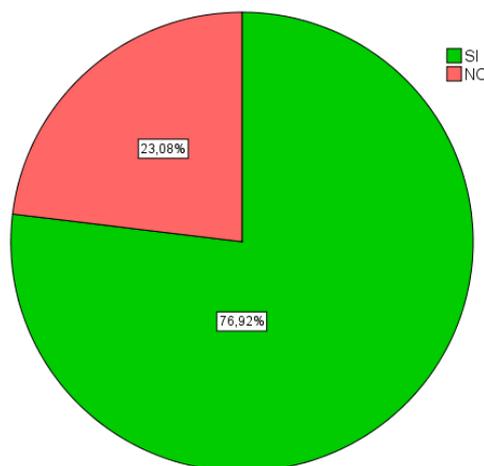


Gráfico 8 Encuesta-Valores Corporativos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 77% de las mismas poseen valores corporativos, mientras que el 23% no cuentan con estos, lo que indica que la gran parte de empresas cuentan con una identidad propia y además proyectan una imagen positiva.

4. ¿Las empresas cuentan con plan estratégico?

Estadísticos

Empresas que cuentan con Plan Estratégico

N	Válidos	13
	Perdidos	0



Empresas que cuentan con Plan Estratégico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	12	92,3	92,3	92,3
Válidos NO	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 5 Empresas que cuentan con Plan estratégico

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Empresas que cuentan con Plan Estratégico

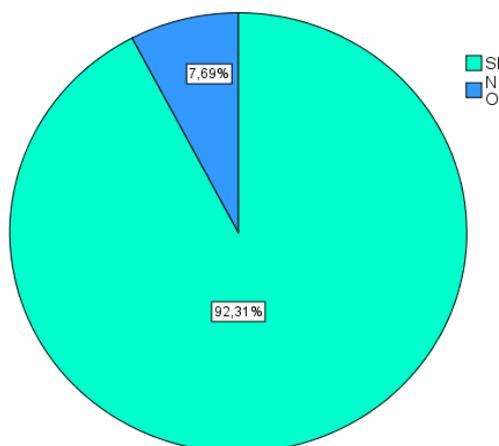


Gráfico 9 Encuesta-Plan Estratégico

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 92% cuentan con un plan estratégico permitiéndoles desarrollar las actividades de manera eficiente, mientras que el tan solo el 8% no lo tienen.

5. ¿Las empresas tienen establecidas competencias cardinales?

Estadísticos

Empresas que tienen establecido las competencias Cardinales

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que tienen establecido las competencias Cardinales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	76,9	76,9	76,9
Válidos NO	3	23,1	23,1	100,0
Total	13	100,0	100,0	

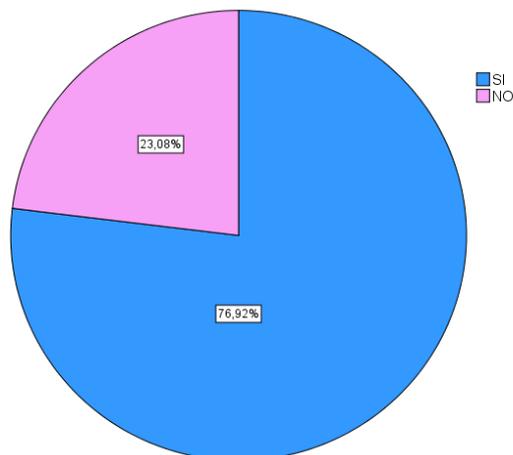
Tabla 6 Competencias Cardinales

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que tienen establecido las competencias Cardinales



Gráfica 10 Encuesta Competencias Cardinales

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 77% tienen establecidas las competencias cardinales, mientras que el 23 % de las entidades no las determinan, esto muestra que en la mayoría de las organizaciones se toma en consideración cuales son las competencias que deben tener todos los empleados.

6. ¿Las empresas tienen definidas competencias específicas?

Estadísticos

Empresas que tienen establecido las competencias Específicas

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que tienen establecido las competencias Específicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	53,8	53,8	53,8
Válidos NO	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 7 Competencias Específicas

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

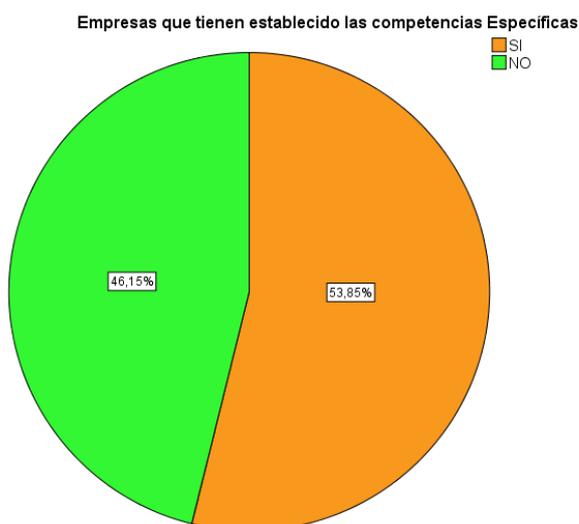


Gráfico 11 Encuesta-Competencias Específicas

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 54% de las organizaciones definen las competencias específicas para cada puesto de trabajo, mientras que el 46% de las mismas no lo hacen, lo que muestra que es casi la mitad de las empresas que no han adoptado este sistema.

7. ¿En un puesto de trabajo se requieren conocimientos y competencias?

Estadísticos

En un puesto de trabajo se requiere conocimientos y competencias

N	Válidos	13
	Perdidos	0

En un puesto de trabajo se requiere conocimientos y competencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	12	92,3	92,3	92,3
Válidos NO	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 8 Conocimientos y Competencias

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



En un puesto de trabajo se requiere conocimientos y competencias

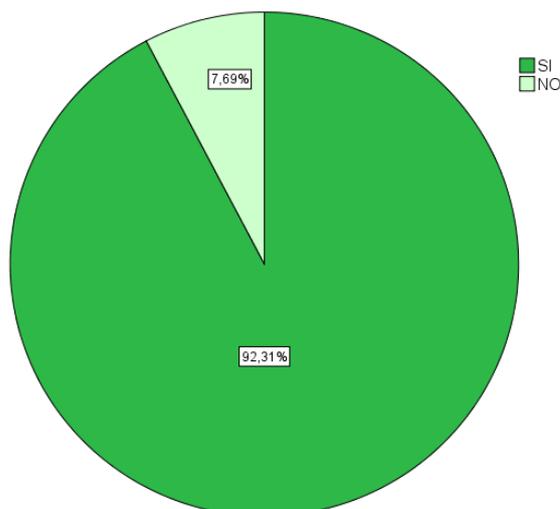


Gráfico12 Encuesta-Conocimientos y Competencias

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 92% piensan que para un puesto de trabajo se requieren conocimientos y competencias, mientras que el 8% no lo consideran necesario, indicando que la mayoría las organizaciones están de acuerdo en que la preparación y las habilidades de los empleados son importantes.

8. ¿Las empresas tienen definidas las competencias y los grados necesarios para cada puesto de trabajo?

Estadísticos

Empresas que tienen definido las competencias y sus grados necesarios para cada puesto de trabajo

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que tienen definido las competencias y sus grados necesarios para cada puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	53,8	53,8	53,8
Válidos NO	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

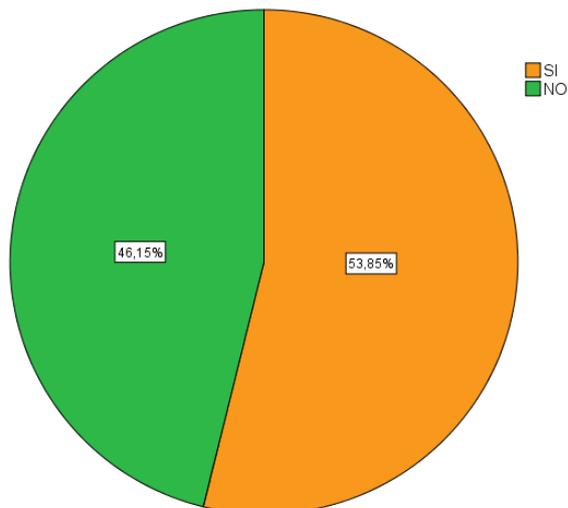
Tabla 9 Competencias y Grados necesarios

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que tienen definido las competencias y sus grados necesarios para cada puesto de trabajo



Gráfica 13 Encuesta-Grados Necesarios

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 54% de ellas tienen definidas claramente las competencias y los grados necesarios para cada puesto de trabajo, mientras que el 46% de las entidades no lo hacen, demostrando que de casi la mitad de estas desconocen de este sistema.

9. ¿Las empresas definen los comportamientos que se requieren para el puesto de trabajo?

Estadísticos

Empresas que definieron los comportamientos que se requieren para el puesto de trabajo

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que definieron los comportamientos que se requieren para el puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	53,8	53,8	53,8
Válidos NO	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 10 Comportamientos requeridos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que definieron los comportamientos que se requieren para el puesto de trabajo

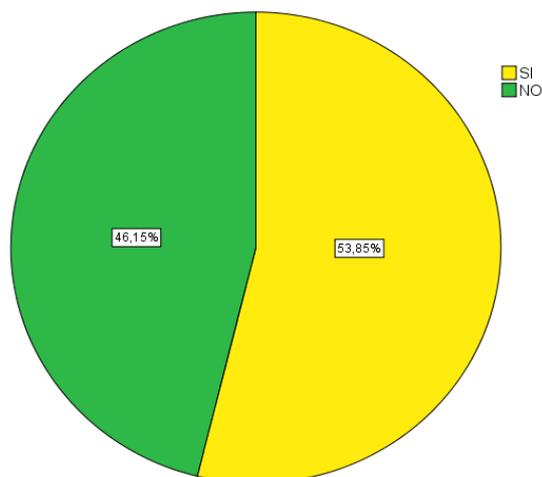


Gráfico 14 Encuesta-Comportamientos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 54% de las entidades definen los comportamientos necesarios para cada puesto de trabajo, que por lo contrario el 46% no establecen los requerimientos para el puesto.

10. ¿Las empresas cuentan con diccionario de preguntas?

Estadísticos

Empresas que poseen un diccionario de preguntas.

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que poseen un diccionario de preguntas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	23,1	23,1	23,1
Válidos NO	10	76,9	76,9	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 11 Diccionario de Preguntas

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que poseen un diccionario de preguntas.

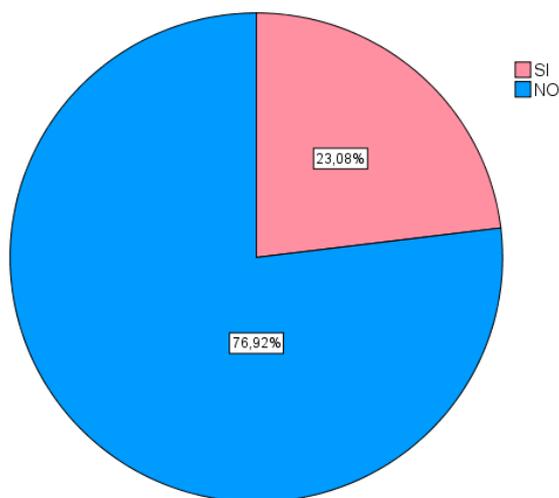


Gráfico 15 Encuesta-Diccionario de Preguntas

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 23% si cuentan con un diccionario de preguntas que les ayuda en el proceso de selección del personal, mientras que el 77% de las mismas no han desarrollado uno.

11. ¿Qué tipo de contratación de personal utilizan las empresas?

Estadísticos

Tipo de contratación de personal

N	Válidos	13
	Perdidos	0

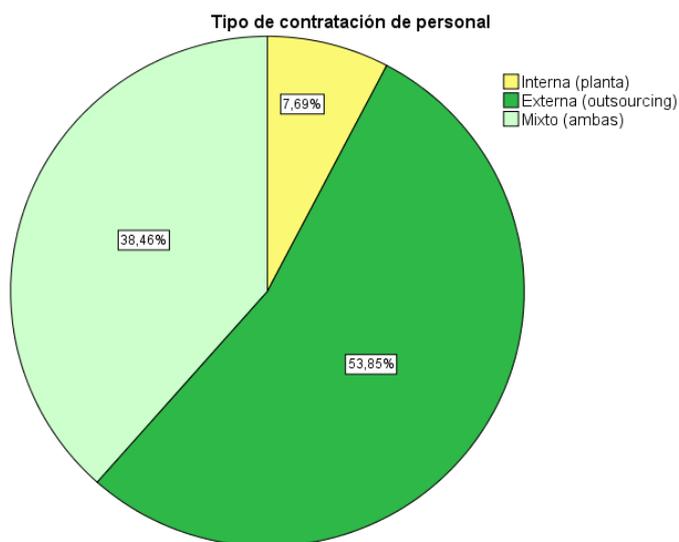
Tipo de contratación de personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Interna (planta)	1	7,7	7,7
	Externa (outsourcing)	7	53,8	61,5
	Mixto (ambas)	5	38,5	100,0
	Total	13	100,0	100,0

Tabla 12 Contratación de Personal

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Gráfica 16 Encuesta-Tipo de contratación de personal

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 54% de las mismas contratan al personal de forma externa, el 38% lo hacen de manera mixta, mientras que el 8% contratan al personal internamente, lo que indica que la mayoría de las entidades utilizan el reclutamiento externo con el objetivo de buscar aportes e ideas nuevas.

12. ¿Qué técnicas utilizan las empresas para el proceso de reclutamiento?

Estadísticos

Técnicas utilizadas en el proceso de reclutamiento

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Técnicas utilizadas en el proceso de reclutamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumula
La empresa busca al candidato	1	7,7	7,7	7,7
El candidato va a la empresa	6	46,2	46,2	53,8
Válidos Existe combinación de las dos anteriores	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 13 Técnicas de Reclutamiento

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

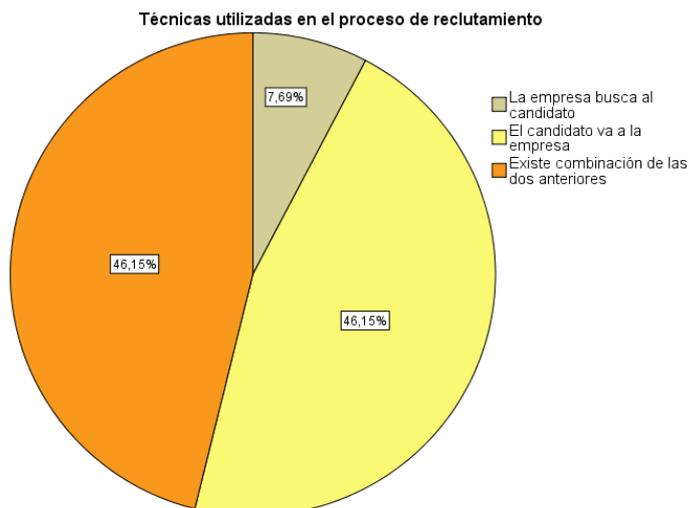


Gráfico 17 Encuesta-Técnicas de reclutamiento

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 46% de estas reclutan al personal que va a la empresa, el 8% de las mismas para su reclutamiento busca al candidato para el puesto, y el otro 46% hace una combinación de las dos técnicas antes mencionadas.

13. ¿Las empresas que efectúan entrevistas de incidentes críticos?

Estadísticos

Empresas que efectúan entrevistas de incidentes críticos.

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que efectúan entrevistas de incidentes críticos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	69,2	69,2	69,2
Válidos NO	4	30,8	30,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 14 Entrevista de Incidentes Críticos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que efectúan entrevistas de incidentes críticos.

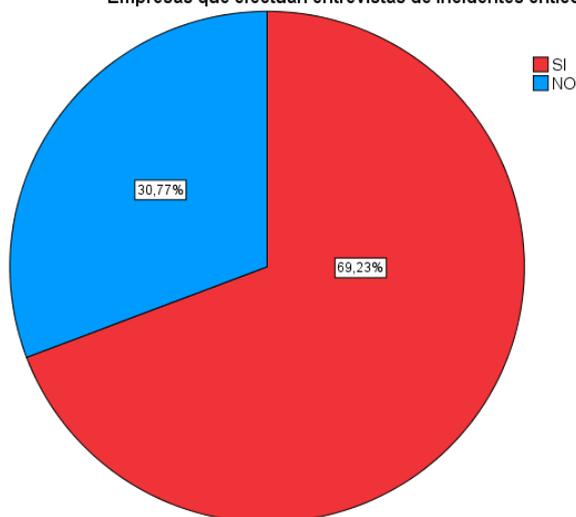


Gráfico 18 Encuesta-Entrevista Incidentes Críticos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 69% realizan entrevistas de incidentes críticos, mientras que el 31% no lo hacen, mostrando que la gran mayoría de empresas desarrollan preguntas abiertas sobre experiencias pasadas para llegar a conocer las actitudes, valores y personalidad que posee cada candidato para el puesto de trabajo.

14. ¿Las empresas realizan entrevistas assement?

Estadísticos

Empresas que realizan entrevistas assesment.

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que realizan entrevistas assesment.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	2	15,4	15,4	15,4
Válidos NO	11	84,6	84,6	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 15 Entrevista Assesment

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que realizan entrevistas assessment.

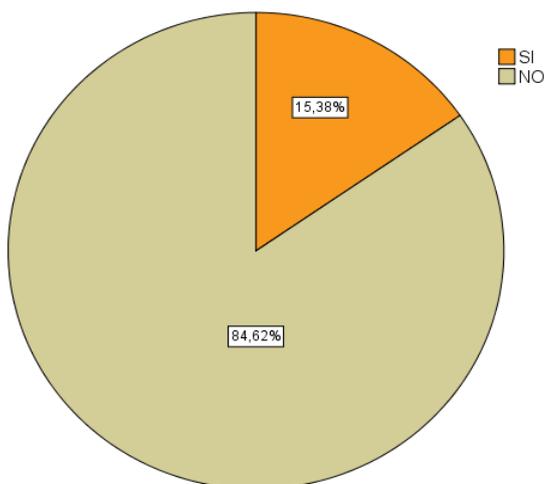


Gráfico 19 Encuesta-Entrevista Assement

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 85% de las mismas no realizan entrevistas de tipo grupal y apenas el 15% de las entidades si aplican este tipo de cuestionarios.

15. ¿Las empresas consideran que se hace una adecuada evaluación de las entrevistas para escoger al candidato?

Estadísticos

Empresas que consideran se hace la evaluación adecuada de las entrevistas para escoger al candidato

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que consideran se hace la evaluación adecuada de las entrevistas para escoger al candidato

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	76,9	76,9	76,9
Válidos NO	3	23,1	23,1	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 16 Evaluación adecuada de entrevistas

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que consideran se hace la evaluación adecuada de las entrevistas para escoger al candidato

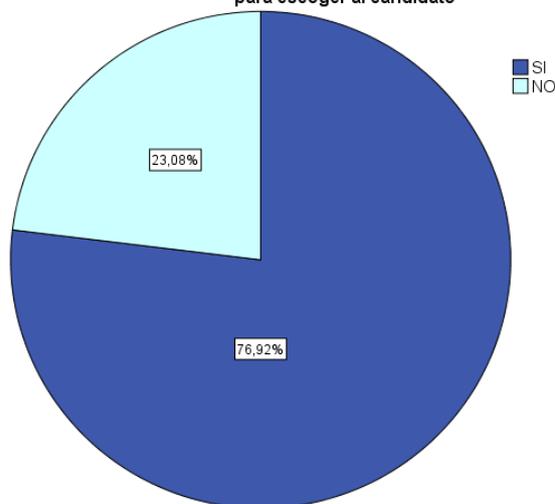


Gráfico 20 Encuesta-Evaluación de entrevistas

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 77% de las mismas consideran que se hace una adecuada evaluación de las entrevistas realizadas para elegir al candidato correcto para la vacante, mientras que el 23% creen que no se realiza la evaluación eficiente.

16. ¿Las empresas realizan evaluaciones psicológicas a los candidatos para el puesto?

Estadísticos

Empresa que realizan evaluaciones psicológicas a los candidatos para el puesto

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresa que realizan evaluaciones psicológicas a los candidatos para el puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	6	46,2	46,2	46,2
Válidos NO	7	53,8	53,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 17 Evaluaciones Psicológicas

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresa que realizan evaluaciones psicológicas a los candidatos para el puesto

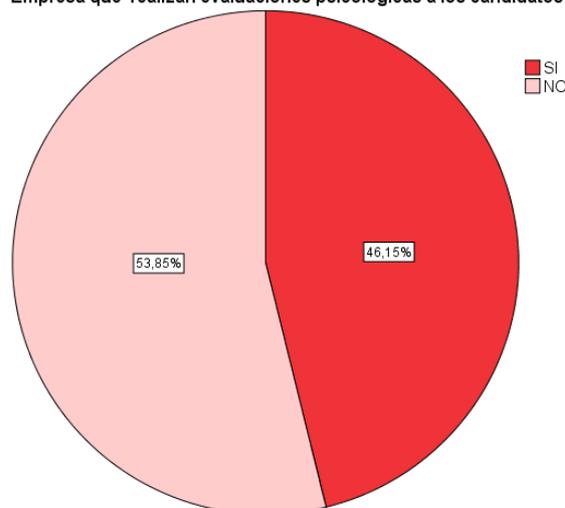


Gráfico 21 Encuesta-Evaluación Psicológica

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 54% de ellas no aplican evaluaciones psicológicas a los candidatos, mientras que el 46% de las mismas si lo hacen, demostrando que más de la mitad de las entidades no consideran estas evaluaciones importantes al momento de elegir a la persona adecuada para el puesto de trabajo.

17. ¿Las empresas realizan pruebas de conocimientos técnicos o de habilidades específicas a los candidatos?

Estadísticos

Empresas que realizan pruebas de conocimientos técnicos o de habilidades específicas a los candidatos

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que realizan pruebas de conocimientos técnicos o de habilidades específicas a los candidatos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	8	61,5	61,5	61,5
Válidos NO	5	38,5	38,5	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 18 Pruebas de conocimientos Técnicos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que realizan pruebas de conocimientos técnicos o de habilidades específicas a los candidatos

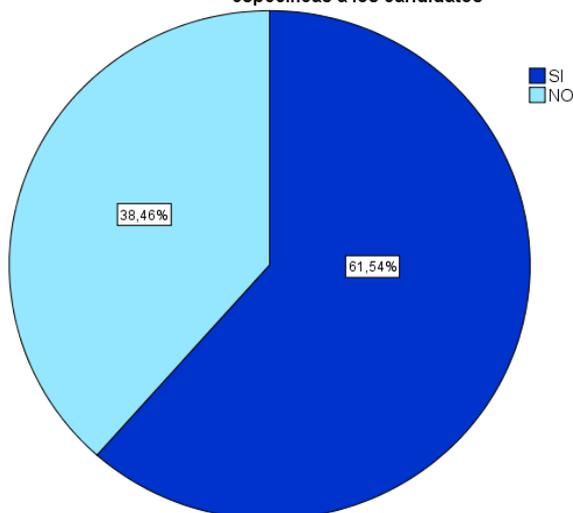


Gráfico 22 Encuesta-Prueba de Conocimientos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 62% de estas realizan pruebas de conocimientos técnicos o de habilidades específicas a los candidatos para el puesto de trabajo, mientras que el 38% de ellas no lo hacen, lo que muestra que en la actualidad la mayor parte de empresas están interesadas en conocer las competencias de los participantes para la vacante.

18. ¿La empresa cuenta con programas de pasantías para jóvenes profesionales, a través de convenios con las universidades?

Estadísticos

Empresas que cuentan con programas de pasantías para jóvenes profesionales, a través de convenios con las universidades

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que cuentan con programas de pasantías para jóvenes profesionales, a través de convenios con las universidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	38,5	38,5
	NO	7	53,8	92,3
	NS/NC	1	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0

Tabla 19 Programa de Pasantías

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que cuentan con programas de pasantías para jóvenes profesionales, a través de convenios con las universidades

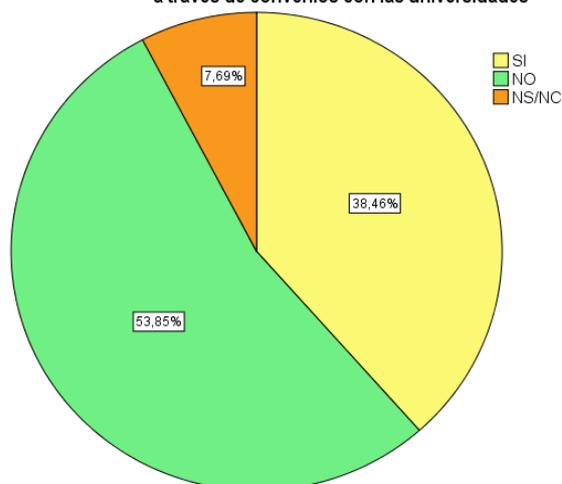


Gráfico 23 Encuesta-Programa de Pasantías

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Se pudo evidenciar que el 32% de las entidades cuentan con programas de pasantías para jóvenes profesionales a través de convenios con las universidades, mientras que el 54% no cuentan con estos y el 8% no respondió, esto muestra que en la mayoría de las organizaciones no aprovechan la oportunidad de descubrir nuevos talentos en los jóvenes mismos que pueden brindar grandes aportes al desarrollo estratégico de la organización.

19. ¿Sabe que es un plan de sucesión?

Estadísticos

Empresas que saben ¿qué es un plan de sucesión?

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que saben ¿qué es un plan de sucesión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	53,8	53,8	53,8
Válidos NO	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 20 Plan de Sucesión

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que saben ¿Qué es un plan de sucesión?

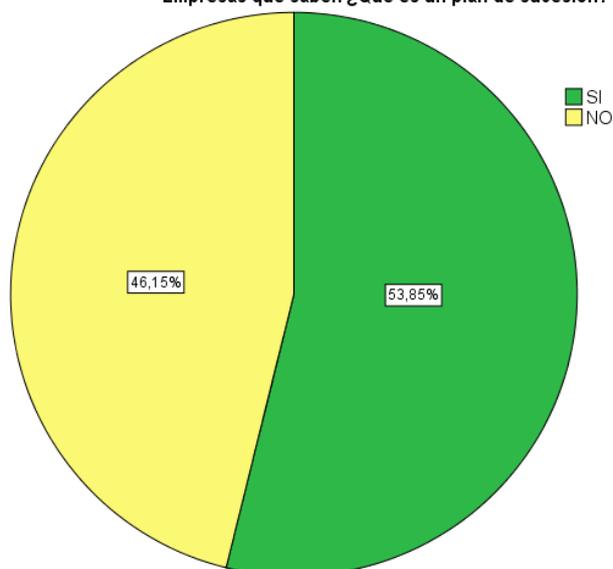


Gráfico 24 Encuesta-Plan de Sucesión

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 54% conocen lo que es un plan de sucesión, mientras que el 46% de las mismas no tiene conocimiento, esto muestra que en la mayoría de las organizaciones se toma en consideración tener un plan de sucesión para identificar quien reemplazará el cargo lo que significara un ahorro considerable para la empresa en proceso de selección y reclutamiento.

20. Las funciones que desarrolla el personal dentro de la organización ¿se hacen de manera eficiente?

Estadísticos

Empresas que consideran que las funciones que desarrolla el personal dentro de la organización son eficientes

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que consideran que las funciones que desarrolla el personal dentro de la organización son eficientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	84,6	84,6	84,6
Válidos NO	2	15,4	15,4	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 21 Funciones Eficientes

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que consideran que las funciones que desarrolla el personal dentro de la organización son eficientes

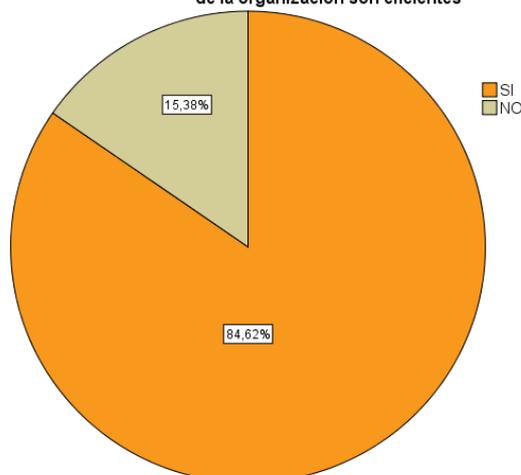


Gráfico 25 Encuesta-Funciones Eficientes

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Se pudo evidenciar las 85% de las mismas consideran que las funciones que desarrolla el personal son eficientes, mientras que el 15% no lo consideran así, esto muestra que en la mayoría de las organizaciones sus colaboradores realizan sus funciones adecuadamente.

21. ¿Se brinda capacitación a cada uno de los departamentos de la empresa?

Estadísticos

Empresas que brindan capacitación a cada uno de los departamentos de la empresa

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que brindan capacitación a cada uno de los departamentos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	53,8	53,8	53,8
Válidos NO	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 22 Capacitación a los departamentos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que brindan capacitación a cada uno de los departamentos de la empresa

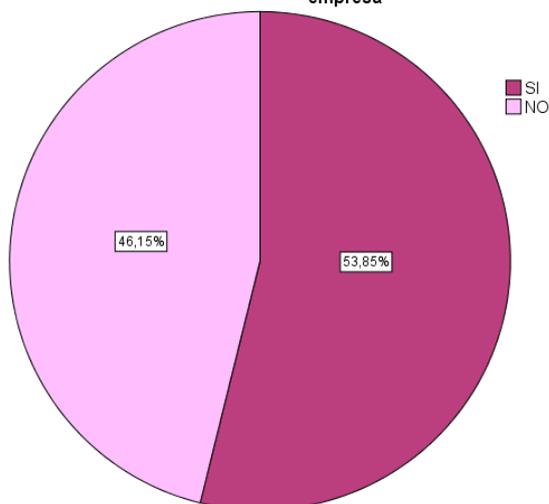


Gráfico 26 Encuesta-Capacitación a los empleados

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega.

Se pudo evidenciar que el 54% de las entidades brindan capacitación a cada uno de sus departamentos, mientras que el 46% de las mismas no lo hacen, esto evidencia que la mayoría de las organizaciones consideran importante brindar capacitaciones a sus colaboradores, con el objetivo de alcanzar un desempeño eficiente.

22. ¿Qué entiende por capacitación?

Estadísticos

¿Qué entiende por capacitación?

N	Válidos	13
	Perdidos	0

¿Qué entiende por capacitación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	23,1	23,1	23,1
	9	69,2	69,2	92,3
	1	7,7	7,7	100,0
	13	100,0	100,0	

Tabla 23 Capacitación

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



¿Qué entiende por capacitación?

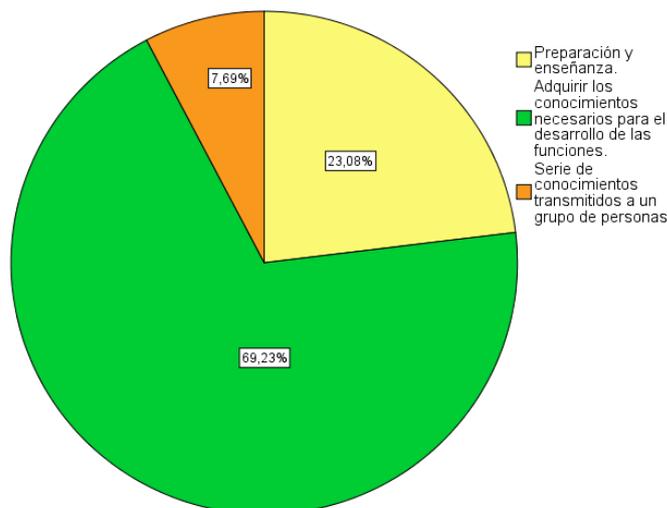


Gráfico 27 Encuesta-Capacitación

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 69% de ellas entienden que capacitación es adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones, el 23% lo define como la preparación y enseñanza, el 8% lo define como un serie de conocimientos trasmitidos a un grupo de personas, demostrando que la mayoría de organizaciones tiene claro el concepto de una adecuada capacitación.

23. ¿Las actividades que se desarrollan en la empresa se realizan bajo un plan de trabajo?

Estadísticos

Empresas que desarrollan sus actividades bajo un plan de trabajo

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que desarrollan sus actividades bajo un plan de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	13	100,0	100,0	100,0

Tabla 24 Actividades bajo plan de trabajo

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que desarrollan sus actividades bajo un plan de trabajo

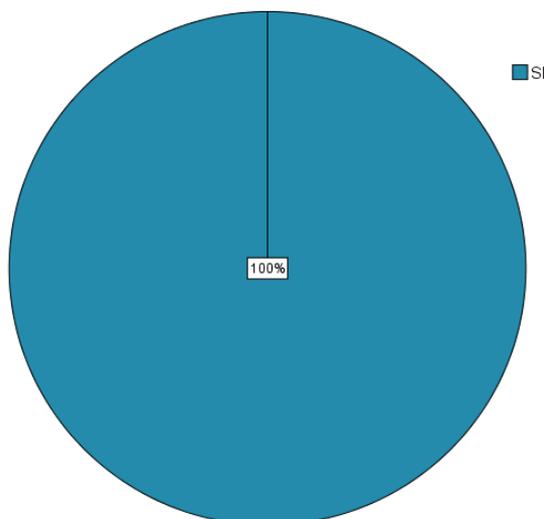


Gráfico 28 Encuesta-Actividades bajo plan de trabajo

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 100% de las mismas desarrollan sus actividades bajo un plan de trabajo, demostrando que sus tareas, plazos y colaboradores para dichas actividades se encuentran identificadas adecuadamente.

24. ¿La empresa utiliza el método codesarrollo que consiste que el empleado realice actividades concretas con el objetivo de desarrollar competencias, dichas actividades son guiadas por un instructor?

Estadísticos

Empresas que utilizan el método codesarrollo para el proceso de formación del personal

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que utilizan el método codesarrollo para el proceso de formación del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	6	46,2	46,2	46,2
Válidos NO	7	53,8	53,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 25 Método Codesarrollo

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que utilizan el método codesarrollo para el proceso de formación del personal

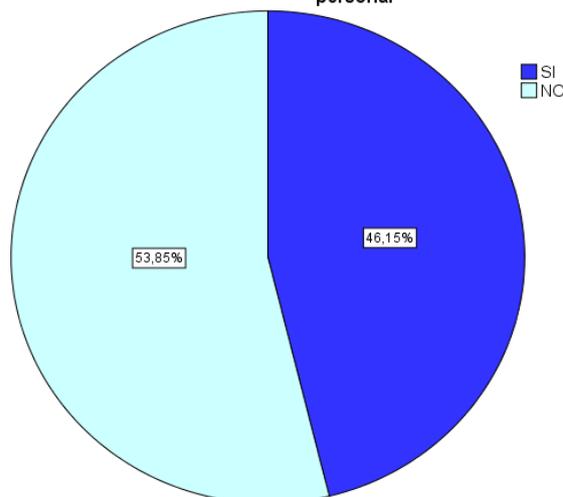


Gráfico 29 Encuesta-Método de Codesarrollo

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 46% de ellas utilizan el método codesarrollo para el proceso de formación del personal, mientras el 54% de las mismas no lo utiliza, demostrando que la mayoría de organizaciones no lleva a cabo un adecuado método de formación del personal basado en competencias.

25. ¿La empresa utiliza el método autodesarrollo, el cual se refiere al conjunto de acciones que realiza una persona por iniciativa propia para desarrollar tanto competencias como conocimientos?

Estadísticos

Empresas que utilizan el método autodesarrollo para el proceso de formación del personal

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que utilizan el método autodesarrollo para el proceso de formación del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	69,2	69,2
	NO	4	30,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 26 Método Autodesarrollo

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Empresas que utilizan el método autodesarrollo para el proceso de formación del personal

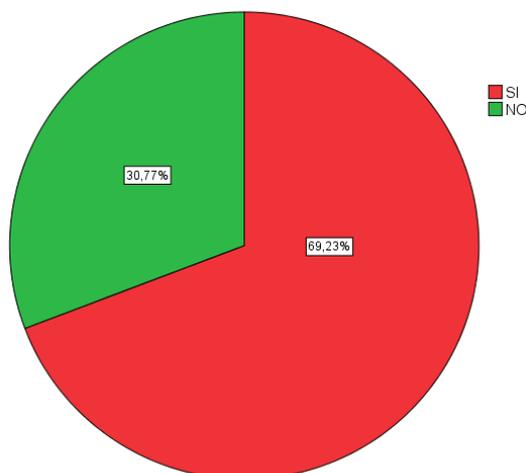


Gráfico 30 Encuesta-Método de Autodesarrollo

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 69% de ellas utilizan el método autodesarrollo para el proceso de formación del personal, mientras el 31% de las mismas no lo emplea, demostrando que la mayoría de organizaciones lleva a cabo un adecuado método de formación basado en competencias.

26. En cuanto al proceso de Evaluación de desempeño: La empresa utiliza el método de evaluación:

Estadísticos

En las empresas el método de evaluación utilizado

N	Válidos	13
	Perdidos	0

En las empresas el método de evaluación utilizado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
360°	2	15,4	15,4	15,4
180°	5	38,5	38,5	53,8
Válidos 90°	3	23,1	23,1	76,9
Ninguna	3	23,1	23,1	100,0
Total	13	100,0	100,0	

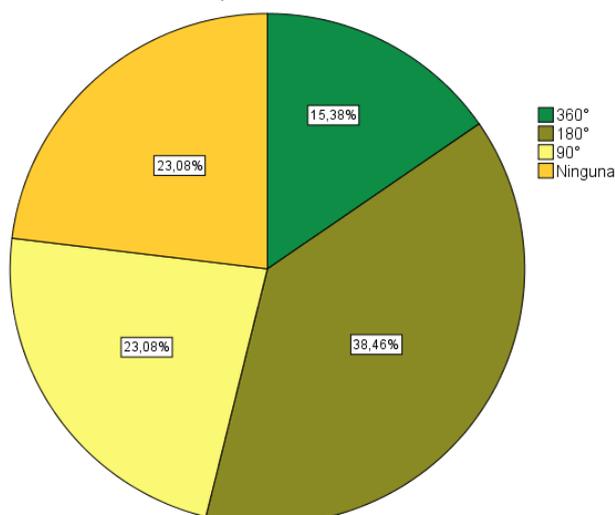
Tabla 27 Evaluación utilizada

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



En las empresas el método de evaluación utilizado



Gráfica 31 Encuesta-Evaluación

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Se pudo evidenciar que 39% de las organizaciones usan el método de evaluación 180° para medir el desempeño de sus empleados, el 23% de las mismas emplean el método 90° y ningún método cada una, por último el 15% utiliza el método de 360° para evaluar a sus empleados, demostrando que la mayoría de organizaciones no ejecutan una evaluación adecuada dentro de las mismas.

27. En la empresa la remuneración y/o los incentivos están dados por las siguientes alternativas:

Estadísticos

En la empresas la remuneración y/o los incentivos están dados por

N	Válidos	13
	Perdidos	0

En la empresas la remuneración y/o los incentivos están dados por

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desempeño / cumplimiento de metas	11	84,6	84,6	84,6
Válidos Adquisición de las competencias de un cargo	1	7,7	7,7	92,3
Ninguna	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 28 Remuneración e Incentivos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



En la empresas la remuneración o los incentivos están dados por:

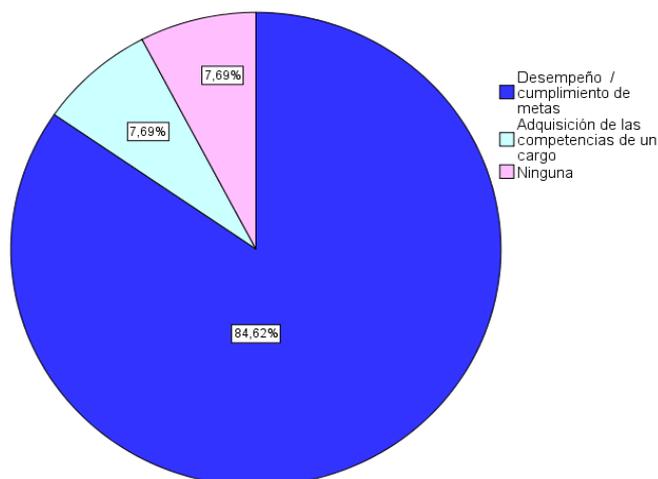


Gráfico 32 Encuesta-Remuneración

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Se pudo determinar que el 85% las organizaciones remuneran a sus empleadores en función del desempeño y cumplimiento de metas, el 8% de las mismas lo hacen de acuerdo a la adquisición de competencia, mientras que 8% no respondió, por lo que se pudo evidenciar que la mayoría de empresas al momento de remunerar no toman en cuenta las competencias adquiridas por cada uno de sus empleados.

28. La empresa en cada puesto de trabajo tiene definido conocimientos requeridos:

Estadísticos

Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido conocimientos

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	6	46,2	46,2	46,2
Válidos NO	7	53,8	53,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 29 Definido Conocimientos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido conocimientos

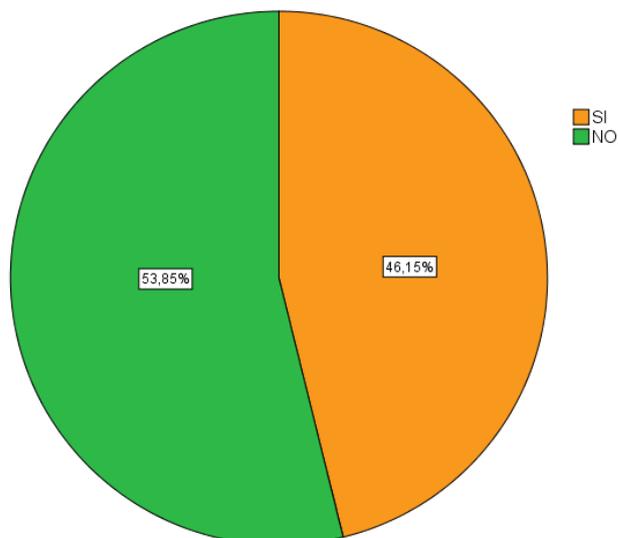


Gráfico 33 Encuesta-Conocimientos requeridos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Se pudo evidenciar que tan solo el 46% organizaciones tiene definido los conocimientos en cada puesto de trabajo, mientras que el 54% de las mismas no lo determina.

29. La empresa en cada puesto de trabajo tiene definido habilidades:

Estadísticos

Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Habilidades

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Habilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	76,9	76,9	76,9
Válidos NO	3	23,1	23,1	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 30 Definido Habilidades

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Habilidades

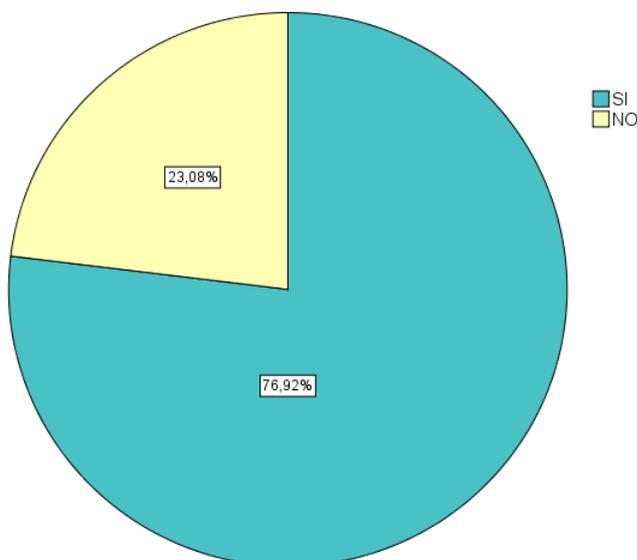


Gráfico 34 Encuesta-Habilidades

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Se pudo evidenciar que el 77% organizaciones tiene definido las habilidades en cada puesto de trabajo, mientras que el 33% de las misma no las determina.

30. La empresa en cada puesto de trabajo tiene definido actitudes:

Estadísticos

Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Actitudes

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Actitudes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	4	30,8	30,8	30,8
Válidos NO	9	69,2	69,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 31 Definido Actitudes

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Actitudes

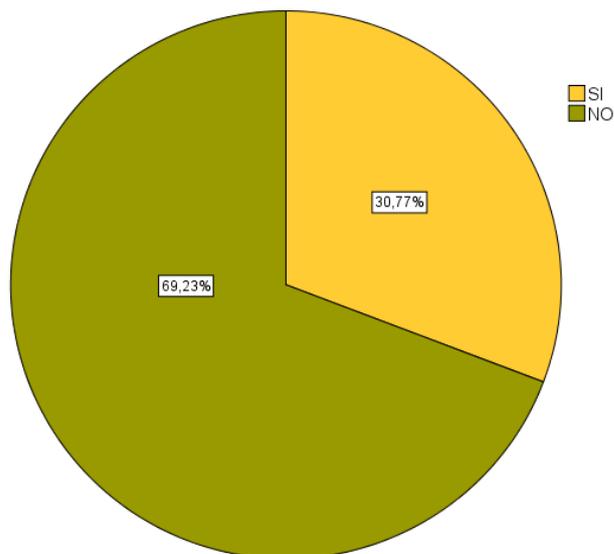


Gráfico 35 Encuesta-Actitudes

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Se pudo evidenciar que el 31% organizaciones tiene definido las actitudes en cada puesto de trabajo, mientras que el 69% de las mismas no las determina.

31. La empresa en cada puesto de trabajo tiene definido Funciones:

Estadísticos

Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Funciones

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	69,2	69,2	69,2
Válidos NO	4	30,8	30,8	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 32 Definido Funciones

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Funciones

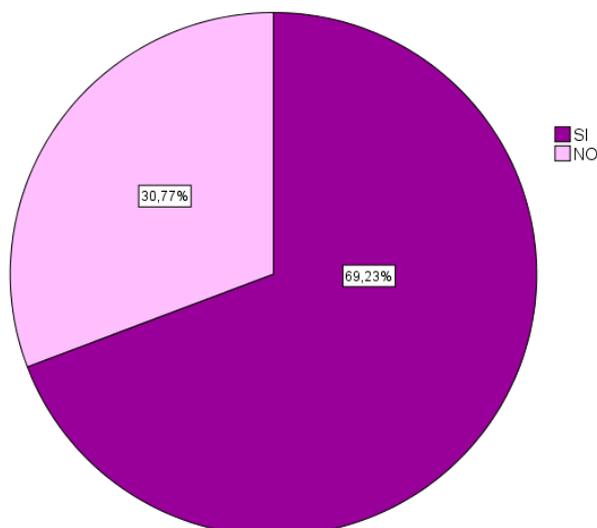


Gráfico 36 Encuesta-Funciones

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Se pudo evidenciar que el 69% organizaciones tiene definido las funciones en cada puesto de trabajo, mientras que el 31% de las mismas no las determinan.

32. La empresa en cada puesto de trabajo tiene definido objetivos:

Estadísticos

Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Objetivos

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	53,8	53,8	53,8
Válidos NO	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 33 Definido Objetivos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



Las empresas en cada puesto de trabajo tiene definido Objetivos

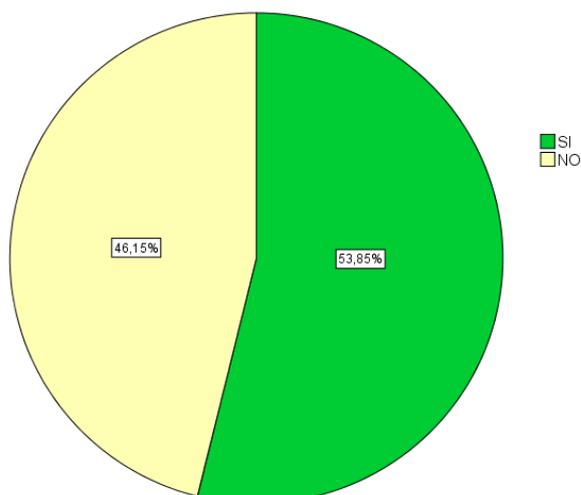


Gráfico 37 Encuesta-Objetivos

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Se pudo evidenciar que el 54% organizaciones tiene definido los objetivos en cada puesto de trabajo, mientras que el 46% de las mismas las determinan.

33. ¿En la empresa se identifican los puestos claves o estratégicos?

Estadísticos

Empresas que se identifican los puestos claves o estratégicos

N	Válidos	13
	Perdidos	0

Empresas que se identifican los puestos claves o estratégicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	53,8	53,8	53,8
Válidos NO	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Tabla 34 Puestos Claves

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Empresas que se identifican los puestos claves o estratégicos

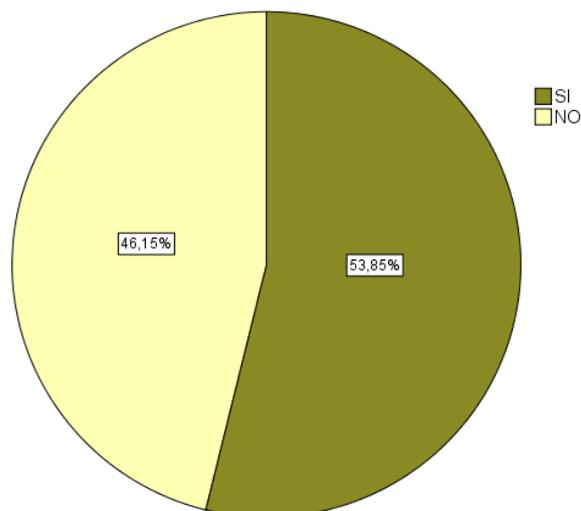


Gráfico 38 Encuesta-Puestos claves

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Del total de las empresas, el 54% de las mismas identifican los puestos claves o estratégicos dentro de sus entidades, mientras que el 46% de las mismas no lo hacen, lo que muestra que más la mitad de las empresas tienen en cuenta todos los niveles claves para desarrollar la planificación para las posiciones importantes que existen en la empresa.

2.5 Resultados e interpretación del análisis del sector comercial automotriz de la Ciudad de Cuenca.

Como resultado de la investigación que se ha realizado en el sector comercial automotriz de la Ciudad de Cuenca se ha determinado lo siguiente:

- La dirección estratégica, el 92% de las empresas tienen bien definidos la misión, visión, valores corporativos y plan estratégico; y tan solo un 8% de las mismas no manejan completamente este sistema. Lo que indica que una gran parte de las entidades trabaja de manera eficiente, con objetivos claros que garanticen el éxito y la prosperidad financiera de la organización. Esto se puede evidenciar en la siguiente tabla:



PREGUNTA N°	SI	NO
1	13	0
2	13	0
3	10	3
4	12	1
TOTAL	48	4
PORCENTAJE	0,92	0,08

Tabla 35 Resultados pregunta 1-4

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Por lo tanto se evidencia que las empresas que están en el sector automotriz y que se dedican a comercializar vehículos nuevos e importados establecen cual es el propósito que tienen dentro del mercado en el que se desarrollan, están claras de a dónde quieren llegar y sobre todo los objetivos que han planteado están alineados a las dos anteriores con un plazo bien definido.

- En el análisis y descripción de puestos se nota claramente que el 60% de las empresas definen cuales son los conocimientos, habilidades, actitudes, tareas y responsabilidades que los candidatos deben tener y cumplir para la vacante existente, mientras que el 40% de las concesionarias de vehículos no aplican este mecanismo. Esto se puede evidenciar en la siguiente tabla:

PREGUNTA N°	SI	NO
5	10	3
6	7	6
7	12	1
8	7	6
9	7	6
28	6	7
29	10	3
30	4	9
31	9	4
32	7	6
33	7	6
TOTAL	86	57
PORCENTAJE	0,60	0,40

Tabla 36 Resultados Preguntas 5-9 y 28-33

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

- En base a estos resultados se puede comprobar que la mayoría de las empresas del sector automotriz cuentan con una herramienta que facilitan los procesos de



reclutamiento, selección, formación, capacitación y evaluación. Por lo tanto, las tareas administrativas de la mayoría de las concesionarias de vehículos se determinan con responsabilidad y cada una de ellas debe ser cumplida de acuerdo al cargo asignado a cada empleado.

- El proceso de reclutamiento del personal se ha determinado que el método más utilizado es el reclutamiento externo, pues la mayoría de las concesionarias de vehículos están de acuerdo en que es beneficioso atraer a candidatos con nuevas ideas y mejores conocimientos; otras empresas del sector automotriz también utilizan una combinación de las técnicas, la misma que consiste en que el candidato va a la empresa en busca del trabajo y en la que la entidad busca al mismo para el puesto vacante.
- En lo que refiere a la selección del personal, se determinó que el 46% de las entidades realizan la elección del candidato idóneo mediante un proceso adecuado en el que si manejan un sistema de contratación basado en los conocimientos y habilidades, mientras que el 54% de las organizaciones del sector comercial automotriz no operan bajo este modelo. Esto se puede evidenciar en la siguiente tabla:

PREGUNTA N°	SI	NO
10	3	10
13	9	4
14	2	11
15	10	3
16	6	7
17	6	7
TOTAL	36	42
PORCENTAJE	0,46	0,54

Tabla 37 Resultados Preguntas 10, 13-17

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Los resultados obtenidos muestran que pocas de las empresas del sector comercial automotriz no manejan un modelo de gestión del talento humano por competencias debido a que la selección del personal se realiza de forma tradicional, es decir no se consideran las capacidades que requiere un empleado para desempeñar las actividades correspondientes en un puesto de trabajo.



- En lo que se refiere al desarrollo y planes de sucesión se pudo observar que el 57% de las empresas manejan estos procesos, los mismos que permiten identificar a los futuros sucesores y buscar la manera de promoverlos y retenerlos, mientras que el 43% de las concesionarias de vehículos no manejan este mecanismo. Esto se muestra en la siguiente tabla:

PREGUNTA N°	SI	NO
18	5	8
19	7	6
20	11	2
21	7	6
TOTAL	30	22
PORCENTAJE	0,58	0,42

Tabla 38 Resultado Preguntas 18-21

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Con los resultados anteriores se determinó que gran parte de las empresas del sector comercial automotriz establecen un plan de sucesión para identificar que empleado puede ser sucedido y reemplazado en el cargo que se desempeña actualmente; este proceso significa un ahorro considerable para las empresas debido a que no invierten en personal que no cumpla con los requerimientos del puesto de trabajo.

- En cuanto a la formación del personal se ha determinado que el 79% de las empresas del sector comercial automotriz saben que los empleados deben adquirir los conocimientos necesarios para que puedan desarrollar las actividades que les son asignadas de forma eficaz y eficiente, además manifiestan que para cumplir con este proceso cuentan con un plan de trabajo en el que se establecen las labores concretas que debe cumplir el trabajador. Esto se evidencia en la siguiente tabla:

PREGUNTA N°	SI	NO
22	13	0
23	13	0
24	6	7
25	9	4
TOTAL	41	11
PORCENTAJE	0,79	0,21

Tabla 39 Resultado Preguntas 22-25

Fuente: Encuestas, información de la gestión de talento humano en el sector automotriz

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



En base a los resultados anteriores se puede determinar que la mayoría de las concesionarias de vehículos permiten el autodesarrollo de cada uno de sus empleados, es decir a pesar de que las empresas definen las actividades que deben cumplir los trabajadores, ellos son libres de formarse y desarrollarse en cuanto a las competencias y habilidades que necesitan para el puesto de trabajo que ocupan.

- En cuanto al proceso de evaluación del desempeño, se pudo evidenciar que el 77% de las empresas del sector comercial automotriz manejan un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias, mientras que 33% de las mismas no lo utilizan, lo que muestra que la mayoría de las concesionarias operan bajo un procedimiento que permite estimar de manera eficiente el grado de cumplimiento de las actividades que debe realizar el personal dentro del puesto de trabajo que ocupa.
- Lo que se refiere al proceso de remuneración se ha identificado que el 85% de las empresas plantean las remuneraciones y planes de incentivos tomando en cuenta el desempeño y el cumplimiento de las metas que tienen los empleados al momento de ejecutar las actividades asignadas para el cargo que ocupan.

En base a todo lo analizado se puede concluir diciendo que la mayoría de las empresas del sector comercial automotriz no operan bajo un modelo de gestión por competencias al cien por ciento (100%), es decir las concesionarias que se rigen bajo esta modalidad la manejan de forma ineficiente porque solo en ciertos casos los conocimientos y las capacidades que deben tener los candidatos tienen valor al momento de realizar el proceso de reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo de la persona idónea para la vacante existente.

Consecuentemente, el implementar un modelo de gestión de talento humano para la empresa Recordmotor generará la ventaja competitiva que toda institución desea alcanzar, además que permitirá que la empresa crezca y no haga inversiones innecesarias al momento de contratar al personal para el cargo que este vacante.



Capítulo 3. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A.

3.1. Descripción de la empresa

La empresa en estudio, cuyo domicilio está en la Ciudad de Cuenca, es una sociedad anónima constituida en el año de 1998, teniendo desde sus inicios como objetivo social la comercialización de vehículos y repuestos nuevos e importados.

Recordmotor actualmente está dirigida por la señora Bethy de Rodriguez como Gerente de la organización, quien se responsabiliza de manejar como filosofía de trabajo la entrega permanente de un servicio de calidad para el bienestar de los clientes, a cargo de ella están dieciocho empleados que conforman esta gran familia.

3.1.1. Reseña histórica

Actualmente, Recordmotor es una empresa distribuidora de vehículos Honda y Volkswagen, la misma se constituyó legalmente un 18 de septiembre de 1998 en Cuenca ante el Notario Quinto Dr. Francisco Carrasco, para esta constitución compareció el Señor Henry Eljuri Antón en calidad de gerente general y representante legal; desde sus inicios el principal propósito de la organización fue la importación de vehículos y repuestos automotrices para luego comercializarlos en esta Ciudad.

Desde el año de 1998 Recordmotor es la única distribuidora a nivel nacional de vehículos de la prestigiosa marca Honda, de la cual sus ejecutivos y empleados se han honrado en representar apropiadamente la misma, adicionalmente en el año 1999 la empresa Recordmotor firmó un contrato de concesión y distribución de vehículos de la marca Volkswagen.

En sus inicios la junta administrativa estaba conformada por cinco ejecutivos; actualmente dieciocho son los empleados que forman parte de Recordmotor S.A., se debe recalcar que debido al rápido crecimiento de la empresa con la colaboración de sus ejecutivos y empleados, la organización ha sabido mantener un privilegio único por la marca.



3.1.2. Breve Análisis Financiero de Recordmotor S.A.

Con los Estados Financieros de la empresa "Recordmotor S.A." (2015), se llevará a cabo el análisis situacional de la concesionaria, en la que se determinará tanto la liquidez como la rentabilidad que posee la misma. Los estados financieros se encuentran en el ANEXO 2. Consecuentemente, los indicadores a utilizar para el análisis son los siguientes:

Liquidez:

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{17071668.64}{7363758.73} = 2,31$$

En el año 2015, la empresa Recordmotor S.A. contaba con 2,31 veces para respaldar sus deudas, dicho de otra forma la concesionaria estaba en la capacidad cubrir sus obligaciones.

Consecuentemente, se puede determinar que la empresa Recordmotor está en una buena situación, debido a que si puede cumplir con los exigibles que se le presentan.

Endeudamiento

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{8639551.74}{20782009.07} = 41,57\%$$

En el 2015, la empresa Recordmotor S.A. presentaba un índice de endeudamiento del 41,57%, lo que muestra que es bajo, dándole una capacidad de endeudamiento y por lo tanto, indica que tiene un buen grado de independencia frente a sus acreedores, además la estructura financiera es menos riesgosa.

Rentabilidad

$$\text{Rentabilidad sobre el activo (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$$



$$\text{Rentabilidad sobre el activo (ROA)} = \frac{1164432.42}{20782009.07} = 5,60\%$$

En el 2015, la empresa Recordmotor S.A. generó de ganancia 5,60% sobre el activo, en otras palabras, por cada unidad monetaria en activos de la concesionaria se obtiene 0,056 unidades monetarias de utilidades netas.

$$\text{Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{capital total}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)} = \frac{1164432.42}{4200000.00} = 0,27$$

En el 2015, la empresa Recordmotor S.A. presentó una rentabilidad de 0,27 unidades monetarias; dicho de otra forma, le concesionaria tenía la capacidad de remunerar a sus accionistas con rendimientos bajos. Por lo tanto se determina que por cada dólar invertido se genera una ganancia de 0,27 centavos.

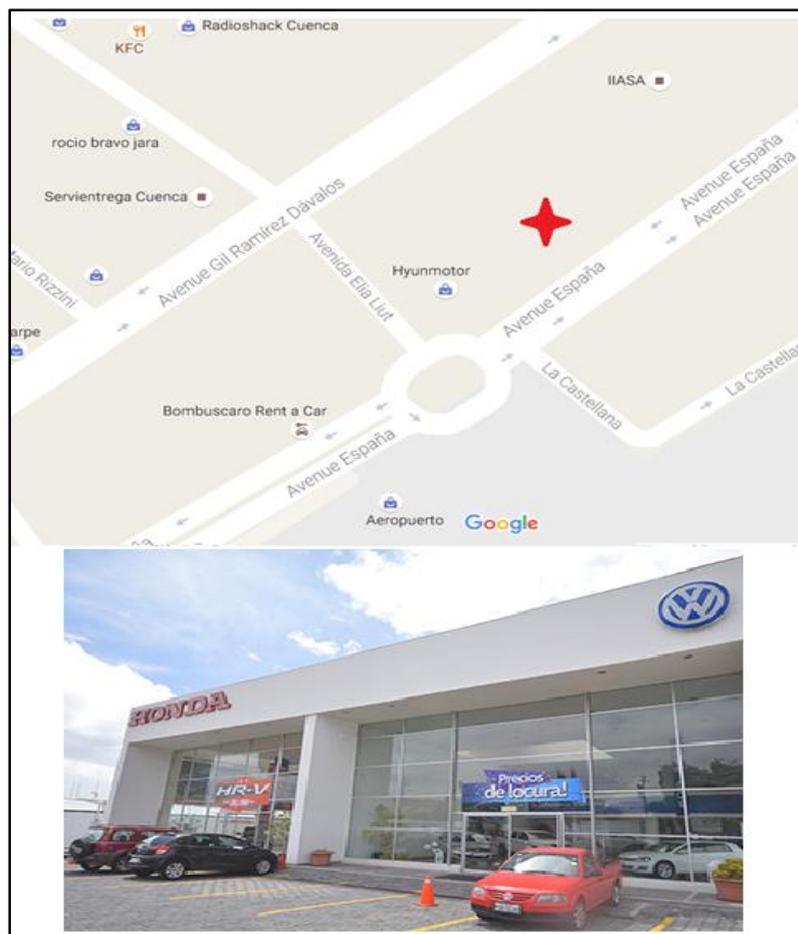
$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{1164432.42}{12142457.33} = 0,0958$$

Se puede observar que para el año 2015, la empresa Recordmotor S.A. obtuvo una ganancia del 9,58% sobre el capital que ha invertido en la empresa. Por lo tanto, se define que es un porcentaje bajo y no está generando una rentabilidad atractiva.

3.1.3. Ubicación de la empresa

La empresa Recordmotor S.A. se encuentra ubicada en una importante zona comercial de la Ciudad de Cuenca, siendo la dirección: Avenida España 1248 y Elia Luit.



Fuente: www.recordmotor.com
Elaborado por: Gabriela Amón – Magaly Vega

3.1.4. Misión de la empresa

La misión de una empresa justifica las actividades que se desarrollan en un momento dado. Por lo tanto, la concesionaria tiene como misión satisfacer las necesidades reales de los clientes debido a que es una distribuidora exclusiva de vehículos lujosos, al mismo tiempo que ofrece calidad en sus productos y servicios.

Consecuentemente, la misión de la empresa es la siguiente:

“Como distribuidores exclusivos de Honda para el Ecuador, disponemos de personal capacitado y calificado, modernas instalaciones con todas las facilidades para exhibición de vehículos, repuestos y talleres con equipos de las más alta tecnología”. (RECORDMOTOR, 2016)



3.1.5. Visión de la empresa

La visión de una empresa es la imagen que se plantea para un largo plazo, dicho de otra forma, es la expectativa que se tiene a futuro pero orientando y motivando a los colaboradores para cumplir con lo planteado.

Por lo tanto, la visión de Recordmotor S.A. es la siguiente:

“Consolidarnos y crecer como una organización modelo en la comercialización de vehículos, utilizando procedimientos que garanticen la satisfacción de los clientes, manteniendo siempre en nuestras relaciones comerciales, valores éticos y morales, constituyéndonos en referente de solidez, dinámica empresarial y respeto, frente a la sociedad ecuatoriana, como empresa seguiremos generando fuentes de trabajo, contribuyendo al desarrollo del país”. (RECORDMOTOR, 2016)

3.1.6. Valores Organizacionales

Los valores organizacionales de la empresa Recordmotor S.A. fueron creados con la finalidad de permitir el desarrollo de las personas que trabajan en la concesionaria, además para lograr la integración y el crecimiento de los miembros de la misma.

Sobre todo, estos valores son la identidad de Recordmotor S.A., porque son estos quienes proporcionan la capacidad para actuar de manera estratégica y eficiente.

A continuación se enumeran los valores que la Gerencia cree que están implícitos dentro de su organización:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Calidad
- Lealtad
- Respeto



Las autoras de este trabajo de investigación han procedido a dar una definición a los valores que se manejan en la empresa, para que quede en constancia escrita que es lo que en realidad se espera lograr con cada uno de ellos:

- **Honestidad:**

Establecer buenas relaciones laborales basadas en la honestidad e integridad tanto con los compañeros como con los clientes, por lo que se fomenta el respeto y la justicia en lo que se refiere a temas de interacción de personas.

- **Responsabilidad:**

Compromiso que adquieren los empleados con la empresa para el adecuado cumplimiento de las actividades asignadas, a través del cumplimiento de las normas y objetivos que dicta la organización.

- **Compromiso:**

Acuerda el empleado con la empresa en desempeñar las actividades asignadas con altos niveles de calidad para ofrecer a los clientes productos que verdaderamente satisfagan las necesidades.

- **Calidad:**

Optimizar los recursos a través de la utilización de procesos y métodos que ayuden a la empresa en la modernización de la misma pero con estándares de calidad aceptables.

- **Lealtad:**

Crear un sentimiento de fidelidad y respeto tanto de los principios morales como de los compromisos que posee cada empleado para con los demás, es decir hacer que los empleados sientan gratitud por la empresa.

- **Respeto:**

Lograr interacción social armoniosa a través de comprender al otro y sobre todo de valorar tanto los intereses como las necesidades, dicho de otra manera se pretende crear un sentimiento de reciprocidad.



3.1.7. Plan estratégico

A nivel sucursal la empresa Recordmotor si cuenta con la misión, visión y valores organizacionales pero no tiene establecido los objetivos del plan estratégico, es por eso que las autoras del trabajo de investigación a continuación propondrán los mismos a través de un plan de acción para un periodo de tres años:

3.1.7.1. Plan de acción:

El plan de acción que proponen las autoras es con la finalidad de alinear lo que actualmente es la empresa con lo que quiere ser, es por eso que este plan se enfocará en proyectar objetivos en cuatro áreas de trabajo que son los siguientes:

1. Planificación Financiera
2. Cliente
3. Organización interna
4. Talento Humano

3.1.7.1.1. Objetivo General para la Planificación Financiera:

Aumentar los ingresos y mantener la rentabilidad para la empresa Recordmotor.

Objetivos Específicos:

- Definir cada inicio de año el objetivo comercial que tiene Recordmotor.
- Mantener o aumentar el nivel de ventas para en los tres años subsiguientes.
- Elaborar trimestralmente un plan de gestión y de ventas con actividades concretas que ayuden a conseguir el objetivo comercial.
- Comercializar todos los vehículos disponibles en la concesionaria para solicitar los nuevos modelos, máximo hasta el mes de Agosto.

3.1.7.1.2. Objetivo General para el Cliente:

Ofrecer al cliente el asesoramiento necesario en lo que tiene que ver con la calidad, el precio, la gama de productos y servicios con la respectiva agilidad de respuesta.



Objetivos específicos para el Cliente:

- Evaluar el grado de satisfacción de los clientes
- Realizar una clasificación anual de los productos y servicios más importantes ofrecidos por Recordmotor S.A.
- Considerar las sugerencias de mejora de información dadas por los clientes.
- Mantener la fidelidad de al menos el 80% de los clientes debido a que Recordmotor S.A. dispone de productos exclusivos.

3.1.7.1.3. Objetivo General para la Organización Interna:

Conocer sobre la competencia para impulsar la gestión comercial, la calidad y sobre todo la gestión del conocimiento.

Objetivos específicos para la Organización Interna:

- Realizar una base de datos de las empresas que ofrecen productos y servicios similares con el objetivo de ofrecer una mejor asistencia tanto en precio como calidad y lograr la satisfacción de los clientes en los próximos tres años.
- Sistematizar como se desarrollara el conocimiento sobre los productos y servicios de la empresa Recordmotor para ofrecer la mejor información sobre los mismos.
- Incrementar a un 5% la participación en el mercado en los próximos tres años, teniendo en cuenta que actualmente su participación es (0,92%). (AEADE, 2015)

3.1.7.1.4. Objetivo General para el Talento Humano:

Proveer a Recordmotor el personal altamente capacitado así como contribuir a crear un adecuado clima laboral

Objetivos específicos para el Talento Humano:

- Contratar a personal idóneo y comprometido con la empresa que garanticen el cumplimiento de las metas.
- Planificar de manera anual las horas de formación necesarias para los empleados.



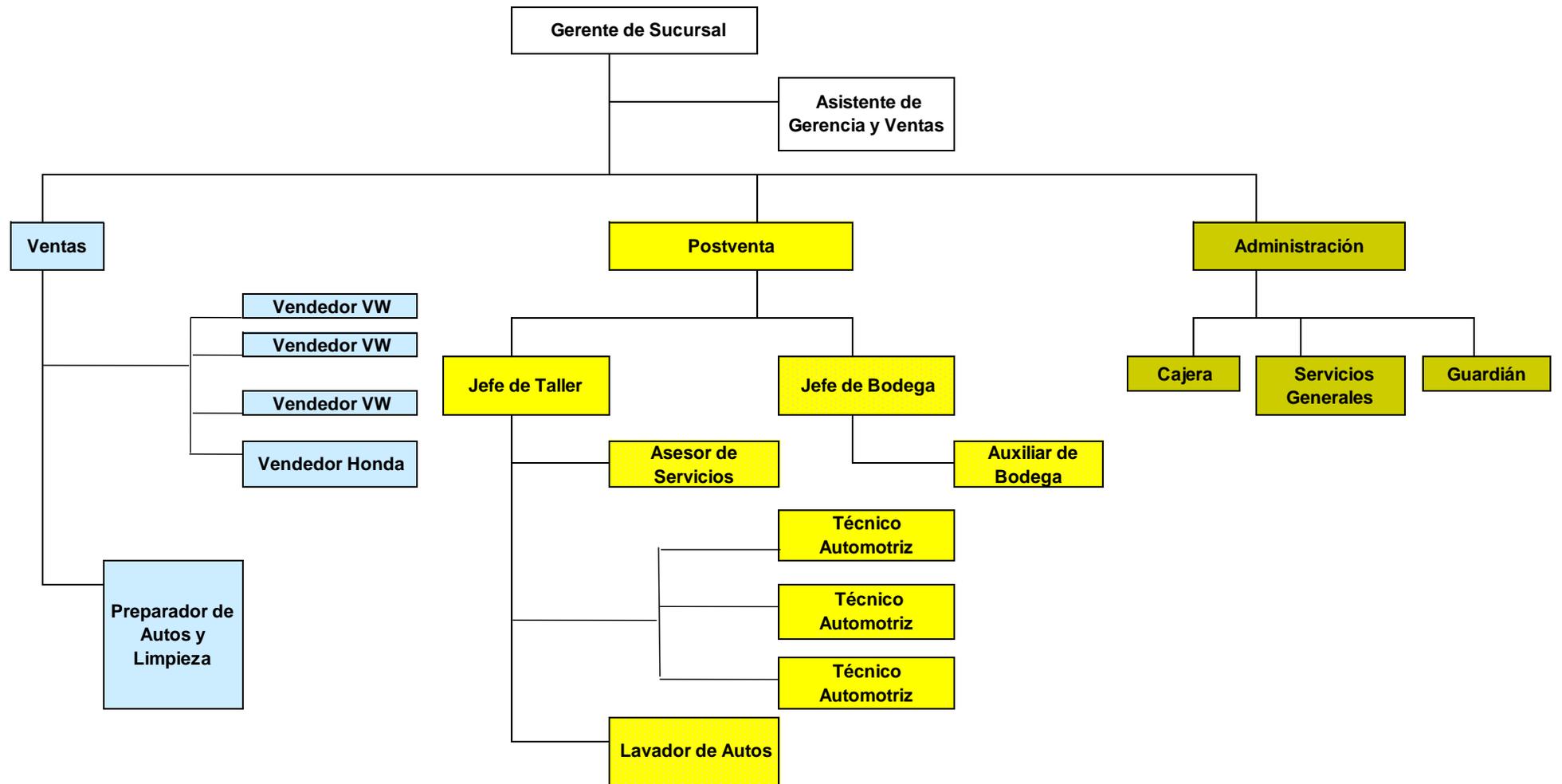
- Realizar un plan de comportamientos para la mejor comunicación dentro de la empresa.
- Crear un clima laboral en el que los empleados se sientan cómodos y así puedan cumplir con cada uno de los objetivos planteados.
- Capacitar a todos los colaboradores de la empresa en temas específicos de cada área de trabajo y temas generales en ventas, atención al cliente, objetivos corporativos a largo plazo, servicio post venta por lo menos una vez al año.

Sin embargo, es necesario especificar y aclarar que este plan de acción propuesto debe ser analizado tanto anualmente como mensualmente, dependiendo del objetivo a lograr, por los Directivos de la concesionaria, debido a que el mismo requiere que se actualice, acatándose a los fenómenos y cambios a los que tenga que enfrentarse la empresa Recordmotor S.A.

3.1.8. Estructura Organizacional de la empresa

La estructura organizacional es la representación gráfica de la entidad, donde se observan las relaciones formales e informales que deben tener los jefes con los empleados, por lo tanto es de gran importancia porque en este consta de manera clara y resumida quien recibe las órdenes y quien debe cumplirlas, permitiendo que las actividades se desarrollen de manera eficiente y que la empresa adquiera ventaja sobre las demás.

En el caso de Recordmotor la estructura organizacional es funcional debido a que cada departamento reúne a todos los que se dedican a una actividad relacionada, lo dicho anteriormente se puede observar en el siguiente organigrama que ha facilitado la empresa a las autoras del trabajo de investigación:



Fuente: Empresa Recordmotor
 Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

3.1.9. Productos y servicios

La empresa Recordmotor ofrece los siguientes productos y servicios:

A continuación se mostrará algunos de los modelos de vehículos que ofrece la concesionaria.

- Vehículos honda (origen japonés)



Fuente: <http://hondaecuador.com.ec/#recordmotor>



Fuente: <http://hondaecuador.com.ec/#recordmotor>

- Vehículos Volkswagen (origen alemán)



Fuente: <http://www.volkswagen.com.ec/es.html#recordmotor>



Fuente: <http://www.volkswagen.com.ec/es.html#recordmotor>

- Servicio técnico:

Para la marca honda los servicios que ofrece son:



Gráfico 39 Servicios marca Honda

Fuente: <http://hondaecuador.com.ec/>
Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega



Para la marca Volkswagen los servicios ofrecidos son:



Gráfico 40 Servicios marca Volkswagen

Fuente: <http://www.recordmotor.ec/volkswagen/>

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

3.2. Gestión del talento humano en empresa Recordmotor S.A. ubicada en Cuenca.

En base a la encuesta realizada ANEXO 1 y a la descripción desarrollada para la empresa Recordmotor S.A. se puede definir que la concesionaria actualmente cuenta con un modelo de gestión de talento humano tradicional, es decir se basa en un enfoque operacional en la que la orientación de la organización es de carácter micro y al ser un modelo conservador le ofrece mayor permanencia en el mercado, pues no tiene que someterse a drásticos cambios que se van dando en el entorno pero esto a la vez hace que la misma pierda competitividad en el mismo.

Hoy por hoy, la empresa en estudio no cuenta con un departamento de talento humano, sin embargo la dirección del mismo está a cargo de la gerencia de la sucursal, quien se encarga de la administración del personal, el cual esta direccionado de la siguiente forma:

- La empresa cuenta con dirección estratégica, es decir Recordmotor S.A. está en la capacidad de formular e implementar estrategias que le permitan cumplir de manera efectiva los objetivos planteados, pues tiene definido claramente la misión, visión, valores corporativos y el plan estratégico.
- En la empresa Recordmotor S.A. todos los miembros de la misma tienen claro cuáles son los requerimientos generales que deben cumplir dentro de la organización, por lo tanto cuentan y conocen cuáles son las competencias cardinales.
- Recordmotor S.A. no define ni establece cuáles son los requerimientos y grados necesarios para que un empleado pueda desenvolverse dentro de su puesto de trabajo, es decir no cuenta con las competencias específicas.



- La empresa Recordmotor S.A. al no establecer las competencias específicas requeridas para cada puesto de trabajo tampoco cuenta con el diccionario de preguntas y comportamientos que es necesario para realizar el proceso de selección del personal.
- La contratación del personal en la empresa Recordmotor S.A. se realiza de manera externa, mediante publicaciones en la prensa El Mercurio, con la finalidad de que los candidatos al puesto vacante se acerquen a la concesionaria y puedan ser entrevistados de manera directa.
- En el proceso de selección de personal, Recordmotor S.A. no lleva a cabo pruebas de conocimientos técnicos y habilidades específicas a los candidatos, debido a que no cuenta con los requerimientos específicos para cada puesto de trabajo, únicamente aplica una entrevista tradicional a cada aspirante para la vacante existente dentro de la empresa, en la que se identifica el nivel educativo y las experiencias laborales.
- La formación del personal en Recordmotor S.A. se rige en el método de autodesarrollo, puesto que esto permite que los empleados por iniciativa propia desarrollen tanto las competencias como los conocimientos que ellos crean necesarios para poder desempeñarse de manera efectiva dentro de su puesto de trabajo, ya que son ellos mismos quienes conocen en que parte tienen falencias laborales.
- En lo referente a evaluación del personal, Recordmotor S.A. no posee un método que permita estimar el grado de cumplimiento de las actividades que debe realizar el personal en la organización.
- La remuneración en la empresa Recordmotor S.A. es variable tanto para los Vendedores como para los Jefes de Bodega, debido a que está en función del desempeño de las actividades, es decir depende del volumen de ventas; por otra parte, los demás empleados poseen un sueldo que está de acuerdo a la tabla salarial vigente.

Para una mejor visualización de las acciones, tareas o trabajos que cumple el talento humano en Recordmotor S.A., las autoras del trabajo de investigación realizaron



entrevistas personales a todos los colaboradores, con la finalidad de conocer las actividades tanto principales como secundarias que se desarrollan en los puestos de trabajo actualmente, además de estar al tanto del nivel de motivación que posee cada uno en relación a su cargo y sobre todo para identificar en qué clase de clima organizacional se encuentran laborando; cuyo formato de entrevista y su respectiva sistematización se encuentra en el ANEXO 3:

Por consiguiente, el beneficio que brindará esta entrevista es la de permitir a las autoras de la investigación desarrollar y diseñar los perfiles para cada puesto de trabajo, cabe recalcar que esta propuesta se planteará en el siguiente capítulo (4).

Sin embargo, por ahora se identificarán cuáles son los cargos existentes dentro de la empresa cada uno de ellos con las respectivas actividades que se cumplen dentro del respectivo puesto, esto permitirá tener un preámbulo real de cómo funciona actualmente la concesionaria, pero además esto otorga la facilidad de establecer tanto las fortalezas y oportunidades como las amenazas y debilidades de Recordmotor S.A.

Entonces, a continuación se detallan los cargos que en la actualidad existen en la empresa y además las actividades vigentes que se desarrollan en cada puesto de trabajo específico:



RECORDMOTOR



Núm	Cargo	Funciones
1	GERENTE DE SUCURSAL	1. Planificar los objetivos organizacionales a corto y largo plazo. 2. Dirigir la empresa, tomar decisiones de gran importancia. 3. Supervisar las actividades planificadas. 4. Contratar personal. 5. Organizar la estructura organizacional de la empresa así como los cargos y sus funciones respectivas. 6. Analizar problemas dentro de la empresa y sus soluciones respectivas.
2	ASISTENTE DE GERENCIA	1. Correspondencia Envío y recepción de comunicaciones 2. Manejo de caja chica 3. Concertar reuniones, organiza la agenda de gerencia 4. Organización de documentos de la empresa
3	AGENTE VENDEDOR	1. Ventas de Vehículos. 2. Visitas de clientes 3. Activaciones de marca 4. Tramites de créditos 5. Exposiciones
4	JEFE DE TALLER	1. Controlar el mantenimiento y las reparaciones realizadas a los vehículos. 2. Autorizar y supervisar el mantenimiento y reparación de equipos y aparatos mecánicos de la unidad. 3. Aprueba el trabajo realizado por los mecánicos. 4. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 5. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. 6. Distribuir el trabajo del personal que está a su cargo.
5	ASESOR DE SERVICIOS	1. Recepción y entrega de vehículos para talleres. 2. Cotización de mantenimientos. 3. Cotización de siniestros con seguros. 4. Ordenes de garantías. 5. Realización de órdenes de servicios. 6. Atención telefónica a los requerimientos del cliente. 7. Receptar quejas
6	TÉCNICO	1. Realiza mantenimiento preventivo de los vehículos de acuerdo a los requerimientos. 2. Realiza mantenimiento correctivo de vehículos de acuerdo a los requerimientos.

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



		3. Mantiene en orden y en absoluta limpieza las instalaciones de trabajo.
		4. Realiza diagnósticos de automóviles
7	JEFE DE BODEGA	1. Recibe y verifica los productos que ingresan a la empresa.
		2. Revisar que el almacenaje de los productos sea el adecuado.
		3. Realiza un control de inventarios diarios para verificar faltantes.
		4. Consolidar pedidos de acuerdo a los requerimientos del cliente.
8	AUXILIAR DE BODEGA	1. Almacenar los productos de manera adecuada para evitar deterioros
		2. Realizar operaciones de recibo y despacho de los productos.
		3. Mantener el orden y aseo en bodega
		4. Participar en inventarios físicos
		5. Carga y descarga mercadería
9	CAJERA	1. Recibe y entrega dinero, cheques y otros documentos de valor
		2. Efectuar el cierre contable mensual.
		3. Realizar facturación
		4. Archivar y mantener actualizado los comprobantes de egreso.
		5. Elaboración de planillas del IESS
10	GUARDIÁN	1. Vigilar los equipos y bienes de cada oficina de la empresa
		2. Controlar la entrada y salida
		3. Realizar actividades que les sean asignadas por el inmediato superior
11	SERVICIOS GENERALES	1. Dar seguimiento al plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la empresa.
		2. Control de llaves, abrir y cerrar puertas de acceso cuando el personal lo solicite.
		3. Recoger, entregar, manipular y clasificar la correspondencia.
		4. Apoyar en gestiones administrativas como el pago de impuestos prediales, permisos, licencias, etc.
		5. Realizar todas las actividades relacionadas con el puesto de trabajo y las que le sean asignadas por el jefe inmediato.
12	PREPARADOR DE AUTOS	1. Limpiar los autos nuevos
		2. Preparar los autos nuevos para la venta y exhibición.
13	LAVADOR DE AUTOS	1. Lavar los vehículos
		2. Limpiar y aspirar los asientos del vehículo
		3. Sacar la basura del auto
		4. Limpiar y lavar las llantas

Fuente: Entrevista a empleados
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA



Cabe recalcar que las actividades que se definieron con anterioridad se creen están implícitas dentro de cada puesto de trabajo, es decir los empleados cumplen con las funciones que los superiores les ordenan aunque no exista un documento que normalice las mismas; dicho de otra manera la empresa Recordmotor no cuenta con un Manual de Funciones.

3.2.1. FODA de la empresa Recordmotor S.A.

FORTALEZAS

- Dirección estratégica bien definida (información obtenida de encuesta aplicada a todo el sector comercial automotriz de la Ciudad de Cuenca)
- La marca y los productos que ofrece Recordmotor están bien posicionados, situándose como la tercera mejor concesionaria de autos de lujo con una participación 1.53% en el mercado a nivel de Ecuador, los primeros son Toyota y Ford con 4.48% y 2.18% respectivamente. (información obtenida de la Revista AEADE del año 2015)
- Colaboradores motivados y comprometidos con la empresa (información obtenida de encuesta aplicada en la Recordmotor)
- Clima laboral consultivo por lo que es satisfactorio al momento de obtener resultados. (información obtenida de encuesta aplicada en la Recordmotor)

OPORTUNIDADES

- De acuerdo a la entrevista personal que se realizó a cada uno de los colaboradores de la concesionaria, se detectó la predisposición al cambio que tienen los mismos y esto ayuda a que nuevos métodos de evaluación de Talento Humano puedan ser adaptados a Recordmotor S.A., por ejemplo el modelo 360º.
- En base al análisis financiero se determinó que la concesionaria posee una estructura financiera estable, por lo tanto está en la capacidad de contratar o efectuar convenios con empresas como: el SECAP, o distintas UNIVERSIDADES que prestan servicios de capacitación para formar a los colaboradores de Recordmotor S.A.

DEBILIDADES

- Ausencia de un departamento de Talento humano.
- Deficientes habilidades gerenciales.
- Ausencia de un manual de funciones en los puestos de trabajo.
- Ineficaz proceso de Reclutamiento, selección del personal.
- Carencia de una proceso de capacitación eficiente.
- Carencia de un método de evaluación de personal.



AMENAZAS

- Empresas competidoras cuentan con diseños de puestos de trabajo lo que les permite captar al personal idóneo para cada cargo vacante.
- Existencia de concesionarias que manejan una dirección de talento humano bajo el modelo de competencias.
- Inestabilidad política e incremento de desempleo que hace que disminuya el nivel de consumo de productos.
- Emplear a individuos que se nieguen al cambio.

Gráfico 41 FODA

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

En conclusión, la empresa Recordmotor S.A. no cuenta con un modelo de gestión de talento humano por competencias que garantice el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pues no cuenta con los diccionarios de competencias y preguntas, ni tiene establecidos los diseños de perfiles para cada puesto de trabajo, lo que genera que no sea posible contratar a las personas que poseen las competencias necesarias para la vacante existente; menos aún brindar a los empleados las capacitaciones, los mecanismos y el ambiente adecuado para que aporten a la organización con los niveles de productividad óptimos.



Capítulo 4: PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA RECORDMOTOR S.A.

4.1. Estrategias para el departamento de Talento Humano de la empresa Recordmotor S.A.

En base al diagnóstico realizado en el capítulo 3 en la empresa Recordmotor S.A. se pudo determinar las debilidades en la gestión de recursos humanos, por lo que se procede a sugerir las siguientes estrategias:

- Implementar un departamento de Talento Humano:

De acuerdo al análisis situacional de Recordmotor S.A. realizado en el capítulo anterior, se determinó que actualmente la empresa no cuenta con una persona responsable de la gestión del Talento Humano, por lo tanto las autoras del trabajo de investigación proponen la creación del cargo de Jefe de Talento Humano, para que sea esta persona quien organice, controle y evalúe al personal.

La inversión necesaria para la implementación de esta estrategia, se la puede observar en la siguiente tabla, la misma que se elaboró en forma de presupuesto anual:

CARGO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Remuneración Jefe de Talento Humano	\$800,00	\$9.600,00
Aporte Patronal 11,15%	\$89,20	\$1.070,40
Vacaciones	\$33,33	\$400,00
Décimo cuarto sueldo	\$66,67	\$800,00
Décimo tercer sueldo	\$31,62	\$379,47
Total	\$1.020,82	\$12.249,87

Tabla 40 Inversión para el cargo de Jefe de Talento Humano

Elaborado por: Gabriela Amón – Magaly Vega

- Implementar sistemas de reclutamiento y selección.

La empresa Recordmotor S.A. requiere adoptar un sistema de reclutamiento y selección que garantice contar con el personal idóneo, para ello se realizará una descripción y análisis de cada uno de los puestos, el mismo que estará compuesto por las responsabilidades, competencias, experiencia, estándares de rendimiento, condiciones laborales, máquinas o elementos necesarios para cumplir las funciones.



Adicionalmente se elaboró los anuncios de reclutamiento que garantizan atraer a los postulantes adecuados para el puesto vacante, los mismos que se presentan más adelante.

A continuación se desarrolla el presupuesto que se considera necesario para llevar a cabo esta estrategia y para esto se ha utilizado una plantilla de plan de medios en la que se establece un anuncio en la prensa escrita bajo los siguientes parámetros:

CANAL (Medio)	SECCION	DIA	PUBLICACIONES	TAMAÑO	PERIODO	INVERSION ANUAL
Prensa escrita MERCURIO	Clasificados	Lunes	1 día por cada trimestre	5cmX8cm	Trimestral	\$432,00

Tabla 41 Plan de Medios para Recordmotor S.A.
 Elaborado por: Gabriela Amón – Magaly Vega

Posteriormente se desarrolló un modelo de entrevista por competencias donde se permite evaluar las competencias y garantiza contratar al mejor candidato, de la misma manera la propuesta se presenta más adelante.

Para establecer la inversión necesaria para el número de entrevistas correctas se ha considerado el índice de rotación de personal, que es el siguiente:

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

En dónde:

A: Número de personas contratadas

D: Personas desvinculadas

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo

F2: Número de trabajadores al final del periodo

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{\frac{4 + 4}{2} * 100}{\frac{18 + 20}{2}}$$

$$\text{Rotación de Personal} = 21,06$$



Con esto se determinó que Recordmotor S.A. tiene una rotación anual del 21,6% lo que representa a 4 vacantes en el año y la inversión necesaria para el reclutamiento será el siguiente:

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Formatos de Entrevista	\$32,00
Esferos	\$10,00
Total	\$42,00

Tabla 42 Inversión necesaria para el reclutamiento
 Elaborado por: Gabriela Amón – Magaly Vega

- Implementar sistemas de formación basado en competencias:

Se requiere potencializar las competencias y habilidades de cada uno de los colaboradores de Recordmotor S.A., por lo que es necesario plantear un método de codesarrollo, mediante el cual se indagará las razones de su desempeño y se le delegará actividades que permitan potenciar sus competencias y así lograr personal motivado.

La formación de los empleados se puede llevar a cabo a través de la realización de convenios de Recordmotor S.A. con empresas especializadas en capacitación de personas, a través de un modelo que especifique las competencias a desarrollar en cada cargo, con el fin de eliminar las brechas existentes entre el empleado y el perfil del cargo idóneo.

A continuación se muestra el presupuesto requerido para la formación del personal dentro de la concesionaria:

Concepto	Valor Estimado Por Persona	Valor Total Estimado (18)
Capacitación (sistema de gestión de calidad)	\$195,00	\$3.510,00
Esferos	\$0,40	\$7,20
Cuadernillos	\$2,00	\$36,00
Total	\$197,40	\$3.553,20

Tabla 43 Inversión necesaria para la formación del personal
 Elaborado por: Gabriela Amón – Magaly Vega

De la misma manera el valor de la capacitación variará dependiendo del tema que se quiera llevar a cabo y del número de participantes, para el cálculo del presupuesto se ha considerado un tema de capacitación general para los dieciocho empleados pertenecientes a Recordmotor S.A.

GABRIELA AMÓN
 MAGALY VEGA



- Implementar evaluación:

Se considera necesario implementar un modelo de evaluación del desempeño que permita medir las actividades y los objetivos alcanzados por los colaboradores de la concesionaria. Dicho modelo consiste en evaluar al personal de forma integral, es decir por parte del jefe inmediato, de los compañeros, de los subordinados y de los clientes.

El presupuesto para la evaluación del personal no resultará costosa debido a que se llevará a cabo por los mismos miembros de la concesionaria, es decir no se necesita contar con especialistas en evaluación del desempeño.

Para realizar la evaluación de personal se desarrolló un formato que permite establecer la valoración de las actividades que cumplen los empleados, dicha propuesta se encuentra más adelante.

Sin embargo, se incurre en costos de suministros de oficina, que son los siguientes:

Concepto	Valor
Hojas de informes	\$10,80
Formatos de calificación	\$28,80
Copias	\$0,72
Total	\$40,32

Tabla 44 Inversión en suministros de oficina
Elaborado por: Gabriela Amón – Magaly Vega

4.2. Propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias requeridas.

En la actualidad, la mayor parte de las empresas buscan estar un paso más allá de las demás, pero para esto requieren ser competitivas, es así que se cree conveniente que deben adaptarse a las innovaciones del mercado. Para este caso puntual se hace referencia al manejo de un modelo de gestión de Talento Humano por competencias, en el que se valoran las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores, lo cual permite el mejor desempeño del personal para el logro de los objetivos organizacionales. El modelo de gestión por competencias se convierte en el foco central en torno al cual se pueden crear tanto las políticas como las técnicas que se necesitan para el adecuado



manejo del Talento Humano; a través de este modelo se pueden determinar las capacidades reales requeridas para un cargo específico y de esta manera los colaboradores puedan ejecutar sus tareas de manera eficiente.

Para establecer la propuesta de un modelo de gestión por competencias es necesario en primera instancia conocer cuáles son las políticas, reglamentos, dirección estratégica, necesidades y los requerimientos reales que tiene la empresa Recordmotor S.A., ya que con la implementación de este se espera pueda contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

A continuación se desarrolló un diseño de modelo de gestión del Talento Humano por competencias para la empresa Recordmotor, utilizando el Enfoque Holístico, en el que se consideraron las habilidades, conocimientos y actitudes que los empleados deben poseer para realizar de manera exitosa el trabajo asignado.

4.2.1. Definición y determinación de las competencias para la empresa Recordmotor.

Para determinar las competencias cardinales para la empresa Recordmotor se procedió a analizar la misión de la misma, aplicando un instrumento auxiliar propuesto por Martha Alles (2002):

 RECORDMOTOR 			
La Misión:	Si	Hasta cierto punto	No
Es corta y concina.	X		
Es Clara y fácilmente comprensible.	X		
Define por qué hacemos lo que hacemos, por que existe la organización.	X		
No define actividades.	X		
Es suficientemente amplia.	X		
Aporta la orientación para hacer lo correcto.	X		
Permite aprovechar las oportunidades.	X		
Coincide con nuestras capacidades.	X		
Estimula el compromiso de los miembros.	X		
En definitiva, dice como desea ser recordada la organización.	X		
¿Debemos revisar la misión?			X
Si es así, ¿Qué cambios deberían considerarse			X

Gráfico 42 Análisis de la Misión
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega
Fuente: Martha Alles, 2005, pág. 87

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA



En base al cuadro anterior se puede evidenciar que la misión cumple con los parámetros propuestos por Martha Alles, por lo tanto se determina que no es necesario cambiar ni corregir el enunciado.

Para poder realizar el diccionario de competencias tanto cardinales como específicas se realizó un análisis de la misión, visión y valores organizacionales de la empresa Recordmotor que se muestra en la siguiente matriz:

MISIÓN	VISIÓN	VALORES ORGANIZACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Compromiso con la calidad del trabajo • Innovación y creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Perseverancia en la consecución de objetivos. • Responsabilidad social • Integridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad / Honestidad • Calidad • Compromiso • Respeto

Gráfico 43 Competencias

Fuente: Recordmotor S.A.

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

En la tabla anterior se determinaron las competencias cardinales que la empresa Recordmotor debe cumplir, su grado o nivel dependerá de los perfiles profesionales para cada puesto los mismos que se definirán a través de un análisis personal.

Para ello se analizaron los siguientes puestos de trabajo en la empresa Recordmotor, que actualmente son 13 cargos:

- ❖ Gerente de Sucursal
- ❖ Asistente de Gerencia
- ❖ Vendedor
- ❖ Reparador de Autos y Limpieza
- ❖ Jefe de Taller
- ❖ Asesor de Servicios
- ❖ Técnico Automotriz
- ❖ Lavador de Autos
- ❖ Jefe de Bodega

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA

- ❖ Auxiliar de Bodega
- ❖ Cajera
- ❖ Mensajero
- ❖ Guardián

4.2.1.1 Competencias Cardinales

Se presentó a manera de borrador tanto de las competencias específicas como cardinales, ya que fueron los colaboradores de la empresa, quienes a través de entrevistas determinaron cuales son las que se requieren realmente para cada cargo.

A continuación se propone un borrador de las competencias cardinales que las autoras del trabajo de investigación consideran necesarias para la empresa Recordmotor S.A.:

 RECORDMOTOR  COMPETENCIAS CARDINALES	
1	Compromiso con la calidad del trabajo
2	Ética
3	Innovación y creatividad
4	Integridad/ Honestidad
5	Orientación al cliente
6	Perseverancia en la consecución de objetivos.
7	Responsabilidad social

Gráfico 44 Competencias Cardinales
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

4.2.1.2. Competencias Específicas

A continuación se detalla un borrador de las competencias específicas que las autoras creen convenientes para cada cargo de la empresa Recordmotor:



 HONDA	RECORDMOTOR	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO		
1	Adaptabilidad – Flexibilidad	
2	Capacidad de planificación y organización	
3	Cierre de acuerdos	
4	Colaboración	
5	Comunicación eficaz	
6	Conocimiento de la industria y el mercado	
7	Conocimientos técnicos	
8	Desarrollo y autodesarrollo del talento	
9	Influencia y negociación	
10	Liderazgo	
11	Pensamiento estratégico	
12	Profundidad en el conocimiento de los productos	
13	Relaciones públicas	
14	Responsabilidad	
15	Tolerancia a la presión de trabajo	
16	Toma de decisiones	
17	Trabajo en equipo	

Gráfico 45 competencias Específicas
Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega

Para determinar en la empresa Recordmotor cuáles son las competencias reales requeridas tanto específicas como cardinales se utilizó el formato propuesto por Martha Alles, en el que además se establecen los respectivos niveles, los mismos que se desarrollaron en el Capítulo 1.

Seguidamente se presenta el formato de entrevista que se aplicó para cada uno de los empleados en los diferentes puestos de trabajo de Recordmotor, la misma que tiene por objeto determinar cuáles son las competencias tanto cardinales como específicas que debe cumplir cada trabajador dentro del cargo que ocupa y se desempeña.

Todas las entrevistas que se realizaron al personal de Recordmotor S.A. se encuentran adjuntas en el ANEXO 4.



RECORDMOTOR



FORMATO DE ENTREVISTA DE COMPETENCIAS

La presente encuesta tiene como finalidad detectar las competencias que se requieren para laborar en cada puesto de trabajo, los resultados serán utilizados para desarrollar el trabajo de investigación que trata del diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias.

Las instrucciones a seguir para llenar la encuesta son las siguientes:

- 1) Apruebe las competencias requeridas para el área en el que usted trabaja, las definiciones están en el diccionario adjunto.
- 2) De una valoración del nivel que requiere la competencia comparado con el perfil profesional que usted posee con los planteados en el diccionario.
- 3) Para las competencias específicas plantear las que usted considere necesarias para el puesto de trabajo en el que se desenvuelve.

A= nivel de competencia alto = 100%

B= nivel de competencia bueno = 75%

C= nivel de competencia mínimo necesario = 50%

D= nivel insatisfactorio o grado mínimo de competencia = 25%

AREA:

Puesto

<u>Competencias cardinales</u>	Aprobacion	A	B	C	D
Calidad					
Compromiso con la calidad del trabajo					
Ética					
Innovación y creatividad					
Integridad/ Honestidad					
Orientación al cliente					
Perseverancia en la consecución de objetivos.					
Responsabilidad					
Responsabilidad social					
<u>Competencias específicas por puesto</u>	Aprobacion	A	B	C	D

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA



4.2.1.3. Resultados

Una vez aplicadas las encuestas a cada uno de los empleados de todos los puestos de trabajo de la empresa Recordmotor se pudo evaluar y determinar las competencias tanto específicas como cardinales necesarias y requeridas dentro de la organización, quedando establecidas las siguientes:

 RECORDMOTOR 		
PUESTOS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPETENCIAS CARDINALES
Gerente de Sucursal	Capacidad de planificación y organización	Compromiso con la calidad del trabajo Ética Innovación y creatividad Integridad/ Honestidad Orientación al cliente Perseverancia en la consecución de objetivos. Respeto Responsabilidad social
	Cierre de acuerdos	
	Comunicación eficaz	
	Conocimientos técnicos	
	Desarrollo y autodesarrollo del personal	
	Liderazgo	
	Pensamiento estratégico	
	Relaciones publicas	
	Toma de decisiones	
	Trabajo en equipo	
Asistente de Gerencia	Capacidad de planificación y organización	
	Colaboración	
	Comunicación eficaz	
	Relaciones publicas	
	Toma de decisiones	
Jefe de Talento Humano	Trabajo en equipo	
	Comunicación Eficaz	
	Conocimientos Técnicos	
	Desarrollo y autodesarrollo del talento	
	Liderazgo	
	Profundidad en el conocimiento de productos	
Vendedor	Tolerancia a la presión de trabajo	
	Trabajo en equipo	
	Adaptabilidad	
	Cierre de acuerdos	
	Comunicación eficaz	
	Conocimiento de la industria y el mercado	
	Influencia y negociación	
	Pensamiento estratégico	
	Profundidad en el conocimiento de productos	
	Relaciones publicas	
Tolerancia a la presión del trabajo		
Toma de decisiones		

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



Reparador de Autos y Limpieza	Colaboración	
Jefe de Taller	Comunicación Eficaz	
	Conocimientos Técnicos	
	Desarrollo y autodesarrollo del talento	
	Liderazgo	
	Profundidad en el conocimiento de productos	
	Tolerancia a la presión de trabajo	
	Trabajo en equipo	
Asesor de Servicios	Cierre de acuerdos	
	Comunicación eficaz	
	Influencia y negociación	
	Profundidad en el conocimiento de productos	
Técnico Automotriz	Colaboración	
	Comunicación eficaz	
	Conocimientos técnicos	
	Profundidad en el conocimientos de los productos	
	Tolerancia a la presión de trabajo	
	Trabajo en equipo	
Lavador de Autos	Colaboración	
Jefe de Bodega	Cierre de Acuerdos	
	Conocimientos de la industria y el mercado	
	Conocimientos técnicos	
	influencia y negociación	
	Liderazgo	
	Profundidad en el conocimiento de productos	
Auxiliar de Bodega	Colaboración	
	Conocimientos Técnicos	
	Profundidad en el conocimiento de productos	
Cajera	Cierre de acuerdo	
	Comunicación eficaz	
	Conocimientos Técnicos	
	Responsabilidad	
	Tolerancia a la presión de trabajo	
	Trabajo en equipo	
Mensajero	Colaboración	
Guardián	Colaboración	

(ANEXO 5)

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA

4.2.1.4. Asignación de competencias

A continuación se muestra un ejemplo de asignación de competencias para el puesto de Jefe de Talento Humano. En el ejemplo se observa tanto el cargo como el grado o nivel requerido para el perfil profesional.

Cabe aclarar que las demás asignaciones de competencias de perfiles para cada cargo están adjuntos en el ANEXO 6.

 RECORDMOTOR 			
ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS			
CARGO/ PUESTO	ÁREA	COMPETENCIAS	NIVEL
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Compromiso con la calidad del trabajo	B
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Ética	B
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Innovación y creatividad	A
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Integridad/ Honestidad	B
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Orientación al cliente	B
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Perseverancia en la consecución de objetivos.	A
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Respeto	D
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Responsabilidad social	D
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Comunicación Eficaz	A
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Conocimientos Técnicos	B
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Desarrollo y autodesarrollo del talento	B
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Liderazgo	A
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Profundidad en el conocimiento de productos	A
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Tolerancia a la presión de trabajo	B
JEFE DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRATIVO	Trabajo en equipo	B

Fuente: Entrevista
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega.

4.2.2. Análisis y descripción de cargos por competencias

Implementar un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias brindará a la empresa Recordmotor S.A. las técnicas y los procedimientos que ayuden a la correcta selección del personal.

La descripción de cargos sirvió para determinar cuáles son las actividades reales que deben cumplir cada uno de los empleados en un cargo específico.

Por lo tanto, se procedió a realizar los diseños de perfil correspondientes para cada cargo dentro de la empresa Recordmotor S.A., para esto se llevó a cabo una entrevista realizada a todo el personal de la organización.

4.2.2.1. Formato de entrevista para elaborar los diseños de perfiles de la empresa Recordmotor S.A.

Actualmente, en la empresa Recordmotor S.A. existen trece puestos de trabajo, por lo tanto las autoras del trabajo de investigación realizaron las entrevistas personales a cada uno de ellos basándose en el siguiente formato, las respuestas conseguidas con esta entrevista se encuentran adjuntas en el ANEXO 7:



RECORDMOTOR



Esta entrevista tiene como finalidad levantar y conocer la información tanto de las actividades como de todo aquello que incluye el trabajo que se desarrolla en cada puesto dentro de la empresa Recordmotor S.A., para con esta lograr el diseño de los perfiles, por lo tanto le pedimos que por favor conteste a las siguientes preguntas de la manera más objetiva.

Fecha:

Persona entrevistada:

Título actual del cargo:

Superior inmediato:

Título del cargo del superior inmediato:

Departamento al que pertenece:

Número de empleados en este puesto:

¿Cuáles son las actividades principales que realiza en el puesto? Especifique la frecuencia

¿Cuáles son las actividades secundarias que realiza en el puesto? Especifique la frecuencia

¿Qué tipo de equipo y maquinaria requiere para el cargo?

¿Cuáles son las condiciones laborales que se requieren para el cargo?

¿Cuál es el nivel de educación mínimo que usted considera necesario para desempeñar exitosamente este cargo?

¿Qué conocimientos adicionales debe tener el empleado para ocupar este cargo?

¿Qué capacitaciones se debe brindar al empleado que ingresa a este cargo?

¿Cuál es la experiencia que usted considera necesaria para asumir este cargo?

Esta experiencia que usted considera necesaria, ¿se la puede adquirir en la empresa o fuera?

¿Quién controla su progreso o desempeño laboral en este cargo?

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



- ¿Cuál es la clase de supervisión que usted recibe para este cargo?
- ¿Qué clase de supervisión considera que se debe aplicar a los empleados?
- ¿Cuántos empleados se supervisan directamente e indirectamente?
- ¿Los errores cometidos en el cargo afectan a la demás organización?
- ¿En el cargo se manejan datos confidenciales? Especifique.
- ¿En este cargo se maneja efectivo, son montos altos?
- ¿Qué clase de relaciones personales maneja en este cargo, es decir maneja contacto dentro del departamento, con otros departamentos y fuera de la empresa?
- ¿En su cargo usted toma decisiones? ¿Qué decisiones toma?
- ¿En su cargo se requiere habilidad física? ¿Qué tipo de habilidad?
- ¿Realiza tareas repetitivas en este cargo? Especifique

¿Cuáles son los requisitos físicos que requiere este cargo? (visión, fuerza, altura, etc.)

En cuanto a las condiciones de trabajo su puesto requiere:

Disponibilidad para viajar Si____ No____
Disponibilidad para mudarse a otra ciudad Si____ No____

En cuanto a las condiciones de su trabajo

En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) considera que el mismo es:

Muy confortable _____
Confortable _____
Soportable _____
Incomodo _____
Muy incomodo _____

Tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo: Si____ No____
Considera que su retribución económica por sus labores son justas: Si____ No____
Sus ideas, opiniones son escuchadas por su jefe Si____ No____

Su nivel de satisfacción por trabajar en esta empresa es:

Muy alto _____
Alto _____
Regular _____
Bajo _____
Muy Malo _____

Está de acuerdo en cómo se está gestionado el departamento en el que labora respecto a las metas que este tiene: Si____ No____

Se siente comprometido con la empresa Si____ No____

Le gusta su trabajo dentro de la empresa Si____ No____

Se siente orgulloso de pertenecer Recordmotor Si____ No____

Existe una buena relación con sus compañeros Si____ No____

Las metas alcanzadas dentro de la empresa son retribuidas Si____ No____

Si su respuesta fue afirmativa especifique de qué manera son retribuidos sus logros

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega.

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA

4.2.2.2. Proceso de descripción de cargos por competencias

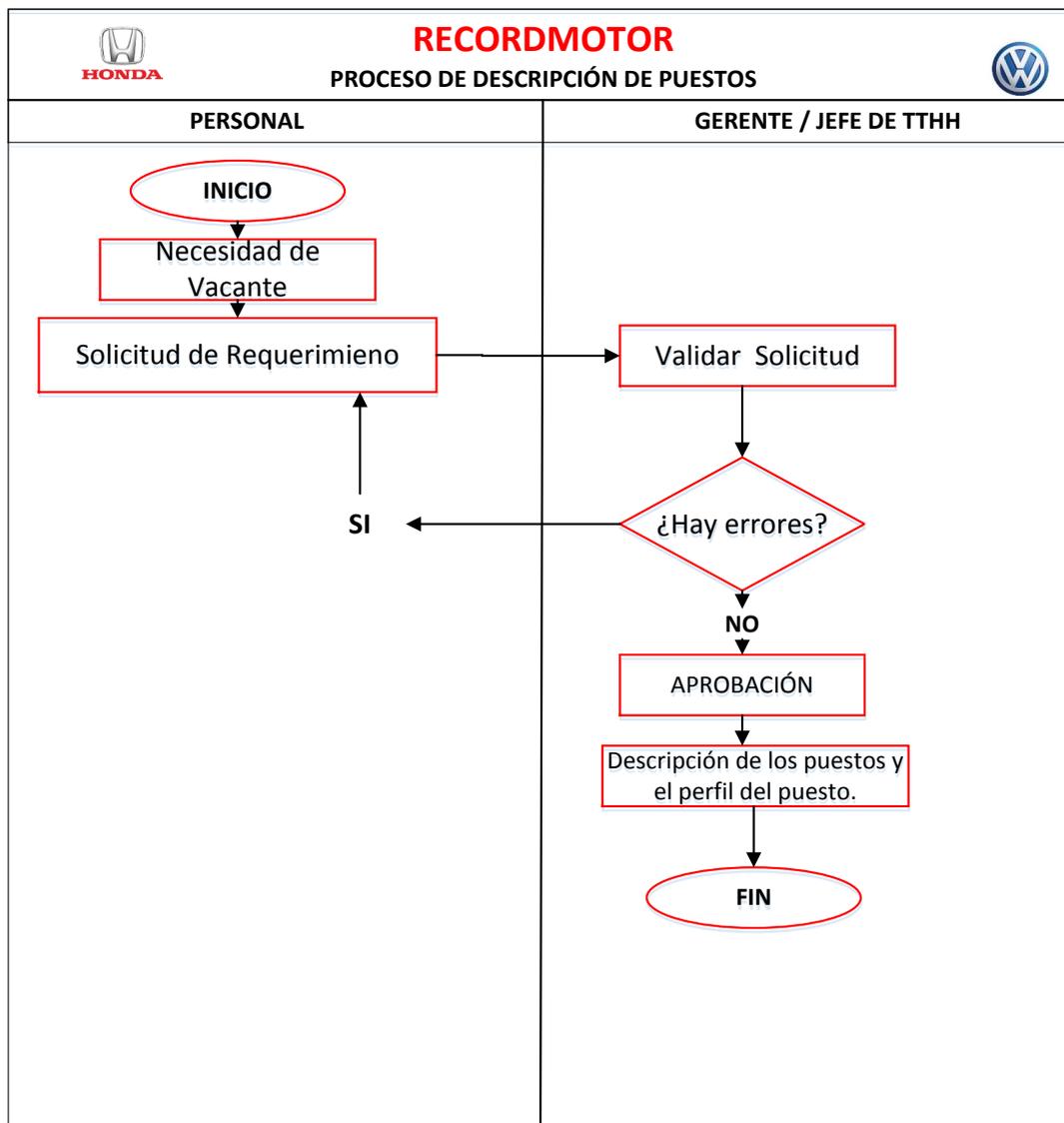


Gráfico 46 Proceso de descripción de puestos por competencias
Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

1. El proceso de la descripción de puestos inicia con la unidad o área que requiera una persona para un puesto específico, por lo que debe exponer dicho requerimiento presentando una solicitud al Departamento de Talento humano.
2. Al momento de la validación del requerimiento se revisara la existencia de errores, en el caso de existencia de los mismos no se aprobará, pero de ser correcto el gerente autorizará el requerimiento y se procederá a la elaboración de la descripción del puesto y de perfil para la vacante.

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



4.2.2.3. Formato de descripción de cargos (ANEXO 8)

RECORDMOTOR					
FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
Nombres del titular del puesto					
Puesto:					
Área/ departamento					
Cargo de supervisor inmediato					
Cargo de subalternos inmediatos					
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO					
ORGANIGRAMA					
ACTIVIDADES					
AUTONOMÍA Y AUTORIDAD					
PLAN DE CARRERA					
REQUISITOS DEL PUESTO					
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad:	Entre	años	y	años.
	Sexo:	Masculino	Femenino	Indistinto	
	Estado Civil:				
	Domicilio:				
	Nacionalidad:				
FORMACIÓN	Educación:				
	Posgrados:				
	Conocimientos Especiales:				
	Idioma:				
Experiencia Requerida					
COMPETENCIAS REQUERIDAS		NIVEL			
<u>CARDINALES</u>		A	B	C	D
Compromiso con la calidad del trabajo					
Ética					
Innovación y creatividad					
Integridad/ Honestidad					
Orientación al cliente					
Perseverancia en la consecución de objetivos.					
Respeto					
Responsabilidad social					
<u>ESPECIFICAS POR PUESTO</u>		A	B	C	D
CONDICIONES DE TRABAJO		SI		NO	
Disponibilidad para Viajar					
Disponibilidad para mudarse a otra ciudad					
Factor de riesgo					
Trabajo bajo presión					
Iluminación y ruido					
Horario laboral		Tiempo completo		Medio tiempo	
ASPECTO ECONÓMICOS DEL PUESTO					
Salario					
Variable					

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA



4.3.1.2. Aplicación práctica a cada uno de los cargos de la empresa Recordmotor S.A.

A continuación se mostrará a manera de ejemplo un diseño de perfil por competencias, para esto se tomó el cargo de Jefe de Talento Humano. Cabe recalcar que los todos diseños de perfiles están adjunto en el ANEXO 8.

RECORDMOTOR			
FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
Nombres del titular del puesto	Puesto: Jefe de Talento Humano		
Área/ departamento	Administrativo		
Cargo de supervisor inmediato	Gerente de Sucursal		
Cargo de subalternos inmediatos			
MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Llevar a cabo el desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano (reclutamiento, selección y evaluación) mediante la ejecución efectiva de los mismos; también aplicar las políticas inherentes al área con la finalidad de mantener un clima laboral favorable y así alcanzar los objetivos organizacionales planteados.			
ORGANIGRAMA			
ACTIVIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar los procesos en cada uno de los subsistemas (reclutamiento, selección y evaluación) de Gestión de Talento Humano. 2. Elaborar informes técnicos de todo lo relacionado al Recurso Humano (certificados, permisos, informes) 3. Evaluar el trabajo de todos los puestos de trabajo a nivel institucional. 4. Mantener actualizada la base de datos de todos los empleados. 5. Realizar planeaciones para la idónea formación de los colaboradores. 6. Elaboración de Roles de pago. 			
AUTONOMÍA Y AUTORIDAD			
Nivel de autonomía y autoridad bajo, todas las decisiones tomadas están bajo supervisión.			
PLAN DE CARRERA			
OBJETIVO:	Competencia a Desarrollar	Indicador	Actividades
Control, Gestión y Evaluación de programas, políticas y procedimientos.	Responsabilidad	Talento Humano manejado bajo el sistema de competencias.	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Desarrollo estratégico de los Recursos Humanos 1.2 Taller de Planificación y Gestión
PLAN DE SUCESIÓN			
No aplica para plan de sucesión			

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



REQUISITOS DEL PUESTO				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad:	Desde 25 años		
	Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
		Indistinto	<input type="checkbox"/>	X
	Domicilio:	Cuenca		
	Educación	Estudios universitarios en Administración de Empresas		
	Posgrados:	Gestión del Talento Humano		
	Conocimientos Especiales:	Clima Laboral, Trabajo en Equipo		
	Idioma:	Inglés Básico		
Experiencia Requerida	2 años de experiencia en puestos similares			
COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL			
CARDINALES	A	B	C	D
Compromiso con la calidad del trabajo		X		
Ética		X		
Innovación y creatividad			X	
Integridad/ Honestidad		X		
Orientación al cliente		X		
Perseverancia en la consecución de objetivos.			X	
Respeto				X
Responsabilidad social				X
ESPECÍFICAS POR PUESTO	A	B	C	D
Comunicación Eficaz	X			
Conocimientos Técnicos		X		
Desarrollo y autodesarrollo del talento		X		
Liderazgo	X			
Profundidad en el conocimiento de productos	X			
Tolerancia a la presión de trabajo		X		
Trabajo en equipo		X		
CONDICIONES DE TRABAJO	SI		NO	
Disponibilidad para Viajar			X	
Disponibilidad para mudarse a otra ciudad			X	
Factor de riesgo			X	
Trabajo bajo presión	X			
Iluminación y ruido			X	
Horario laboral	Tiempo completo	X	Medio tiempo	
ASPECTO ECONÓMICOS DEL PUESTO				
Salario	700			
Variable				

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA



Aplicación práctica de asignación de competencias, comportamientos y preguntas para el cargo de Vendedor (ANEXO 9)

 RECORDMOTOR 			
ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS			
ÁREA: Administrativa			
CARGO: Jefe de Talento Humano			
COMPETENCIAS CARDINALES	CONCEPTO	NIVEL	SIGNIFICADO
Compromiso con la calidad del trabajo	Capacidad que posee el individuo para actuar con rapidez en la toma de decisiones para desarrollar las actividades del puesto de trabajo. Desempeñarse con altos niveles y compromiso constante que permitan la consecución de resultados.	B	Alcanzar objetivos con altos niveles de desempeño en el área que está bajo su responsabilidad. Alcanza estándares de calidad requeridos. Capacidad para crear procesos y políticas organizacionales que facilitan la consecución de los objetivos.
Ética	Capacidad que tiene el empleado para realizar el trabajo que se le es asignado, cumpliendo con las normas y leyes que están estipuladas en la organización. Implica también el buen actuar de los trabajadores, en el que las buenas costumbres y los valores están por encima del comportamiento normal que tienen.	B	Dirige a las personas que están a su cargo en base a principios morales y éticos. Crea un ambiente de trabajo basado en el respeto de las buenas costumbres y valores organizacionales. Establece relaciones laborales que se fundamentan en la ética tanto laboral como personal.
Innovación y Creatividad	Capacidad que debe tener el trabajador para brindar soluciones nuevas y/o diferentes a los problemas que se den dentro de la organización. Tener la habilidad de diseñar procesos o métodos novedosos y que permitan alcanzar la ventaja competitiva esperada.	A	Es innovador y practico, ofrece propuestas nuevas y eficaces frente a los diversos requerimientos de los clientes. Busca nuevas alternativas para solucionar problemas arriesgándose y dejando de lado esquemas tradicionales. Busca entregar un valor agregado.
Integridad/ Honestidad	Capacidad que tiene el empleado para reconocer sus propias debilidades y fortalezas. Implica tener coherencia entre lo que dice, piensa y hace. Efectúa actividades enmarcadas en la verdad con las que puede crear relaciones basadas en la honestidad y veracidad.	B	Acepta los errores que comete y realiza las acciones necesarias para corregirlos. Trata de mantener coherencia entre lo que piensa y hace. Busca la manera de actuar correcta y respetuosamente en la organización para mantener buenas relaciones laborales. Puede construir relaciones de confiabilidad.
Orientación al Cliente	Es la capacidad de detectar las necesidades del cliente y dar solución a sus problemas, cumpliendo los pedidos, deseos y expectativas.	B	Establece criterios generales que le permite evaluar y cumplir con las necesidades y requerimientos reales de los clientes. Crea una relación basada en la confianza aunque no enfatiza en una atención personalizada con los mismos. Posee la capacidad de proponer soluciones que ayuden a mejorar la calidad de vida de los mismos.
Perseverancia en la consecución de objetivos	Capacidad que tiene el empleado para mantenerse firme al momento de ejecutar un proyecto. Implica ser persistente en la consecución de los objetivos planteados.	A	Posee la capacidad de hacer que toda la organización sea persistente a la hora de ejecutar un proyecto. Tiene como objetivo el cumplimiento de las metas planteadas sin importar que el trabajo demande repetirlo para lograr lo dicho. Actúa en base a la insistencia para la consecución de los objetivos.
Responsabilidad Social	Capacidad de actuar conciliando los intereses de la organización y las expectativas de la comunidad. Implica basarse en normas y leyes que rigen en relación con los demás actores. Realiza actividades que tengas resultados positivos sobre la empresa y la sociedad.	D	Es la capacidades que posee una persona para desempeñarse en sus funciones con tolerancia brindando a otros y a si mismo un trato digno de acuerdo a los valores morales.

GABRIELA AMÓN
 MAGALY VEGA

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CONCEPTO	NIVEL	SIGNIFICADO
Comunicación Eficaz	Capacidad que tiene una persona para entender la dinámica de los que están alrededor de él. Implica el poder expresar y escuchar de forma clara, coherente y precisa las necesidades laborales del nivel organizacional en el que se desarrolle.	A	Establece una comunicación precisa y entendible a través de diseñar metodologías y herramientas que permiten el mejor desarrollo de la información. Tiene la capacidad de interactuar con las demás áreas mediante buenas relaciones laborales.
Conocimientos Técnicos	Capacidad para desarrollar las actividades con conocimientos específicos que se requieren para el cargo. Implica el estar dispuesto a aprender y compartir con los demás los conocimientos y experiencias que adquiere en la entidad.	B	Renueva de forma constante los conocimientos en base al aprendizaje. Goza de cierta credibilidad lo que hace que se convierta en un referente técnico para la organización.
Desarrollo y autodesarrollo del Talento	Capacidad que tienen las personas para hacer que crezcan intelectual y moralmente a través de la motivación para el mejoramiento de los colaboradores. Implica realizar un análisis previo de las necesidades de formación que se requieren dentro de la organización.	B	Tiene facilidad para detectar las falencias de conocimientos del personal que está bajo su mando mediante la evaluación y monitoreo de los resultados obtenidos. Brinda la capacitación e información actualizada dependiendo de los requerimientos. Está presto a resolver las dudas en cuanto al desarrollo de las tareas designadas.
Liderazgo	Capacidad que posee una persona para lograr que las personas realicen con éxito los objetivos planteados en la empresa. Implica la adecuada orientación y comunicación de las estrategias organizacionales para crear un clima laboral armónico.	A	Tiene gran influencia sobre los miembros de la organización. Puede persuadir y motivar a los empleados a que se comprometan a brindar un servicio de calidad. Busca que los trabajadores desempeñen sus actividades bajo un ambiente armónico. Logra comunicarse de manera clara y concreta con los colaboradores de los distintos niveles funcionales. Tiene perspectiva a largo plazo.
Profundidad en el conocimiento de productos	Capacidad de conocer todos los productos y servicios que ofrece una empresa, además de estar al tanto cuales de estos son los preferidos por sus clientes.	A	Es la capacidad para conocer todos los productos y servicios que ofrece una empresa sus ventajas y desventajas de cada uno, además cuál de ellos es el preferido por los clientes.
Tolerancia a la presión de trabajo	Implica mantener un nivel adecuado de desempeño en situación exigentes y cambiantes que generan gran presión en el trabajador	B	Es la capacidad que posee una persona para mostrar cierta facilidad para enfrentarse a los riesgos, contribuye con enfoques diferentes a los predeterminado
Trabajo en Equipo	Capacidad e trabajar conjuntamente con los demás, formando equipos que aporten con resultados eficaces.	B	Es la capacidad que posee una persona para fomentar el trabajo en equipo dentro de su área.

Elaborado por: Gabriela Amón- Magaly Vega

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA



4.2.3. Reclutamiento por competencias

El manejar un sistema de reclutamiento por competencias hará que la empresa Recordmotor capture la atención de los candidatos que cumplan con los requerimientos previamente establecidos por la organización y así no invertirá en recursos innecesarios.

4.2.3.1. Proceso de reclutamiento por competencias

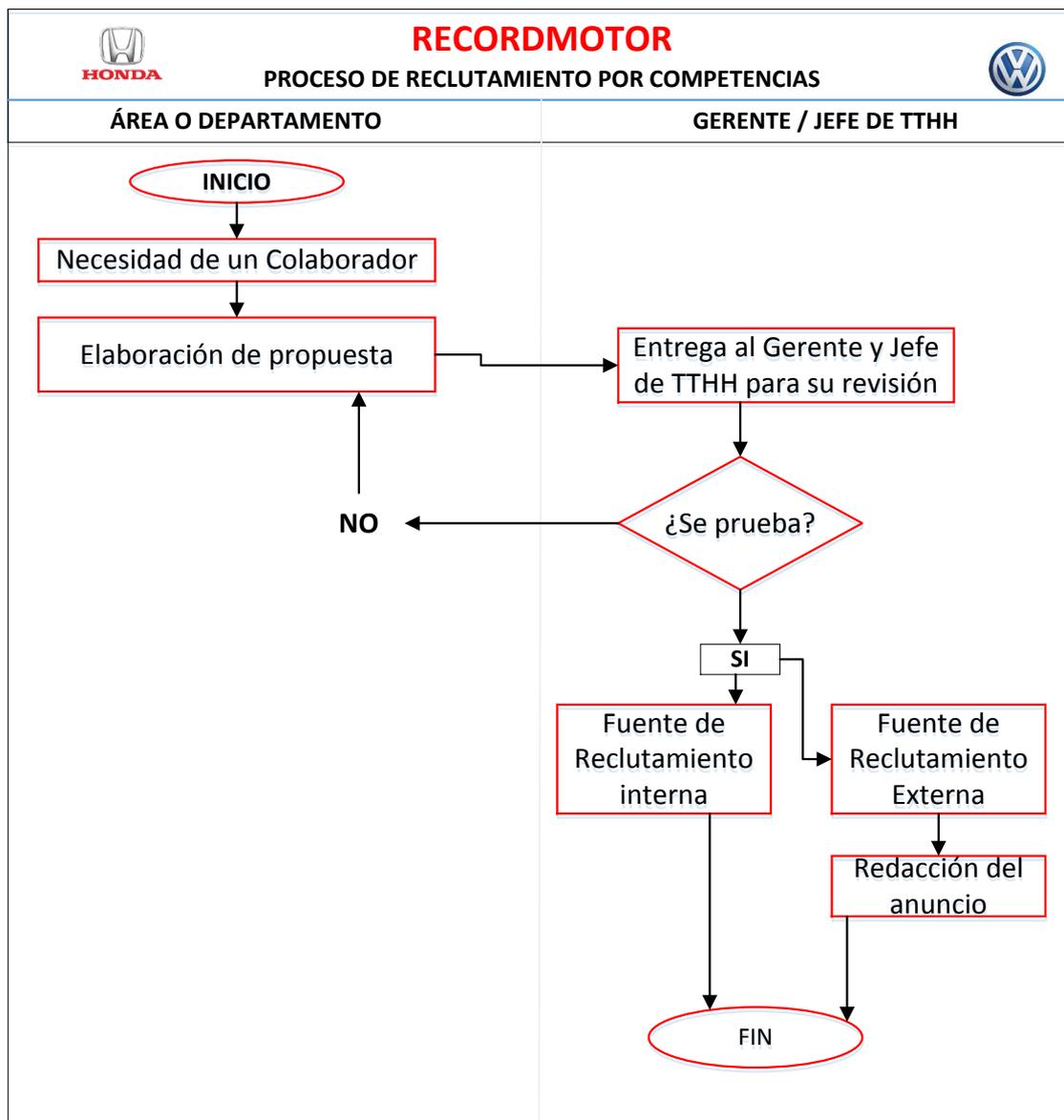


Gráfico 47 Proceso de reclutamiento por puestos
 Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



4.2.3.2. Descripción del proceso de reclutamiento por competencias

1. El proceso de reclutamiento por competencias para la empresa Recordmotor inicia cuando el área o departamento da a conocer la necesidad de un colaborador para un puesto vacante, para ello se elabora de una propuesta, en la que se define el perfil que se desea para el postulante, tales como: habilidades, conocimientos técnicos, valores, nivel de estudio, entre otros.

2. Esta propuesta se presenta ante el Gerente y el Jefe de Talento humano, que son quienes validaran la información, la misma que si no es aprobada tendrá que ser elaborada o reestructurada nuevamente.

3. Pero una vez aprobada la propuesta por el gerente y por el jefe de Talento Humano, se procederá a la descripción y perfil del puesto

4. Finalmente este proceso termina cuando se selecciona que fuente de reclutamiento se va a utilizar ya sea esta interna o externa, en caso de ser la última se debe redactar el anuncio con los requerimientos ya establecidos para la vacante existente en la empresa.

4.2.3.3. Modelo de anuncio de reclutamiento para la empresa Recordmotor S.A.

Las autoras del trabajo de investigación proponen los modelos de anuncio de reclutamiento para los trece puestos de trabajo dentro de Recordmotor S.A., los mismos que se encuentran en el ANEXO 10.

Para ejemplificar lo antes dicho, se ha tomado como ejemplo de anuncio de reclutamiento el cargo de jefe de Talento Humano, el mismo que se muestra a continuación:

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



 HONDA	RECORDMOTOR	
Requiere contratar el servicio de un Jefe de Talento Humano		
Quien será responsable de las siguientes actividades:		
1. Aplicar los procesos en cada uno de los subsistemas (reclutamiento, selección y evaluación) de Gestión de Talento Humano.		
2. Elaborar informes técnicos de todo lo relacionado al Recurso Humano (certificados, permisos, informes)		
3. Evaluar el trabajo de todos los puestos de trabajo a nivel institucional.		
4. Mantener actualizada la base de datos de todos los empleados.		
Formación académica:		
Estudios universitarios en Administración de Empresas		
Requisitos indispensables:		
2 años de experiencia en puestos similares		
Conocimientos especiales en:		
Clima Laboral, Trabajo en Equipo		
Competencias:		
Compromiso con la calidad del trabajo		
Ética		
Innovación y creatividad		
Integridad/ Honestidad		
Orientación al cliente		
Perseverancia en la consecución de objetivos.		
Respeto		
Responsabilidad social		
Comunicación Eficaz		
Conocimientos Técnicos		
Desarrollo y autodesarrollo del talento		
Liderazgo		
Profundidad en el conocimiento de productos		
Tolerancia a la presión de trabajo		
Beneficios		
Estabilidad Laboral		

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

Con todo el proceso anteriormente analizado, explicado y además con el ejemplo de anuncio de reclutamiento para el puesto de Jefe de Talento Humano, la empresa Recordmotor S.A. tendrá la facilidad de contactar a los candidatos y/o colaboradores potenciales para la vacante que desean cubrir tanto para que ejecuten las actividades que se definen para cada cargo como para que aporten con nuevas ideas a la organización.

4.2.4. Selección por competencias

La selección de personal por competencias para la empresa Recordmotor permitirá predecir un mayor desarrollo en el desempeño de los candidatos debido a que se realiza una entrevista focalizada en las características y habilidades necesarias para el cargo, esto ayudará a que los encargados de seleccionar al postulante posean una visión clara de los requerimientos para el puesto y que los empleados tengan claro tanto las funciones como las actividades que deben ejecutar y cumplir de manera efectiva.

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA



4.2.4.1. Proceso de selección externa por competencias

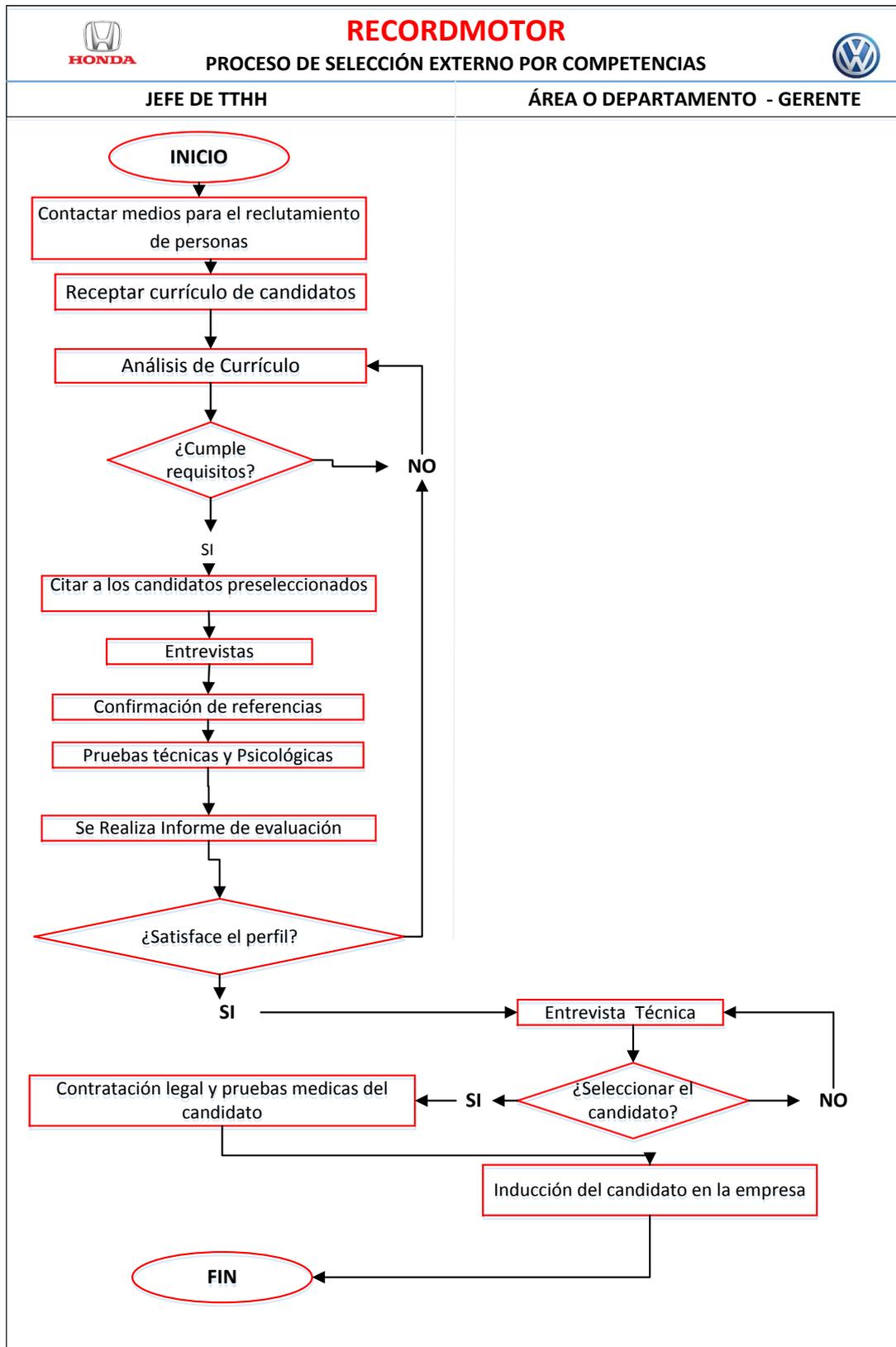


Gráfico 48 Proceso de selección externa por competencias
 Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA



4.2.4.2. Descripción del proceso de selección externa por competencias

El proceso de selección para Recordmotor se puede dar de dos maneras ya sea internamente o externamente.

Para la selección de personal de forma externa (Gráfico 48) se realizará el siguiente procedimiento:

1. Inicialmente se debe efectuar los anuncios de la vacante existente en la empresa a través de medios tales como la prensa, boletines, volantes, entre otros, para que los interesados puedan participar de este proceso.
2. Se procede a aceptar los currículos de los candidatos que decidieron participar para el cargo solicitado sin dejar de lado las especificaciones que se dieron con anterioridad en el anuncio para la vacante.
3. Luego se debe realizar un análisis profundo de los currículos de cada uno de los participantes con la finalidad de verificar que todos cumplan con los requerimientos necesarios para el puesto vacante.
4. En el caso de que un currículo no cumpla con las especificaciones para el puesto de trabajo se retrocederá al paso anterior para realizar un nuevo análisis y seleccionar otro.
Pero en el caso de que el currículo si cumple con dichos requerimientos planteados se establecerá una cita con los aspirantes que resulten preseleccionados, para luego aplicar la entrevista final correspondiente.
5. Además, se realizará la confirmación de las referencias y se aplicarán las pruebas psicológicas a los postulantes para el cargo vacante. Una vez indagadas las competencias que se desean evaluar, se registrará la información del candidato en el formato de entrevista por competencia.

El formato se encuentra adjunto en el ANEXO 11, pero para este caso se toma como ejemplo el siguiente:

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



 HONDA	RECORDMOTOR	
REGISTRO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS		
FECHA		
ENTREVISTADO		EDAD
TÍTULO	IDIOMA	
NÚMERO DE EMPLEADOS		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
FUNCIONAL		SECTORES A CARGO
ORGANIGRAMA		
FUNCIONES PRINCIPALES		
PLAN DE CARRERA	PERSONAL	EN LA EMPRESA
EN AÑOS		
EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE		
TIPO DE EMPRESA		
FUNCIONES		
AÑOS		
RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
	INFORMAR	COLABORAR CONTROLAR PERSUADIR
SUPOERIORES		
COLEGAS		
COLABORADORES		
CLIENTES PROVEEDORES		
EDUCACIÓN		
SECUNDARIA	UNIVERSITARIA	POSTGRADOS
CONOCIMIENTOS ESPECIALES		
IDIOMAS	LEE	ESCRIBE HABLA BILINGÜE
DATOS PERSONALES		
LUGAR DE RESIDENCIA		DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR O MUDARSE
MOVILIDAD PROPIA	ESTADO CIVIL	NÚMERO DE HIJOS
COMENTARIOS FINALES		
PRESENTACIÓN GENERAL		EXPRESIÓN VERBAL
COMPETENCIAS EVIDENCIADAS		
REQUERIDAS POR EL PERFIL	GRADO	NO EVIDENCIA
A: ALTO B: BUENO C: MIN NECESARIO D: INSATISFACTORIO		
ASPECTOS ECONÓMICOS		
REMUNERACIÓN ACTUAL	SALARIO MENSUAL	VARIABLE
AUTO SI/NO	GASTOS PAGOS BONOS COMISIONES	OTROS
PRETENCIONES		
CONCLUSIONES		
PERSONA QUE ENTREVISTA	FECHA	2DA ENTREVISTA FECHA

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

6. Inmediatamente se deberá realizar un informe de la evaluación que se realizó al postulante para el puesto. En el caso en el que el candidato no satisfaga el perfil se regresará a realizar un nuevo análisis de currículo, pero en el caso de que si cumpla con el perfil se procederá a realizar una entrevista técnica para seleccionar al candidato.

7. Luego de realizar el análisis pertinente, si el candidato no es seleccionado se regresará a realizar la entrevista técnica a un nuevo preseleccionado, pero en el caso de que si

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA



cumple con los requerimientos se efectúa la selección del candidato porque se ajusta a los prerrequisitos establecidos para el cargo y por lo tanto se procederá a realizar la contratación legal del mismo.

8. Finalmente se realizará la inducción del candidato al cargo para el cual concursó. La inducción estará a cargo de la persona que se hará responsable del empleado, este será quien se encargue de presentarlo a todos los compañeros, indicarle las actividades que debe realizar y cuáles son sus subordinados o sus superiores según corresponda para el puesto que ocupara.

4.2.4.3. Proceso de selección interna por competencias

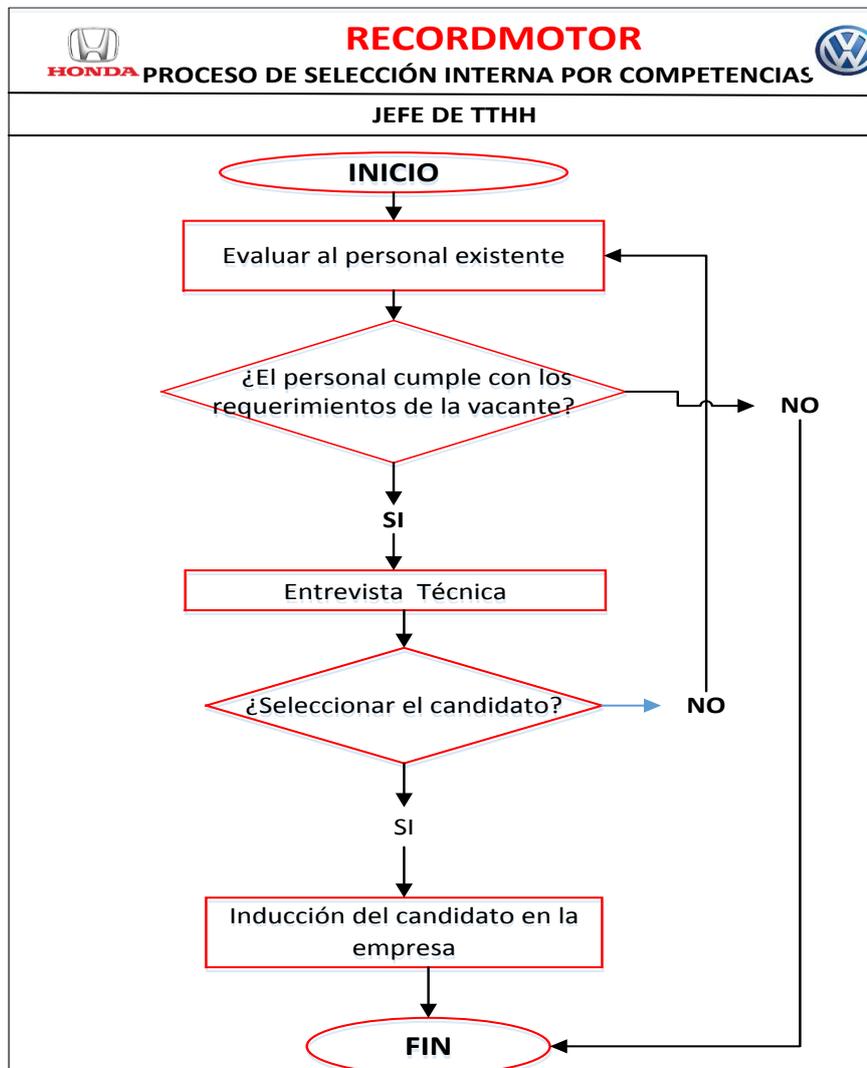


Gráfico 49 Selección interna por competencias
 Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega



4.2.4.4. Descripción del proceso de selección interna por competencias

Para la selección de personal de forma interna (Gráfico 49) se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Se realizará la evaluación del personal que está dentro de la organización para así determinar si cumple o no con los requerimientos necesarios para la vacante existente dentro de la empresa Recordmotor.
2. Seguidamente se realizará la entrevista técnica a los candidatos de la empresa que cumplieron con los requerimientos para concursar por el puesto de trabajo.
3. Posteriormente, si el candidato que pertenece a la concesionaria concursa y no es seleccionado se realizará una nueva evaluación al personal de la empresa, pero en el caso de que el candidato si sea seleccionado o apruebe todos los requisitos se procederá a realizar la inducción del mismo al respectivo puesto para el cual participó.
4. Finalmente, si en la empresa no existe una persona que cumpla con los requerimientos establecidos por la empresa se procederá a la selección del personal externo.

4.2.4.4.1. Guía de entrevista para la empresa Recordmotor

El entrevistador debe investigar las competencias que el postulante al cargo presenta, no de una manera profunda pero si para poder confirmar que este cumpla con los requerimientos para el mismo. Por tal razón, las autoras del trabajo de investigación han elaborado el formato de guía de entrevistas para facilitar el trabajo tanto del Gerente como del Jefe de Talento Humano dentro de Recordmotor S.A.

El analista se puede basar en el siguiente formato, que es parte del ANEXO 12:

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



	RECORDMOTOR	
GUÍA PARA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIA		
Fecha: _____		Nombre: _____
		Puesto: _____
TEMAS A TRATAR		
Estudios		
¿Por qué estudió esa carrera?, desempeño como estudiante.		
Cursos o seminarios pertinentes para el puesto.		
Historial Laboral		
Empresa, puesto en el que se desempeño y funciones.		
Motivo del cambio, trayectoria profesional, Relación con Jefes, pares y subordinados		
Experiencia para el puesto		
¿qué experiencia aporta para el puesto requerido		
Motivación para el puesto		
¿Qué tipo de motivación: económica, profesional.		
Determinar las reales motivaciones		
Relaciones interpersonales		
En función del perfil buscado, como se adapta el candidato (jefe, pares, subordinados).		
Habilidades gerenciales.		
Experiencia en conducción en grupos humanos, capacidad para tomar de decisiones. (solicitar el relato de experiencia.)		
Apariencia Exterior		
Aspecto físico y modales, comunicación verbal, vocabulario.		
Actitud general: Agresivo, seguro, tímido, etc.		
Competencias requeridas para el Puesto		
Preguntas por competencias		
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		
6)		
7)		
8)		
9)		

Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega

Fuente: Martha Alles

4.2.4.4.2. Aplicación práctica para el cargo responsable de Jefe de Talento Humano

A continuación se muestra una guía de entrevistas para el jefe de Talento Humano, en donde constan las competencias tanto cardinales como específicas, la definición de cada una de ellas y las preguntas que se pueden realizar en la entrevista. Los demás formatos para el resto de puestos se encuentran en el ANEXO 13:

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



RECORDMOTOR		
GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
ÁREA: ADMINISTRATIVA		
CARGO: JEFE DE TTHH		
COMPETENCIAS CARDINALES	CONCEPTO	PREGUNTAS
Compromiso con la calidad del trabajo	Alcanzar objetivos con altos niveles de desempeño en el área que está bajo su responsabilidad. Alcanza estándares de calidad requeridos. Capacidad para crear procesos y políticas organizacionales que facilitan la consecución de los objetivos.	1. ¿Qué opina de los objetivos de la empresa en la que usted laboró?
		2. ¿ Los objetivos planteados de la empresa en que laboró le han permitido el logro de los objetivos?
		3. ¿Deme un ejemplo de cómo usted ha aportado en la empresa para la consecución efectiva de los objetivos?
		4. Bríndeme un ejemplo de algún tipo de decisión que tuvo que tomar en la empresa ¿Qué pasó?
Ética	Dirige a las personas que están a su cargo en base a principios morales y éticos. Crea un ambiente de trabajo basado en el respeto de las buenas costumbres y valores organizacionales. Establece relaciones laborales que se fundamentan en la ética tanto laboral como personal.	1. ¿La empresa en la que usted trabajó se manejaba bajo principios morales o éticos?
		2. ¿Alguna vez le han propuesto realizar una actividad empresarial que vaya en contra de la ética y la moral? ¿Qué hizo?
		3. ¿Piensa usted que los valores morales de la vida diaria están conectados con los de la vida laboral? ¿Cómo?
		4. ¿ Tuvo que renunciar a algún trabajo por no compartir decisiones que iban en contra de sus valores? Bríndeme un ejemplo
Innovación y Creatividad	Es innovador y practico, ofrece propuestas nuevas y eficaces frente a los diversos requerimientos de los clientes. Busca nuevas alternativas para solucionar problemas arriesgándose y dejando de lado esquemas tradicionales. Busca entregar un valor agregado.	1. ¿Ha existido alguna situación en la que usted haya tenido que brindar soluciones a un problema de la empresa? Deme un ejemplo
		2. ¿Usted ha participado en la implementación de nuevos métodos para alcanzar ventaja competitiva? ¿De qué manera?
		3. Bríndeme un ejemplo de algo innovador que usted realizó para la empresa en que trabajó.
		4. ¿En algún momento sus ideas nuevas para la empresa no fueron consideradas beneficiosas? ¿Qué hizo?
Integridad/ Honestidad	Acepta los errores que comete y realiza las acciones necesarias para corregirlos. Trata de mantener coherencia entre lo que piensa y hace. Busca la manera de actuar correcta y respetuosamente en la organización para mantener buenas relaciones laborales. Puede construir relaciones de confiabilidad.	1. ¿Usted ha manejado ambientes de trabajo basados en su integridad?
		2. ¿Está consciente de las debilidades y fortalezas laborales que usted posee? Bríndeme un ejemplo de cada uno
		3. Las relaciones laborales que usted establece con los demás ¿son en base al respeto y principios que usted posee?
		4. Bríndeme un ejemplo de alguna actividad que usted haya realizado en base a la honestidad y veracidad.
Orientación al Cliente	Establece criterios generales que le permite evaluar y cumplir con las necesidades y requerimientos reales de los clientes. Crea una relación basada en la confianza aunque no enfatiza en una atención personalizada con los mismos. Posee la capacidad de proponer soluciones que ayuden a mejorar la calidad de vida de los mismos.	1. ¿Cómo considera su relación con los clientes dentro de la actividad laboral que usted desempeña?
		2. En un ejemplo dígame cómo complacería la necesidad de un cliente de la empresa Recordmotor
		3. ¿En algún momento usted tuvo que lidiar con un cliente difícil? ¿Cómo actuó en esa situación?
		4. ¿ Ha logrado cumplir con las expectativas de los clientes? Bríndeme un ejemplo
Perseverancia en la consecución de objetivos	Posee la capacidad de hacer que toda la organización sea persistente a la hora de ejecutar un proyecto. Tiene como objetivo el cumplimiento de las metas planteadas sin importar que el trabajo demande repetirlo para lograr lo dicho. Actúa en base a la insistencia para la consecución de los objetivos.	1. ¿Tiene la capacidad para hacer respetar sus decisiones al momento de ejecutar un proyecto?
		2. ¿Usted es persistente al momento de realizar alguna actividad?
		3. Bríndeme un ejemplo de persistencia que efectuó en algún momento
		4. ¿Ha sentido la necesidad de no seguir en un proyecto? ¿Por qué?
Responsabilidad Social	Es la capacidades que posee una persona para desempeñarse en sus funciones con tolerancia brindando a otros y a si mismo un trato digno de acuerdo a los valores morales.	1. ¿ Alguna vez tuvo que actuar en contra de los intereses de la organización y las expectativas de la comunidad?
		2. ¿ Conoce las normas y reglas que rigen la responsabilidad social empresarial? Deme un ejemplo
		3. ¿Ha tenido que enfrentar situaciones en las que la empresa que usted laboró estén atentando contra los derechos de una comunidad?
		4. Bríndeme un ejemplo de una actividad que le haya generado resultados positivos tanto para la empresa como para la comunidad.

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	CONCEPTO	PREGUNTAS
Comunicación Eficaz	Establece una comunicación precisa y entendible a través de diseñar metodologías y herramientas que permiten el mejor desarrollo de la información. Tiene la capacidad de interactuar con las demás áreas mediante buenas relaciones laborales.	1. ¿Usted en la vida diaria tiene la capacidad para entablar una comunicación precisa y entendible con los que le rodean? 2. ¿Cómo hace usted para que los otros le escuchen y pongan en práctica lo que comunica? 3. Cuénteme una situación en la que lo que usted quiso transmitir no fue tomado de la manera correcta ¿Qué pasó? 4. A nivel empresarial ¿lo que usted quiere comunicar se entiende? Deme un ejemplo.
Conocimientos Técnicos	Renueva de forma constante los conocimientos en base al aprendizaje. Goza de cierta credibilidad lo que hace que se convierta en un referente técnico para la organización.	1. ¿Las conocimientos que usted posee están basadas en experiencias que ha adquirido? Deme un ejemplo 2. ¿Cuándo se presenta una situación nueva, usted está dispuesto a aprender y a compartir con los demás los conocimientos? 3. Bríndeme un ejemplo de una situación en que sus conocimientos se hayan convertido en un referente para los demás? 4. ¿Las decisiones que usted toma son relativas al puesto de trabajo que desempeñan los demás? Deme un ejemplo.
Desarrollo y autodesarrollo del Talento	Tiene facilidad para detectar las falencias de conocimientos del personal que está bajo su mando mediante la evaluación y monitoreo de los resultados obtenidos. Brinda la capacitación e información actualizada dependiendo de los requerimientos. Está presto a resolver las dudas en cuanto al desarrollo de las tareas designadas.	1. ¿Usted cree tener la capacidad para identificar las necesidades de conocimiento intelectual y moral que tienen las personas? 2. ¿La motivación que brinda a las personas sirven para el mejoramiento tanto personal como laboral de las misma? Deme un ejemplo. 3. Bríndeme a manera de ejemplo un mecanismo que usted suele utilizar para permitir el autodesarrollo de las personas. 4. ¿Usted tiene la disponibilidad de resolver dudas en cuanto al desarrollo de las tareas asignadas a las demás personas?
Liderazgo	Tiene gran influencia sobre los miembros de la organización. Puede persuadir y motivar a los empleados a que se comprometan a brindar un servicio de calidad. Busca que los trabajadores desempeñen sus actividades bajo un ambiente armónico. Logra comunicarse de manera clara y concreta con los colaboradores de los distintos niveles funcionales. Tiene perspectiva a largo plazo.	1. ¿Considera usted que las demás personas reconocen sus capacidades de liderazgo? 2. Cuénteme una situación en la que haya sido notoria su habilidad para influir en los demás. 3. ¿En qué se basa usted para contar con la colaboración de los otros? Bríndeme un ejemplo. 4. ¿La orientación y comunicación de las estrategias organizacionales están basadas en la persuasión que usted logra en los otros? ¿Cómo?
Profundidad en el conocimiento de productos	Es la capacidad para conocer todos los productos y servicios que ofrece una empresa sus ventajas y desventajas de cada uno, además cuál de ellos es el preferido por los clientes.	1. ¿En la empresa que trabajó, usted tenía un claro conocimiento de los productos o servicios que ofrecía la misma? 2. ¿Usted considerará que se deben conocer tanto las ventajas como las desventajas que tiene un producto? Deme un ejemplo. 3. ¿Cree que es necesario conocer cuales son los productos preferidos por el cliente? ¿Por qué? 4. ¿Usted cree que la comunicación sobre los productos a los clientes hace que el mismo se sienta más motivado a comprar? Bríndeme un ejemplo.
Tolerancia a la presión de trabajo	Es la capacidad que posee una persona para mostrar cierta facilidad para enfrentarse a los riesgos, contribuye con enfoques diferentes a los predeterminados.	1. ¿Usted se ha enfrentado a situaciones en las que haya tenido que trabajar bajo presión? 2. Cuénteme cómo actúa usted cuando tiene que trabajar bajo presión ¿Cuál es su reacción? 3. ¿Usted cree tener la capacidad para enfrentarse a los riesgos que conlleva generar métodos y planes? 4. ¿En algún momento usted no soportó la presión de trabajo? ¿Qué hizo?
Trabajo en Equipo	Es la capacidad que posee una persona para fomentar el trabajo en equipo dentro de su área.	1. ¿Usted tiene la capacidad para realizar trabajos en equipo? 2. Detálleme una situación de su vida diaria en la que tuvo que realizar un trabajo en equipo. 3. En los trabajos en equipo que usted realiza ¿Cuál es su papel dentro del grupo? 4. ¿Los resultados que usted obtiene cuando trabaja en equipo ayudan a la consecución de los objetivos empresariales? Deme un ejemplo.

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega



4.2.5. Evaluación de desempeño por competencias

Para la empresa Recordmotor se propone la evaluación de 360°, también conocida como evaluación integral, la misma que tiene como finalidad dar a conocer a los colaboradores de la organización la visión de un desempeño que aporte al crecimiento tanto de la entidad como de las personas. También trata de que el personal adquiera mejores conocimientos mediante una retroalimentación ya sea de los supervisores, compañeros o subordinados.

La evaluación de 360° además permite la identificación tanto de las fortalezas como de las debilidades que tienen los empleados de la organización, es decir permite medir el desempeño, evaluar las competencias, diseñar los programas de aprendizaje y sobre todo sirve de base para implementar tanto planes de carrera como de sucesión.

4.2.5.1. Proceso de evaluación del desempeño por competencias

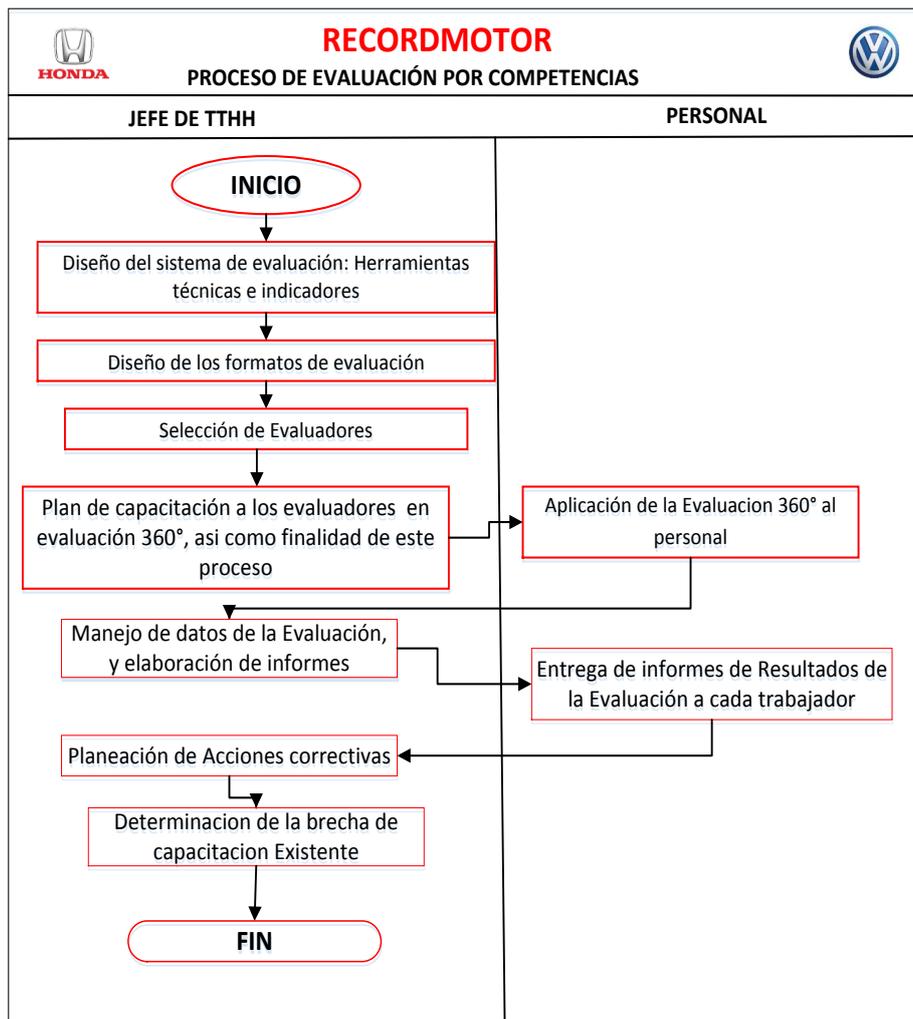


Gráfico 50 Proceso de evaluación por competencias
Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega



4.2.5.2. Descripción del proceso de evaluación por competencias

Es necesario realizar la evaluación de la gestión de las actividades realizadas por los miembros de la organización para verificar tanto el desempeño individual como el cumplimiento de los objetivos empresariales de Recordmotor para poder identificar los errores que se presentan en la ejecución de las tareas y tomar las medidas correctivas pertinentes para cada caso específico; a continuación se describe el procedimiento a seguir:

1. Se requiere diseñar el sistema de evaluación que se utilizará dentro de la empresa Recordmotor, en el que se pueden utilizar varias técnicas, herramientas e indicadores:
 - a. El diseño del formato puede ser digital o físico, el mismo que contendrá las escalas de calificación según Martha Alles ya vistas anteriormente en el capítulo 1.
El diccionario, tanto de las competencias cardinales como de las específicas tendrá que estar acordes a los perfiles levantados en el proceso de la descripción de perfil de puestos.
2. Luego se realizará la elección del o los evaluadores; en la empresa Recordmotor se aplicará una evaluación de 360° por lo tanto en este paso se requiere identificar a los siguientes participantes de la evaluación:
 - a. **Supervisor inmediato:** Es una opción muy común que él evalúe el desempeño del trabajador, debido a que al dirigir la unidad específica que le corresponde puede observar de forma directa al empleado y así brindar o llevar a cabo una evaluación objetiva.
 - b. **Subordinados:** La evaluación de los subordinados a los jefes resulta ventajoso porque son ellos quienes pueden medir la eficacia de los superiores ya que la posición en la que se encuentran les permite observar ciertas acciones y medir resultados.
 - c. **Colegas o Pares:** Este tipo de evaluación resulta favorable porque los miembros laboran en un mismo nivel y no existe una perspectiva distorsionada del

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



desempeño que tiene el empleado, además que esta evaluación se basa en varias opiniones y ya no solo en una.

- d. **Autoevaluación:** Cuando los colaboradores están conscientes de los objetivos que deben cumplir, están en posición de realizarse una evaluación propia, pues son ellos mismos quienes conocen que hacen bien y que necesitan mejorar.
 - e. **Evaluación por Clientes:** Las empresas están conscientes que es el cliente quien determina el grado de éxito de una organización, por lo tanto adquieren un compromiso con la misma y promueve en los empleados la responsabilidad y la adaptabilidad al cambio.
3. Seguidamente se da a conocer el plan de capacitación de evaluadores, en el que se deberá explicar con claridad cuál es el objetivo de realizar la retroalimentación de 360°, la confidencialidad del proceso, además se deberá elaborar un adecuado formato de evaluación para conseguir el mejor Plan de desarrollo y capacitación del empleado.
 4. Luego de realizar la respectiva evaluación a cada uno de los empleados de Recordmotor se entregarán los resultados finales en un informe tanto general como específico a la Gerencia, Líderes de Equipo y a los trabajadores que corresponda.
 5. Se realizará además el seguimiento del proceso de evaluación del desempeño para implementar las acciones correctivas y determinar la brecha de capacitación existente. A continuación se propone el **formulario para la evaluación de los objetivos de Gestión**, en la que se propone la siguiente escala de calificación:

RECORDMOTOR		
HONDA		
ESCALA DE CALIFICACIÓN		
Excelente	1	50%
Muy bueno	2	20%
Normal (se entiende como normal el d	3	10%
Necesidad de desarrollo	4	10%
Necesidades de mejora urgente	5	10%
		100%

Tabla 45 Escala de calificación

Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega

Fuente: Martha Alles

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



6. Finalmente se establece el **formulario de valoración por competencias**, pero para lo cual se deberá considerar la escala de calificación siguiente:

RECORDMOTOR HONDA ESCALA DE FRECUENCIA		
S	Siempre	4
F	Frecuentemente	3
P	Pocas veces	2
N	Nunca	1

Tabla 46 Escala de frecuencia

Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega

Fuente: Martha Alles

Para esto se utilizará la siguiente formula:

$$\text{Fórmula de cálculo: } \frac{PM}{n-1}$$

En donde:

PM= Puntaje Mayor

Pm= Puntaje menor

n= número de variables (cinco comportamientos)

Como se tomaran cinco comportamientos, los resultados se evaluaran en base a los siguientes datos:

PM= 5 (comportamientos) x 4 (escalas de calificación)

PM= 20

Pm= 5(comportamientos) x 1 (escala de calificación)

Pm= 5

n= 4 (escalas de calificación)

El intervalo de estos datos será:

$$20-15 = 5$$

Por lo tanto, los resultados de las evaluaciones tendrán que basarse en los siguientes criterios:

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Si se obtienen calificaciones entre:

20 y 15 = 100% = desarrolla un nivel alto en la competencia.

14 y 10 = 75% = desarrolla un nivel medio en la competencia.

9 y 5 = 50% = desarrolla un nivel mínimo necesario en la competencia.

4 y 0 = 25% = desarrolla un nivel insatisfactorio en la competencia.

4.2.5.3. Formato de evaluación del desempeño por competencias

El formato de evaluación por competencias se encuentra adjunto en el ANEXO 14:

HONDA		RECORDMOTOR					
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS							
DATOS DEL EVALUADO							
Apellidos y Nombres:				Puesto Actual:			
Área:							
DATOS DEL EVALUADOR							
Apellidos y Nombres:				Puestos Actual			
Área:							
Análisis del rendimiento:							
Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de Consecución	Comentarios				
Recomendaciones							
Debe Mejorar	Acción Propuesta	Fechas o Plazos					
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS							
Instrucciones: Lea determinadamente las siguientes preguntas y marque con una X donde corresponda.							
<u>Competencias Cardinales</u>				Escala			
				S	F	P	N/A
Total							
<u>Competencias Especificas por Puesto</u>				Escala			
				S	F	P	N/A
Total							
Nota Final				FIRMAS Y COMENTARIOS			
1 Nunca	3 Frecuente						
2 Pocas Veces	4 Siempre						
Describa brevemente las razones que justifican esta valoración.		Evaluado					
		fecha					
		firma					
		Evaluador					
		fecha Firma					
		Superior del Evaluador					
		Puesto					
		Fecha					
		Firma					

Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega
Fuente: Martha Alles

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



4.2.5.3.1. Aplicación práctica para la evaluación del desempeño por competencias

RECORDMOTOR				
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
DATOS DEL EVALUADO				
Apellidos y Nombres:	Javier González			
Puesto Actual:	Agente de Ventas			
Área:	Ventas			
DATOS DEL EVALUADOR				
Apellidos y Nombres:	Betty de Rodríguez			
Puestos Actual:	Gerente de Sucursal			
Área:	Administrativa			
Análisis del rendimiento:				
Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de Consecución (1 a 5)	Comentarios	
Define planes de venta alcanzables	20%	2	Cumple con el objetivo.	
Organiza los recursos y las actividades para alcanzar los objetivos	30%	3	Normal dentro de lo requerido.	
Tiene buena comunicación, liderazgo y motivación personal	30%	1	Excelente.	
Corrige desviaciones y garantiza que se cumpla lo planeado	20%	2	Normal dentro de lo requerido.	
	100%			
Recomendaciones				
Debe Mejorar	Acción Propuesta	Fechas o Plazos		
Correcta planificación del trabajo	Capacitación	(1 mes)		
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS				
Instrucciones: Lea determinadamente las siguientes preguntas y marque con una X donde corresponda.				
Competencias Cardinales	Escala			
COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Se compromete en definir y diseñar los procesos organizacionales para alcanzar altos estándares de calidad.	4			
Supera las expectativas del cliente y se convierte en un referente para la organización.		3		
Establece procesos y políticas que permitan la consecución de objetivos.			2	
Ante tareas complicadas busca ayuda de sus superiores para ejecutarlas de forma eficiente.		3		
Asume su trabajo con responsabilidad.	4			
Total	16			
ÉTICA	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Cumple con las normas y leyes que están estipuladas en la organización.		3		
Su comportamiento se basa en las buenas costumbres y los valores.		3		
Crea ambientes de trabajo basados en el respeto y los valores organizacionales.		3		
Establece relaciones laborales que se fundamentan tanto en la ética laboral como personal.			2	
Tiene la capacidad de llevar a su equipo de trabajo por un camino de valores y principios morales que establece la entidad.	4			
Total	15			
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Brinda soluciones nuevas y diferentes a los problemas de la organización.	4			
Diseña procesos o métodos novedosos que permitan alcanzar ventaja competitiva.			2	
Plantea ideas nuevas para resolver problemas relacionados a su puesto de trabajo.	4			
Añade valor a la entidad a través de cambiar los esquemas tradicionales.	4			
Toma riesgos para tomar decisiones innovadoras para la entidad.		3		
Total	17			
INTEGRIDAD/HONESTIDAD	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Capacidad para reconocer las debilidades y fortalezas que posee.		3		
Tiene coherencia entre lo que dice, hace y piensa.		3		
Fomenta el respeto y la justicia entre los empleados de la organización.	4			
Acepta los errores que comete y realiza las acciones necesarias para corregirlos.		3		
Tiene la capacidad para construir relaciones de confiabilidad.	4			
Total	17			
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Puede detectar las necesidades del cliente y brindarle las soluciones a los requerimientos.		3		
Su criterio se basa en el cumplimiento de la plena satisfacción de los requerimientos del cliente.		3		
Consigue reforzar el prestigio organizacional.	4			
Establece criterios generales que le permite evaluar y cumplir con las necesidades y requerimientos reales de los clientes.	4			
Se encarga de recibir los pedidos y escuchar los problemas para brindar una respuesta en el tiempo y la forma que el cliente espera.	4			
Total	18			
PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Se mantiene firme al momento de ejecutar un proyecto.		3		
Es persistente en cuanto a la consecución de los objetivos planteados.		3		
Su objetivo es el cumplimiento de las metas planteadas sin importar que el trabajo demande repetirlo para lograr lo dicho.		3		
Logra que su equipo de trabajo sea constante para que puedan alcanzar la misión y las estrategias organizacionales.			2	
Implementa procedimientos con el fin de lograr comportamientos de constancia y perseverancia en los demás.			2	
Total	13			

**GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA**

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



RESPONSABILIDAD SOCIAL				
	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Puede conciliar los intereses de la organización con las expectativas de la comunidad.		3		
Se basa en normas y leyes que rigen la relación con los demás actores.	4			
Realiza actividades que tengas resultados positivos sobre la empresa y la sociedad.			2	
Respeto culturas, maneras de pensar y actitudes del entorno en el que se encuentra.		3		
Propone ideas que ayuden en materia de responsabilidad social a los sectores que más lo necesiten.			2	
Total	14			
Competencias Especificas por Puesto				
Escala				
ADAPTABILIDAD				
	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Modifica sin complicaciones su forma de actuar y pensar con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.	4			
Esta dispuesto a adecuarse a las situaciones que van presentando al momento de desarrollar sus actividades.	4			
Se adapta con rapidez a situaciones que no están dentro de su rutina de trabajo.			3	
Es flexible cuando se trata de cambiar ciertas actitudes y comportamientos que afectan a la organización.			3	
Se moldea de manera inmediata a las situaciones que se presentan en el entorno.	4			
Total	18			
CIERRE DE ACUERDOS				
	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Da soluciones a las necesidades y expectativas de los clientes a través de establecer vínculos que beneficien tanto a la empresa como al cliente.	4			
Crea estrategias para convencer y ganar la confianza o aceptación.			3	
Tiene la facilidad para descartar propuestas que obstaculicen los acuerdos a los cuales se quiere llegar.	4			
Establece soluciones específicas a los problemas que se presentan con el fin de concretar el acuerdo con el cliente.	4			
Establece vínculos comerciales beneficiosos para las partes que intervienen.	4			
Total	19			
COMUNICACIÓN EFICAZ				
	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Establece una comunicación precisa y entendible a través de diseñar metodologías y herramientas que permiten el mejor desarrollo de la información.	4			
Interactúa con las demás áreas mediante buenas relaciones laborales.			3	
Se expresa con claridad y calidad al momento de resolver las situaciones que se presentan en la entidad.			3	
Desarrolla información aceptable con previa revisión antes de difundirlos.			3	
Adquiere la información que necesita para realizar sus tareas.	4			
Total	17			
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y DEL MERCADO				
	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Identifica las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado para evaluar la viabilidad y factibilidad de llegar a los clientes.	4			
Alinea los objetivos estratégicos con los proyectos propuestos.				2
Detecta las necesidades de los clientes para tomar decisiones estratégicas.			3	
Realiza actividades de seguimiento de las tareas asignadas.			3	
Tiene la capacidad de comprender la estrategia, objetivos y la cultura a la que se enfrena la organización.	4			
Total	16			
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN				
	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Llega a acuerdos en los que se benefician las partes que intervienen al momento de solucionar una situación conflictiva.			3	
Diseña estrategias de negociación utilizando herramientas y metodologías acordes a la circunstancia.			3	
Interactúa de forma positiva con los miembros del área en donde busca minimizar efectos negativos sobre la empresa.	4			
Crear ambientes de colaboración y compromiso de los colaboradores.			3	
Planifica alternativas de negociación centradas en el problema y no en la persona.			3	
Total	16			
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO				
	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Entiende la información del entorno, su efecto a corto, mediano y largo plazo.	4			
Elabora estrategias que garanticen la consecución de los objetivos en la empresa para luego conducir la aplicación de las mismas.			3	
Realiza cambios en su área para que garanticen la consecución de objetivos.				2
Propone cambios y mejoras para beneficio de la empresa.			3	
Plantea métodos o planes para alcanzar un fin determinado.			3	
Total	15			
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS				
	Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Conoce todos los productos y servicios que ofrece la empresa.	4			
Esta al tanto de cuales son los productos preferidos por sus clientes.	4			
Puede asesorar al cliente sobre todos los productos que oferta la empresa.			3	
Puede informar de las ventajas y desventajas de cada uno de los productos.			3	
Informa al cliente los beneficios de adquirir los productos de la empresa.	4			
Total	18			

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



RELACIONES PÚBLICAS		Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Establece amistad con personas claves para la consecución de las estrategias organizacionales.		4			
Se vincula adecuadamente con distintas personas del medio empresarial.		4			
Consigue apoyo de las actividades que realiza, en personas ajenas a la empresa.				3	
Logra la consecución de las estrategias organizacionales.		4			
Puede establecer relaciones de gran beneficio para la organización de manera inmediata.				2	
Total		17			
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO		Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Trabaja con firmeza y determinación en situaciones que generan gran presión.		4			
Genera planes que incentiven el compromiso y esfuerzo en situaciones que demanden gran determinación.				2	
Posee cierta facilidad para enfrentarse a los riesgos.				3	
Toma decisiones adecuadas para resolver un problema evitando perjudicar a los intereses de la empresa.				3	
Toma decisiones para resolver conflictos dentro de una organización.				3	
Total		15			
TOMA DE DECISIONES		Siempre	Frecuente	Poco	N/A
Mantiene la tranquilidad debido a las buenas decisiones tomadas en situaciones de alto riesgo.				3	
Toma las mejores decisiones para la empresa y sus colaboradores.				3	
Evita perjudicar a los intereses de la empresa.		4			
Asume riesgos con la finalidad de beneficiar a la empresa.				3	
Tiene la capacidad de elegir entre varias alternativas, la que mas se ajuste a la situación.				3	
Total		16			

<p style="text-align: right;">Nota Final</p> <p>1 Nunca 3 Frecuente</p> <p>2 Pocas Veces 4 Siempre</p> <p>Describe brevemente las razones que justifican esta valoración.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">FIRMAS Y COMENTARIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Evaluado</td> <td>Javier González</td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td>8/10/2016</td> </tr> <tr> <td>Firma</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Evaluador</td> <td>Betty de Rodríguez</td> </tr> <tr> <td>fecha Firma</td> <td>8/10/2016</td> </tr> <tr> <td>Superior del Evaluador</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Puesto</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Fecha</td> <td>8/10/2016</td> </tr> <tr> <td>Firma</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FIRMAS Y COMENTARIOS		Evaluado	Javier González	Fecha	8/10/2016	Firma		Evaluador	Betty de Rodríguez	fecha Firma	8/10/2016	Superior del Evaluador		Puesto	Gerente General	Fecha	8/10/2016	Firma	
FIRMAS Y COMENTARIOS																					
Evaluado	Javier González																				
Fecha	8/10/2016																				
Firma																					
Evaluador	Betty de Rodríguez																				
fecha Firma	8/10/2016																				
Superior del Evaluador																					
Puesto	Gerente General																				
Fecha	8/10/2016																				
Firma																					

Elaborado por: Gabriela Amón - Magaly Vega

4.2.6. Capacitación por competencias

La capacitación por competencias trata de proporcionar los conocimientos, desarrollar las habilidades y modificar las actitudes de los colaboradores que están en todos los niveles de la organización para que desempeñen de mejor forma su trabajo.

Por tal razón, se plantea un proceso de capacitación para la empresa Recordmotor, el mismo que permitirá el crecimiento tanto intelectual como laboral de cada uno de los empleados de la organización.

Se espera que con este proceso de capacitación los empleados de la empresa se sientan motivados a crecer tanto laboralmente como personalmente y de esta manera hacer que la concesionaria permanezca en el mercado pero marcando la diferencia ante las demás empresas comercializadoras de vehículos.

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA

4.2.6.1. Proceso de capacitación por competencias

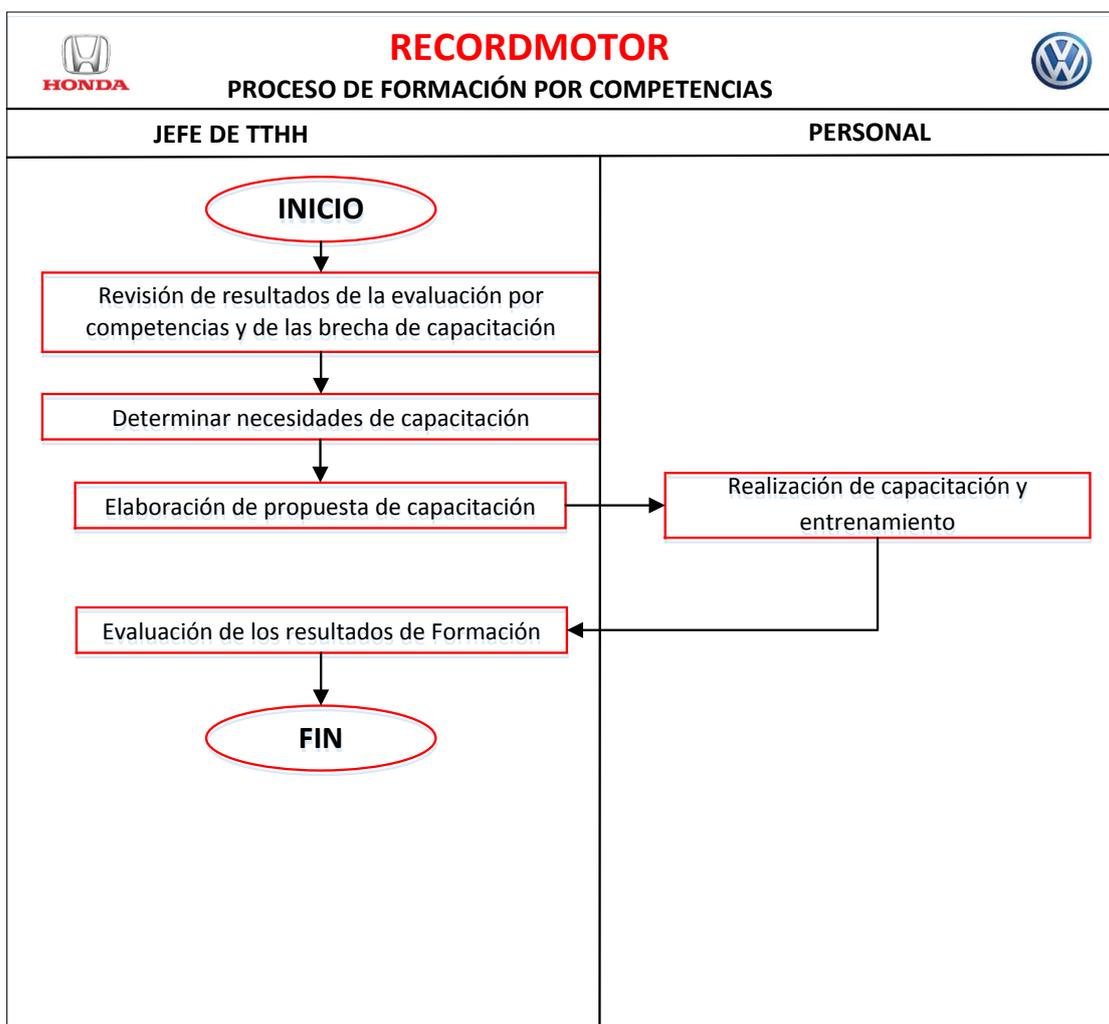


Gráfico 51 Proceso de capacitación por competencias
Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega
Fuente: Martha Alles

4.2.6.2. Descripción del proceso de capacitación por competencias

Para la capacitación y el entrenamiento por competencias de la empresa Recordmotor se debe cumplir con el siguiente procedimiento:

1. En primer lugar se deberá identificar y reconocer las brechas de capacitación necesarias que existen dentro de la organización bajo un previo estudio, posteriormente se procederá a la revisión de los resultados obtenidos en dicha investigación.

GABRIELA AMÓN
MAGALY VEGA

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



2. Se deberá reconocer la necesidad de capacitación que tienen cada uno de los empleados de la empresa Recordmotor, es decir identificar de manera clara quienes necesitan y en qué temas existe falencias por parte de los mismos.
3. Una vez reconocida la necesidad se determinará el tipo de capacitación y/o entrenamiento que se deberá aplicar a los colaboradores de la empresa Recordmotor con el objetivo de lograr el éxito del desempeño de las actividades en cada cargo.

Finalmente, se realizará la evaluación correspondiente a cada uno de los empleados para determinar las necesidades de capacitación reales y se registrarán los resultados en el siguiente formato propuesto:

RECORDMOTOR	
HONDA FORMULARIO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN	
Nombre Departamento Cargo Fecha	
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	CAPACITACIÓN REQUERIDA
Nota: Identifica las necesidades conforme a las exigencias del cargo	
NECESIDADES DE NUEVOS ESTUDIOS HABILIDADES O COMPETENCIAS	CAPACITACIÓN REQUERIDA
Observaciones	

Tabla 47 Formulario de necesidades de formación
Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega
Fuente: Martha Alles

Al existir varios tipos de capacitación y entrenamiento, para la empresa Recordmotor se propone aplicar los métodos de:

a) Autodesarrollo: Este método de formación basado en competencias se refiere al conjunto de acciones que realiza una persona por iniciativa propia para desarrollar tanto competencias como conocimientos. En la empresa Recordmotor este sistema servirá para que los trabajadores busquen su propio crecimiento tanto laboral como personal.



b) Coaching: Consiste en guiar y entrenar a las personas con el fin de lograr que desarrollen habilidades específicas para el cumplimiento de metas. En la empresa Recordmotor el coaching puede ser aplicado porque cuenta con personal comprometido y dispuestos tanto a ayudar como a guiar a los demás.

c) Empowerment: Significa delegar poder a los subordinados para que sean dueños de su propio trabajo, esto permitirá a Recordmotor alcanzar las metas organizacionales con un sentido de compromiso y autocontrol.

4.2.6.3. Formato de evaluación del desempeño por competencias

RECORDMOTOR					
PROPUESTA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS					
CARGO	CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN	COMPETENCIAS A MEJORAR		MÉTODO PROPUESTO	PLAZOS
		PRIORIDAD			
		INMEDIATO	MEDIATO		

Tabla 48 Formato de Propuesta de formación por competencias
Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega
Fuente: Martha Alles

Para poder evidenciar y evaluar el progreso que han tenido los colaboradores de la organización se requiere llevar un registro de la capacitación que se le ha dado a cada uno de los empleados dentro de la empresa. Esto servirá como herramienta de apoyo para un nuevo proceso de evaluación que se dará en el transcurso del tiempo debido a la dinámica que se presenta en el mercado.

4.2.7. Planes de Carrera y Sucesión

Los planes de carrera y de sucesión para la empresa Recordmotor deben tener como objetivo orientar y dar valor a las personas que actualmente están dentro de la organización.

Recordmotor puede establecer planes de carrera a la mayoría de los empleados, pero los planes de sucesión se podrán emplear únicamente en el departamento de posventas en



donde que los técnicos y el auxiliar de bodega serían los más aptos para aplicar a este proceso.

4.2.7.1. Proceso de un plan de carrera por competencias

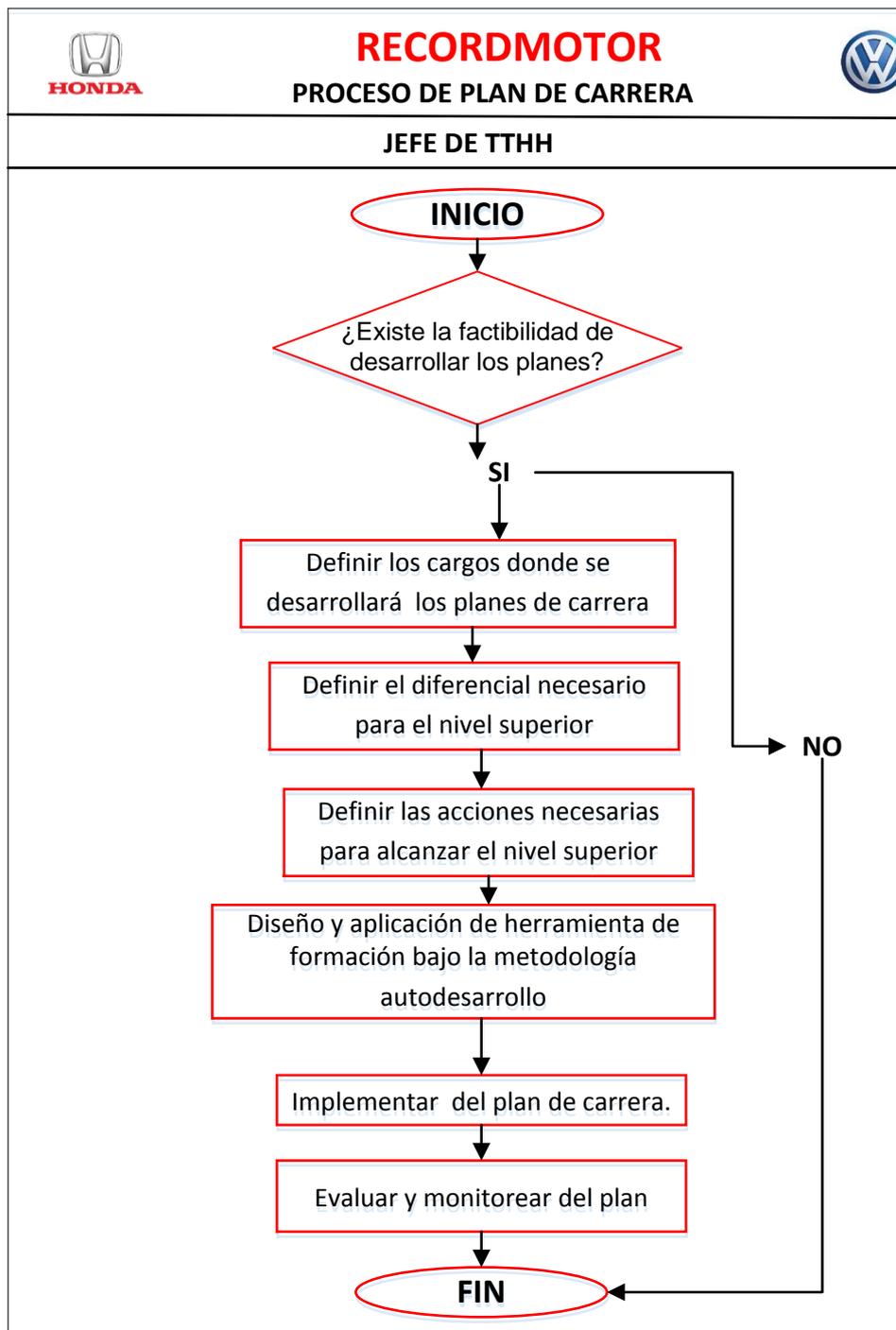


Gráfico 52 Proceso del plan de carrera
Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega
Fuente: Martha Alles



4.2.7.1.1. Descripción del proceso del plan de carrera por competencias

El plan de carrera propuesto para la empresa Recordmotor deberá cumplir con el siguiente procedimiento:

1. En primera instancia se deberá verificar que las estrategias de Recordmotor estén alineadas con los palanes de carrera propuestos, es decir que exista coherencia entre lo que la empresa desea con lo que ofrece a los colaboradores.
2. Seguidamente se debe establecer si existe la factibilidad de desarrollar los planes de carrera tanto en tiempo como en alcance, en otras palabras se tendrá que verificar que los planes propuestos sean alcanzables y no queden solo en literatura.
3. También se procederá a identificar cuáles son los diferenciales con los superiores, en lo que refiere a competencias, habilidades y conocimientos para poder nivelar y alcanzar el nivel superior por parte de los demás colaboradores.
4. Luego se definirá que acciones son necesarias para el logro del nivel superior, en otras palabras se planteará las actividades específicas para alcanzar los conocimientos requeridos en cada puesto de trabajo.
5. Posteriormente se diseñará y aplicará una herramienta de apoyo, para la empresa Recordmotor donde se recomienda utilizar la metodología en la que los colaboradores se pueden autodesarrollar y además que pueden ayudar al desarrollo de los demás, es decir se encarga a los propios colaboradores de su capacitación, pues son ellos mismos quienes conocen sus falencias.
6. Finalmente se implantará el plan de carrera, pero para que exista un sentido de compromiso se efectuará la correspondiente evaluación y monitoreo del mismo.

4.2.7.2. Proceso de un plan de sucesión por competencias

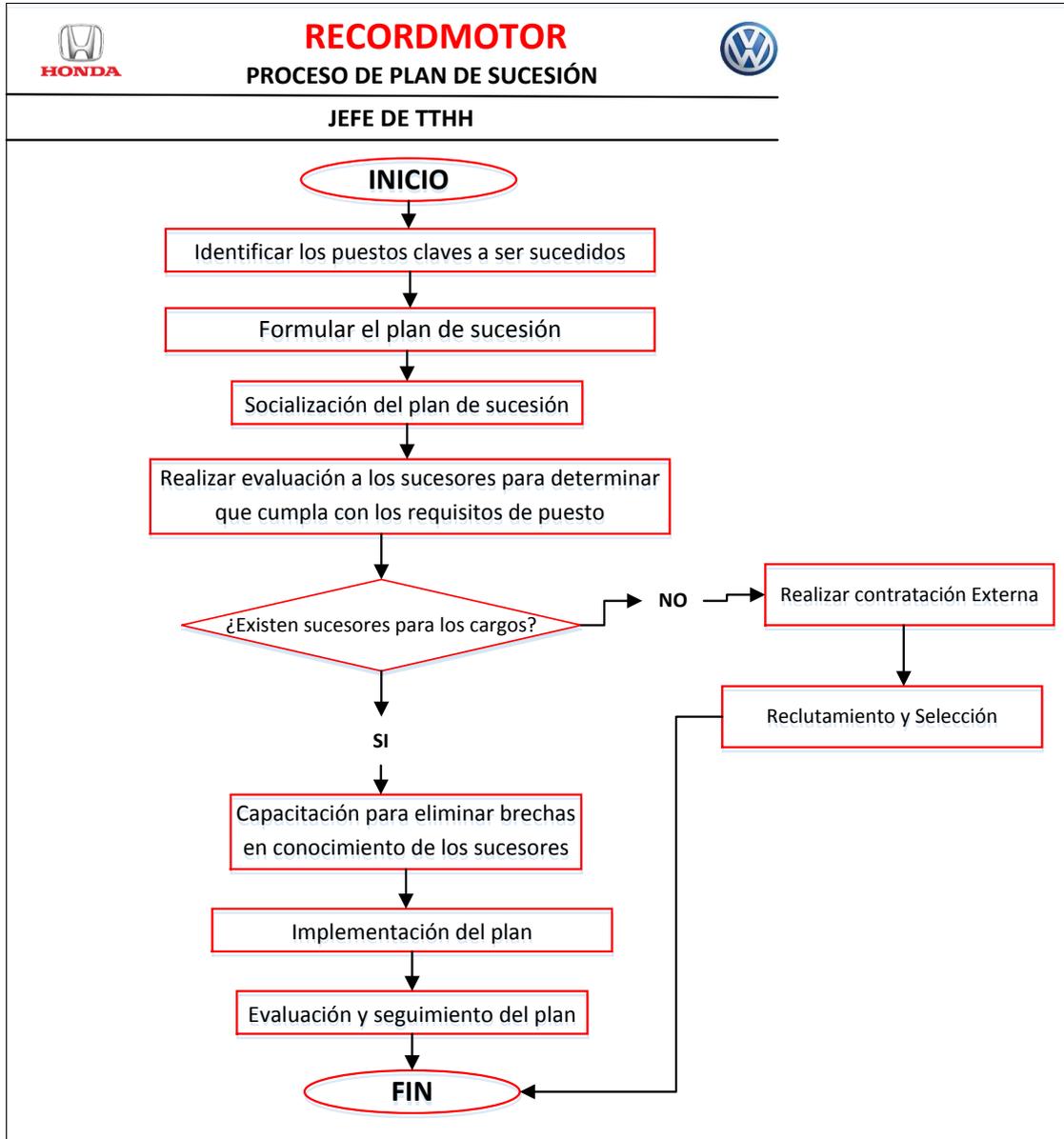


Gráfico 53 Proceso del plan de sucesión
Elaborado por: Gabriela Amón y Magaly Vega
Fuente: Martha Alles

4.2.7.2.1. Descripción del proceso del plan de sucesión por competencias

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



El plan de sucesión propuesto para la empresa Recordmotor deberá cumplir con el siguiente procedimiento:

1. Es necesario definir el plan de sucesión en base a un análisis previo que permita determinar que dentro de la empresa Recordmotor se puede adoptar dicho plan, es decir que sea adaptable a las necesidades de la organización.
2. Se formulará el plan de sucesión para cada cargo dentro de la empresa Recordmotor S.A.
3. Se efectuará la respectiva socialización del plan de sucesión a todos los colaboradores de la organización, en la que se explicará la razón del mismo.
4. Consecuentemente se identificarán cuáles son los puestos claves en los cuales los empleados podrán ascender y en base a esto poder otorgar las posibles sucesiones a dichos cargos. También es necesario socializar a todos los colaboradores de la concesionaria cuales son los espacios que tienen un plan de sucesión.
5. Luego se evaluará a las personas para identificar si el nivel de conocimiento y habilidades que poseen actualmente es el adecuado para realizar la sucesión.
6. Finalmente, Si existen posibles sucesores al cargo se brindará la capacitación sobre la brecha que anteriormente se identificó, además se deberá realizar la adecuada implementación del plan y el correspondiente seguimiento y evaluación del mismo, en el lugar de que no existan sucesores de debe aplicar una contratación externa.



Capítulo 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se pudo determinar que la concesionaria Recordmotor S.A. presenta ciertas falencias en el manejo de su talento humano, una de las principales razones se debe a la inexistencia de perfiles para los cargos existentes en la organización, lo que imposibilita a la misma a que cuente con los colaboradores idóneos.

Recordmotor S.A. no dispone de una persona especializada que se encargue del manejo exclusivo del Talento Humano y esto induce a que los empleados tengan que cumplir con actividades que no van acorde a los cargos para los que fueron contratados y aún más que no estén acorde a su perfil.

La dirección estratégica del Talento Humano se lleva de manera tradicional en donde:

- El reclutamiento y la selección de personal se hace de manera tradicional sin considerar ni las competencias ni las habilidades que debe poseer una persona para ocupar un determinado cargo, lo que ocasiona que la empresa incurra en recursos y personas innecesarias.
- Por la misma razón, la formación de los empleados también resulta costosa, pues al no contar con las especificaciones necesarias para contratar a una persona se termina realizando selecciones fallidas, lo que incita a que la empresa incurra en gastos de tiempo y recursos en enseñanza y formación. Además esto provoca que Recordmotor S.A. pierda competitividad en el mercado.

Asimismo, se pudo determinar que el 7,69% las empresas dedicadas a la comercialización de vehículos en la Ciudad de Cuenca manejan un modelo de gestión de talento humano por competencias y el 92,31% carecen del mismo, lo que genera una gran ventaja a Recordmotor S.A., pues esto le brinda la oportunidad de implementar

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



esta nueva herramienta, la misma que le ayudará a incrementar su competitividad dentro de este mercado.

Recordmotor no establece criterios de planificación para el desarrollo de sus colaboradores, dicho de otra manera, la empresa no define los planes de carrera ni de sucesión en cada cargo, provocando que los empleados no puedan crecer ni personal ni profesionalmente y limitando a que los mismos, no puedan llegar a especializarse en temas específicos.

El diseño del modelo de gestión de talento humano por competencias desarrollado por las autoras esta susceptible a cambios, es decir Recordmotor S.A. podrá adaptar modificaciones que permitan el logro de nuevos objetivos empresariales que estén acorde a los múltiples cambios del entorno.



5.2. RECOMENDACIONES

La primera recomendación es la implementación del diseño del modelo de gestión de talento humano por competencias propuesto por las autoras del trabajo de investigación para la empresa Recordmotor S.A., pues el beneficio que ofrece el mismo es mayor competitividad dentro del mercado en el que se desarrolla.

Al mismo tiempo, se requiere el compromiso de los Directivos de la concesionaria para que la implementación y el desarrollo del modelo de gestión por competencias dentro de Recordmotor S.A. se lleve de manera efectiva, pues está claro que este diseño propuesto ayudará a que los colaboradores de la empresa conozcan y apliquen tanto las habilidades como las destrezas en el cargo que desempeñan, logrando especialización.

Además, se sugiere crear el cargo de Jefe de Talento Humano para que sea la persona responsable del mismo, quien se encargue de administrar al personal de la empresa y logre que el proceso de selección, reclutamiento y capacitación de los empleados no pierda objetividad y se eviten gastos innecesarios tanto en tiempo como en recursos.

Realizar una evaluación a todos los colaboradores de Recordmotor S.A., para medir el desempeño de cada uno de ellos y así conocer tanto las debilidades como las fortalezas que poseen. El conocer cómo está el personal de la concesionaria ayudará a tomar las medidas necesarias para hacer correcciones y mejoras que permitan el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, en primera instancia Recordmotor S.A. deberá socializar a todos sus colaboradores sobre el modelo que va a implementar dentro de la empresa, con el propósito de que estos participen de una manera efectiva en el proceso. Es importante también, que a cada empleado nuevo que se integre a la concesionaria se le dé a conocer este sistema.

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
ANEXOS



Todos los anexos correspondientes al presente trabajo de investigación se encuentran adjuntos en el CD de respaldos.

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Bibliografía

- AEADE. (2015). *AEADE*. Obtenido de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador:
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxhZWFKZWVjdWFkb3J8Z3g6NTc4N2JmMTRIMWWM0YTlznQ>
- AEADE. (2015). Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. *Informa*. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxhZWFKZWVjdWFkb3J8Z3g6NTc4N2JmMTRIMWWM0YTlznQ>
- Alles , M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <http://www.slideshare.net/catedradepsicologialaboral/alles-martha-alicia-2004-direccion-estrategica-de-recursos-humanos>
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 2 de Agosto de 2016, de
<http://es.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>
- Alles, M. (2005). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión Por Competencias, El Diccionario*". Mexico: Granica.
- ALLES, M. (2008). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Edit Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RRHH Vol 1*. México: McGraw-Hill. Obtenido de
https://books.google.com.ec/books?id=FuMRCgAAQBAJ&pg=PA299&lpq=PA299&dq=autodesarrollo%2012%20pasos%20martha%20alles%20competencias&source=bl&ots=kVKqgyJE6V&sig=pJe4N56w2JqtnwoABpJllhso_pw&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwic1ZfK4MDNAhXG6B4KHW1JCKEQ6AEIOzAE#v=onepage
- ANT. (Octubre de 2015). RESOLUCIÓN N° 081. *Reglamento General de Homologación Vehicular*. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/resolucin%20no.%20081-dir-2015-ant.pdf>
- Araujo, A. (8 de Diciembre de 2015). Las ventas de vehículos han caído 30% a lo largo del 2015. *EL COMERCIO*.
- Araujo, A. (30 de mayo de 2016). El 2016 empezó con una caída del 50% en la venta de autos. *EL COMERCIO*.
- Calero Quezada, M. (2015). TESIS. *DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS*. Quito. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9878/Disertaci%C3%B3n%20Dise%C3%B1o%20de%20un%20modelo%20de%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20por%20competencias%20para%20los%20cargos%20de%20las%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



- Cámara de la Industria de Guayaquil. (s.f.). COPCI. *INFORME SOBRE LA EFICACIA DEL CÓDIGO*. Guayaquil. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/1408%20REFORMAS%20AL%20COPCI%20Proyecto%20V1%20para%20OIT.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill. Obtenido de <http://www.usn.edu.mx/moodle/acervo/books/admodnrh1.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/29760932/Administracion-de-RRHH-Idalberto-Chiavenato>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://fundamentosdeadmon.wordpress.com/2013/11/07/la-administracion-responsabilidad-social-y-etica/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/8614871/Gestion_del_Talento_Humano_Chiavenato_3Th
- Citado en Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos HUmanos*. Colombia: McGraw-Hill. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/29760932/Administracion-de-RRHH-Idalberto-Chiavenato>
- COMEX. (30 de Diciembre de 2015). RESOLUCIÓN N° 050-2015. *El Pleno del Comité de Comercio Exterior*. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/resolucion-Nro-050.pdf>
- COPCI. (Miércoles de Diciembre de 2010). Suplemento- Registro Oficial N°351. *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de <http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf>
- De las Casa, M., Guillén, R., Guzmán, C., Mesía, A., Rojas, W., & Suárez, J. (Diciembre de 2010). *Calameo*. Obtenido de Calameo.com: <http://es.calameo.com/read/000287092a25c59032344>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON. Obtenido de https://www.academia.edu/13314554/Administracion_de_recursos_humanos_11va_edicion_-_Gary_Dessler
- Dolan, S. L. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. McGraw Hill. Obtenido de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448139275.pdf>
- Dominguez G., J. (08 de Marzo de 2016). *Aprendizaje en las Organizaciones*. Obtenido de Pastillas Gerenciales: <http://blogs.uladech.edu.pe/pastillasgerenciales/aprendizaje-en-las-organizaciones/>

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



- EL UNIVERSO. (08 de Enero de 2016). Menos cupo para importar carros y más para ensamblar en Ecuador. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/08/nota/5331094/menos-cupo-importar-carros-mas-ensamblar>
- Enríquez, C. (08 de Enero de 2016). EL COMERCIO. *Así están las reglas para importar autos al Ecuador en el 2016*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-reglas-importacion-autos-aduana.html>
- Gonzci, A. (2003). *Definiciones de Competecias*. La Habana: Valles.
- Hace cien años rodó el primer carro en Cuenca. (2012). *AVANCE*.
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill. Recuperado el 03 de Agosto de 2016, de https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf
- INEN. (2009). Instituto Ecuatoriano de Normalización. *Sistema Internacional de Unidades, Si*. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/Sistema-Internacional-de-Unidades-SI.pdf>
- Kilinberrios*. (20 de Enero de 2013). Obtenido de Blog de WordPress.com: <https://kelinberrios.wordpress.com/2013/01/20/metodos-de-incidentes-criticos-definitivos-para-el-buen-funcionamiento-del-personal-en-la-empresa/>
- LORTI. (29 de 04 de 2016). LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO. *IMPUESTO A LA RENTA*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/160429%20LORTI.pdf>
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than Intelligence. *American Psychologist*, 1-14.
- Mondy, W., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON. Obtenido de https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Wayne_Mondy_Robert_Noel
- Monroy Arzate, J. C., & Galván Ruiz, O. (2011). *Administración de los Recursos Humanos*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/50331844/RECURSOS-HUMANOS>
- Morales, F. (03 de Agosto de 2016). *Academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/4646164/Tipos_de_Investigaci%C3%B3n
- Muñoz, J. (s.f.). Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias según el Método de. *Tesis Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*.
- Pleno del Comité de Comercio Exterior. (11 de Marzo de 2015). Resolución N° 011. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2015/03/productos_que_tendran_incremento_de_precio.pdf

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Prieto Bejarano, P. G. (2013). Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para Retención del Personal. Medellín. Obtenido de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=sieDkwILO6cC&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=RECLUTAMIENTO&f=false

RECORDMOTOR. (2016).

Registro Oficial Nº 584. (10 de Septiembre de 2015). 034 Modificatoria. Quito. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de http://www.aeade.net/web/images/stories/mayo/034_MODIFICATORIA_2%20REG_OF_sept10_No_584_2015.pdf

Resolución Nº-006. (29 de Abril de 2016). El Pleno del Comité de Comercio Exterior. *Resolución Nº 006-2016*. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Resolucion-006-2016.pdf>

Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C., & López Bana, C. (2103). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: McGraw-Hill. Obtenido de https://issuu.com/gesmano/docs/recursos_humanos_y_responsabilidad_

Sange, P. M. (2012). *Calameo*. Obtenido de Calameo.com: <http://es.calameo.com/read/0045044290bbb65928043>

SENAE. (09 de Octubre de 2014). Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. *Aduana del Ecuador*. Guayaquil. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de <http://www.aduana.gob.ec/ace/intro.action>

Superintendencia de Compañías. (2015). *Estados Financieros*. Obtenido de <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaPdfBaselImagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=economica&expediente=7953&idDocumento=3.1.H%20%20&fecha=2015-12-31%2000:00:00.0>

Vargas, F. (2004). *40 Preguntas Sobre la Competencia Laboral*. Montevideo: Cinterfor.