INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Implementación de un sistema de gestión de talento para identificar y desarrollar el potencial de los empleados en el taller de enderezada y pintura Colisiones Heredia.

Alejandra Elizabeth Chuquimarca Andrade

Administración

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en administración de empresas.

Quito, 06 de junio del 2026

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Implementación de un sistema de gestión de talento para identificar y desarrollar el potencial de los empleados en el taller de enderezada y pintura Colisiones Heredia.

Alejandra Elizabeth Chuquimarca Andrade …./….

Gustavo Hermosa, MSc.

Quito, 06 de junio de 2026

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Alejandra Elizabeth Chuquimarca Andrade

Código estudiante: 2433

Cédula de identidad: 1722915491

Lugar y fecha: Quito, 06 de junio de 2026

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Este logro es fruto del gran esfuerzo, dedicación y aprendizaje constante, que no fue posible sin el apoyo y la inspiración de muchas personas. Por eso, quiero dedicarlo a quienes han sido fundamentales en mi camino:

Quiero dedicar este logro principalmente a mi esposo Alex y a mis hijas Tiffany y Ammy, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi impulso constante en cada paso dado. Siempre estuvieron ahí para brindarme una palabra de aliento o un abrazo cuando sentí desfallecer, siendo así mi motor para seguir en este camino lleno de retos y adversidades, los cuales fueron superados.

A mi madre Lucía Andrade por darme su amor incondicional, por brindarme el apoyo constante que he requerido a lo largo de este camino crucial para mí y por su ejemplo de perseverancia. Por último, agradezco que creyera en mí y que tenga la firme convicción que lo lograría. Este logro es también un tributo a su esfuerzo y dedicación.

A mi familia en general, por brindarme su gran apoyo y por darme una palabra de aliento en los momentos en que sentí desfallecer y quise renunciar. Y sobre todo a mí misma, por la dedicación, la perseverancia y por el gran esfuerzo invertido en este proyecto, a pesar de los desafíos y las dificultades que se me presentaron en el trayecto, logré superar cada obstáculo y alcanzar esta meta. Este logro es la prueba viviente que con dedicación y pasión todo es posible.

AGRADECIMIENTO

El logro no es solo el resultado de mi esfuerzo, sino también la colaboración y apoyo de muchas personas, fundamentales para que se hiciera realidad. Mi mayor agradecimiento es en primer lugar a Dios por darme la fuerza, la sabiduría y la perseverancia para llegar hasta este punto.

Un agradecimiento profundo a mi esposo por haber sido mi pilar y fortaleza durante todo este proceso. En los momentos de cansancio, estrés e incertidumbre, tu fuiste un gran apoyo y me brindaste la fuerza que necesitaba para seguir adelante. Gracias por ser mi compañero, por creer en mí y por compartir esta alegría. Este logro es tan tuyo como mío, porque sin tu amor y apoyo constante, no habría sido posible llegar hasta aquí.

Así también agradezco a mis hijas por ser mi motor para poder superarme y también superar cada adversidad que se presentó en mi camino hacia la meta.

A mi grandiosa madre gracias por darme las herramientas necesarias para ser la persona que soy hoy y por enseñarme a valorar el esfuerzo, la disciplina y la importancia de la educación. Cada sacrificio que hiciste por mí, cada palabra de aliento y cada lección que me diste, me han permitido alcanzar este logro; el cual, es el reflejo de todo lo que me has dado a lo largo de mi vida.

Agradezco a cada uno de mis compañeros de clase por ser parte de este viaje. El trabajo en equipo y la camaradería fueron clave para que todos pudiéramos alcanzar nuestras metas. Estoy profundamente agradecida por cada persona que ha sido parte de este viaje.

RESUMEN

El presente estudio denominado “Implementación de un sistema de gestión de talento para identificar y desarrollar el potencial de los empleados en el Taller de enderezada y pintura colisiones Heredia” tiene como objetivo principal la mejorar de la satisfacción laboral en los empelados, el clima organizacional y a su vez alinear el desarrollo de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. En este estudio se utilizó una metodología mixta, en la que se combinó un enfoque descriptivo transversal la cual permitió evaluar el impacto inmediato que tuvo el SGT a través de encuestas de satisfacción a los empleados, con elementos cualitativos los cuales permitirán comprender a profundidad sus perspectivas y experiencias mediante entrevistas.

Los resultados obtenidos evidenciaron un aumento notable en la satisfacción laboral y una percepción más positiva del clima organizacional tras la implementación del SGT. A su vez se pudieron identificar áreas que deben ser fortalecidas como la retroalimentación y la personalización de los planes de desarrollo.

Al implementar un SGT bien diseñado y que esté alineado con la cultura organizacional tendrá un impacto altamente positivo en el bienestar de los empleados y contribuirá a una mayor eficiencia y productividad.

Palabras clave: Gestión de Talento Humano, Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Implementación, Estudio Transversal, Enfoque Mixto.

ABSTRACT

This study entitled “Implementation of a talent management system to identify and develop the potential of employees at the Heredia Collision Painting and Straightening Shop” has as its main objective to improve employee job satisfaction and the organizational climate, and to align employee development with the company's strategic objectives. A mixed methodology was used in this study, combining a cross-sectional descriptive approach that allowed us to evaluate the immediate impact of the GTS through employee satisfaction surveys, with qualitative elements that will allow us to understand in depth their perspectives and experiences through interviews.

The results obtained showed a notable increase in job satisfaction and a more positive perception of the organizational climate after the implementation of the GTS. At the same time, areas that need to be strengthened, such as feedback and personalization of development plans, were identified.

Implementing a well-designed GTS that is aligned with the organizational culture will have a highly positive impact on employee well-being and contribute to greater efficiency and productivity.

Key words: Human Talent Management, Organizational Climate, Job Satisfaction, Implementation, Cross-sectional Study, Mixed Approach.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN 1

1.1. Planteamiento del Problema 1

1.2. Justificación.....1

1.3. Alcance 1

1.4. Objetivos General y Específicos.....1

CAPÍTULO IIMARCO TEÓRICO 1

2. Fundamentos de la gestión de Talento Humano. 1

2.1. Definición 1

2.2. Importancia estratégica de la gestión del talento.....1

2.3. Componentes del Sistema de Gestión de Talento Humano. 1

2.3.1 Componente de atracción y reclutamiento. 1

2.3.2 Componente de integración o onboarding.....1

2.3.3 Componente de desarrollo y capacitación.....1

2.4. Mejora del ambiente laboral. 1

2.4.1 Cultura organizacional.....1

2.4.2. Clima laboral.....1

2.4.3. Bienestar de los empleados.....1

2.5 Desarrollo del Potencial Humano. 1

2.5.1. Evaluación del desempeño. 1

2.5.2 Planes de desarrollo individualizados.....1

2.5.3 Importancia de la capacitación y el aprendizaje continuo 1

2.5.4 Oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera 1

2.6 Retención del talento 1

2.6.1 Factores que influyen en la retención del talento 1

2.6.2 Oportunidades de desarrollo y crecimiento 1

2.6.3 Programa de reconocimiento y recompensas 1

2.7. Marco conceptual 1

2.8. Marco legal 1

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 1

3.1 Tipo de investigación 1

3.1.1 Según el propósito. 1

3.1.2 Según la manipulación de variables. 1

3.1.3 Según el tiempo de duración. 1

3.2 Enfoque 1

3.3 Herramientas metodológicas 1

3.4 Técnicas 1

3.5. Estudios iniciales 1

3.5.2 Matriz de Operación de Variables 1

3.5.4 Muestreo 3

3.6 Desarrollo 3

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 3

4.1 Tabulación de datos.....3

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 3

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....3

ANEXO A: SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL TALLER DE ENDEREZADA Y PINTURA COLISIONES HEREDIA 3

RESUMEN EJECUTIVO.....3

INTRODUCCIÓN 3

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 3

OBJETIVO.....4

Objetivo general 4

Objetivos específicos.....4

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....4

Identificación del Potencial 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 7

Conclusión.....7

ANEXO B: ENCUESTA REALIZADA 7

ESTA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO EN EL TALLER "COLISIONES HEREDIA" 7

2. Evaluación del talento y desarrollo profesional 7

3. Condiciones laborales y ambiente de trabajo 7

4. Propuestas de mejora.....7

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operación de variables 33

Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión.....34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables independientes.....32

Figura 2. Variables dependientes.....32

Figura 3. Cargo de los empleados.....36

Figura 4. Tiempo de trabajo.....36

Figura 5. Rango de edades.....37

Figura 6. Capacitación o formación.....37

Figura 7. Satisfacción laboral.....38

Figura 8. Tipo de capacitaciones.....38

Figura 9. Oportunidad de crecimiento.....39

Figura 10. Criterios de evaluación del desempeño.....39

Figura 11. Ambiente laboral.....40

Figura 12. Trabajo valorado.....40

Figura 13. Retroalimentación de desempeño.....41

Figura 14. Mejora de la gestión de talento.....41

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Taller de enderezada y pintura Colisiones Heredia, una empresa líder en el sector automotriz, enfrenta actualmente desafíos significativos en la gestión de su talento humano. Debido a la falta de personal altamente calificado y al no existir políticas públicas que promueven la inversión en capacitación y desarrollo del talento humano en pequeños talleres mecánicos diferentes sectores del área automotriz ecuatoriano están enfrentando una baja competitividad a nivel internacional. En Quito, no existen estándares de calidad definidos para la capacitación y evaluación del desempeño de los empleados, a su vez el taller Colisiones Heredia enfrenta problemas al momento de atraer y retener a los mejores profesionales debido a la falta de oportunidad de desarrollo y crecimiento. Una investigación detallada de la situación reveló que la falta de un sistema formal de gestión del talento puede identificar y desarrollar competencias clave, diseñar planes de carrera personalizados y ofrecer programas de reconocimiento adecuados y no implementar uno es una de las principales causas de esta problemática. Además, esta clase de empresas carecen de una cultura organizacional que fomente el desarrollo profesional y la retención del talento, a su vez el taller no tiene un conocimiento claro de las competencias técnicas y blandas necesarias para cada puesto de trabajo, tampoco cuenta con instrumentos adecuados para evaluar el desempeño de los empleados e identificar áreas de mejora. El taller no invierte lo suficiente para capacitaciones y desarrollo de sus empleados. Una alta rotación de personal, especialmente en puestos técnicos, sumada a una baja satisfacción laboral y dificultades para encontrar candidatos con las competencias requeridas, están impactando negativamente en la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos. Al no existir un sistema de gestión del

talento eficiente en Taller de enderezada y pintura Colisiones Heredia, se ha visto que esto ha generado consecuencias negativas. A pesar de los esfuerzos realizados por el departamento de Recursos Humanos, la empresa no cuenta con un sistema de gestión del talento formalizado el cual permita identificar, desarrollar y retener a los mejores profesionales. Esta situación genera una brecha entre las necesidades actuales de la empresa y la disponibilidad de talento calificado. Si no se aborda esta problemática, Colisiones Heredia podría experimentar una disminución en su competitividad, dificultades para alcanzar sus objetivos estratégicos y una pérdida de conocimiento institucional.

1.2. Justificación

La industria automotriz, y en particular el sector de taller de enderezado y pintura se caracteriza por una constante evolución tecnológica y una creciente demanda de servicios especializados. Talleres Heredia, como empresa líder en el sector de Chillogallo, Quito, enfrenta el desafío de mantener su competitividad y garantizar la calidad de sus servicios en un mercado cada vez más exigente. Para poder lograr este objetivo, es importante contar con un equipo de trabajo altamente capacitado, motivado y comprometido. Sin embargo, identificar, desarrollar y retener el talento en un entorno industrial como el de Talleres Heredia presenta desafíos únicos. La implementación de un sistema de gestión de talento humano en Taller de enderezada y pintura Colisiones Heredia permitirá, identificar las competencias clave las cuales determinarán las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar las diferentes funciones dentro de la empresa, y así poder identificar a los empleados con mayor potencial. Crear diversos planes de capacitación y desarrollo personalizados para cada colaborador, los cuales estén alineados con los objetivos de la empresa y las aspiraciones profesionales de cada individuo. Facilitar la movilidad de los empleados entre diferentes áreas de la empresa, promoviendo el crecimiento profesional y la

rotación de conocimientos. Establecer canales de comunicación efectivos entre los empleados y la gerencia, y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo. Ofrecer oportunidades de desarrollo y reconocimiento a los empleados, reduciendo significativamente la rotación de personal y los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Hay que asegurar que el talento de cada empleado asociado con la empresa esté alineado con los objetivos estratégicos y los desafíos futuros. La Propuesta de Valor Única al implementar un sistema de gestión de talento humano en Talleres Heredia, podrá ofrecer a sus empleados una propuesta de valor única brindando oportunidades de desarrollo profesional a través de programas de capacitación y formación continua, implementando sistemas de reconocimiento y recompensa que valoren el desempeño y la contribución de cada empleado incrementando el reconocimiento por sus logros, un ambiente laboral positivo fomentando una cultura organizacional que promueva la colaboración, el respeto y el desarrollo personal de cada individuo, carreras profesionales brindando a los empleados la posibilidad de crecer dentro de la empresa y alcanzar sus objetivos profesionales. La Innovación en la Gestión del Talento, La implementación de un sistema de gestión de talento humano en Talleres Heredia hace alarde a una innovación en la gestión de recursos humanos en el sector industrial. Al implementar prácticas modernas y basadas en datos, la empresa podrá mejorar su capacidad para receptar, desarrollar y retener el talento necesario para competir en un mercado cada vez más dinámico y competitivo. La implementación de un sistema de gestión de talento humano en Talleres Heredia permitirá garantizar el éxito de la empresa y consolidará su liderazgo en el mercado.

1.3. Alcance

El alcance de la investigación se centrará en implementar un sistema de gestión de talento para identificar y desarrollar el potencial de los empleados en el taller de enderezada y

pintura Colisiones Heredia en el sector de Chillogallo, Quito, durante el primer semestre de 2025. Será de tipo exploratoria al buscar identificar los talentos de cada empleado y poder establecerlos en lugares aptos según sus capacidades. Se especificarán las variables relacionadas con costos y márgenes de beneficio. El contexto geográfico será Chillogallo y el contexto temporal será el primer semestre de 2025. El límite del estudio se enfocará en el análisis de Talento, sin incluir factores externos como políticas gubernamentales. Se justifica este enfoque por la necesidad de mejorar las capacidades de los empleados. El acceso a información de cada empleado y los recursos disponibles asegura la viabilidad del estudio.

1.4. Objetivos General y Específicos

Objetivo General

Proponer un sistema de gestión de talento para identificar y desarrollar el potencial de los empleados en el taller de enderezada y pintura Colisiones Heredia en Chillogallo.

Objetivos Específicos

- Diseñar un sistema de gestión del talento personalizado para Colisiones Heredia, considerando su tamaño, cultura organizacional y objetivos estratégicos.
- Desarrollar evaluaciones de desempeño, entrevistas y analizar los historiales laborales.
- Evaluar la efectividad del sistema de gestión de talento implementado en Talleres Heredia para identificar áreas de mejora y garantizar su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Fundamentos de la gestión de Talento Humano.

2.1. Definición

Armstrong, (2014); Dessler, (2019) definen a la Gestión del Talento como el conjunto de procesos y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, retener y motivar a los colaboradores, garantizando que sus competencias y valores estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. A su vez García y López, (2018) mencionan que tradicionalmente, esta función se conocía como gestión de personal y se centraba mayormente en tareas administrativas como el cumplimiento normativo, el registro y la administración de beneficios. Sin embargo, con la globalización y la tecnología avanzando tan rápido, la cosa ha cambiado. Ahora se busca una visión mucho más amplia la cual permita que el equipo humano sea la clave para destacar. Hoy en día, gestionar el talento implica aspectos dinámicos que se mueven y cambian, como el aprendizaje permanente, la movilidad interna y la planificación de la sucesión, esto permite que las empresas se adapten rápidamente a los cambios que hay alrededor y a las nuevas demandas del mercado.

2.2. Importancia estratégica de la gestión del talento.

El entorno empresarial se ha caracterizado por tener una competencia globalizada, la innovación y la transformación digital, al igual que la gestión del talento se posiciona como un elemento clave para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones.

Armstrong (2014) señala que las empresas al hacer una inversión en el desarrollo de las competencias de los empleados facilitan la generación de ideas innovadoras y la implementación de soluciones ágiles a los retos operativos y estratégicos. De esa manera las empresas que logran identificar, atraer y desarrollar talento poseen una mayor capacidad para

innovar y adaptarse a los cambios, consolidando una posición privilegiada frente a la competencia.

Ulrich (1997) Hace énfasis en que, al administrar adecuadamente las habilidades y el conocimiento de los colaboradores, las empresas aseguran la continuidad y la transmisión del saber, lo que resulta esencial para la planificación de la sucesión y el liderazgo futuro.

La capacidad para gestionar eficazmente el talento se convierte, por lo tanto, en una herramienta estratégica indispensable para responder a los desafíos del mercado y consolidar el crecimiento sostenido de la organización.

2.3. Componentes del Sistema de Gestión de Talento Humano.

Son elementos clave que permiten a una organización atraer, desarrollar, retener y motivar a sus empleados. Estos componentes trabajan de manera integrada para asegurar que la organización cuente con el talento necesario para alcanzar sus objetivos estratégicos.

2.3.1 Componente de atracción y reclutamiento.

Con el componente atracción y reclutamiento podemos establecer las bases para que la empresa incorpore a profesionales que posean las competencias y habilidades alineadas con los objetivos estratégicos. Dessler (2019) menciona que al aplicar ese componente se desarrollan criterios y perfiles basados en competencias, aprovechando herramientas de evaluación (entrevistas por competencias, pruebas psicométricas) para identificar a los candidatos con mayor potencial.

2.3.2 Componente de integración o onboarding.

La fase de integración o onboarding es crucial para facilitar la adaptación y asegurar que los nuevos colaboradores comprendan la cultura organizacional, las políticas internas y sus responsabilidades.

Armstrong (2014) nos muestra como implementando actividades que incluyen orientación, mentorías y sesiones informativas ayudaría a los nuevos empleados a familiarizarse con el entorno y las expectativas.

2.3.3 Componente de desarrollo y capacitación.

En el componente de desarrollo y capacitación se focaliza el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, asegurando que adquieran y actualicen las competencias necesarias en un entorno en constante cambio.

Armstrong (2014) señala que al estudiar los componentes más importantes nos podemos dar cuenta que si las empresas implementasen estos componentes se podrían establecen escalas salariales y estructuras de incentivos que reconozcan el rendimiento y aportarían al compromiso del empleado.

2.4. Mejora del ambiente laboral.

Robbins y Judge (2017) hacen énfasis en que un ambiente laboral positivo influye directamente en el bienestar y la productividad de los empleados, de esta manera llegan a la conclusión que la mejora del ambiente laboral se refiere al conjunto de acciones y estrategias implementadas por una organización para crear un entorno de trabajo positivo, saludable y productivo. Implica abordar aspectos físicos y psicosociales del lugar de trabajo, para aumentar el bienestar, la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

2.4.1 Cultura organizacional.

La **cultura organizacional,** Schein (2010) define como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que configuran la identidad de una organización y guían el comportamiento de sus miembros. Schein (2010) menciona también que la cultura organizacional representa la personalidad interna de la empresa y se manifiesta en la forma en que se toman decisiones, se resuelven problemas y se interactúa tanto internamente como con el entorno externo.

La cultura organizacional es clave para el rendimiento y la capacidad competitiva de una empresa. Una cultura fuerte ayuda a que los empleados se sientan integrados y desarrollen un sentido de pertenencia, lo que se refleja en un mayor compromiso y trabajo en equipo. Los valores y principios compartidos sirven como guía para la toma de decisiones, facilitando que las acciones individuales estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Dessler (2019) nos muestra como las organizaciones con una cultura organizacional positiva se posicionan como lugares atractivos para trabajar, lo que facilita tanto la captación como la retención de profesionales talentosos.

Robbins y Judge (2017) destacan la importancia de la cultura organizacional como un elemento clave en la gestión del talento humano. Cuando los valores, normas y prácticas compartidas se alinean con la estrategia de la empresa, se genera un entorno que impulsa el desarrollo, la motivación y el crecimiento profesional de los empleados. Un ambiente que fomenta la innovación, el aprendizaje constante y la cooperación contribuye a la formación de equipos altamente eficientes y refuerza la ventaja competitiva de la organización.

2.4.2. Clima laboral

El clima laboral refleja las percepciones y emociones que los empleados tienen sobre el entorno de trabajo, abarcando tanto elementos tangibles como intangibles. Incluye la calidad de las relaciones interpersonales, las condiciones físicas, las políticas de comunicación, el estilo de liderazgo y la percepción de justicia en el trato. Armstrong (2014) y Dessler (2019) lo describen como la atmósfera interna que influencia el comportamiento, la motivación y la satisfacción de los empleados. En esencia, el clima laboral actúa como un indicador de la salud organizacional. Un ambiente de trabajo de calidad tiene un impacto directo en la motivación, productividad y capacidad de innovación del equipo. Por eso, priorizar la gestión y mejora del clima laboral es esencial para la estrategia de talento humano, ya que un entorno positivo fomenta compromiso y fortalece las ventajas competitivas de la empresa.

2.4.3. Bienestar de los empleados.

El bienestar de los empleados abarca múltiples dimensiones, como el estado físico, mental, emocional, social y económico de los trabajadores dentro del ámbito laboral. Este concepto refleja la percepción de los colaboradores sobre su equilibrio integral, el cual está influenciado por factores como las condiciones laborales, la cultura organizacional y las políticas de recursos humanos Armstrong (2014) y Dessler (2019). En esencia, se trata de la capacidad de una organización para crear un entorno que promueva la salud, la satisfacción y el desarrollo tanto personal como profesional de su equipo.

Robbins y Judge (2017) destacan que el bienestar de los empleados es un componente fundamental en la gestión del talento humano. Cuando se logra un equilibrio entre las dimensiones físicas, mentales, emocionales, sociales y económicas, se potencia tanto la

competitividad como la sostenibilidad de la empresa. Con políticas y estrategias acertadas, las organizaciones no solo optimizan el desempeño, sino que también generan un ambiente que permite a los colaboradores desarrollarse plenamente, alcanzando un equilibrio que impacta de manera positiva en su vida laboral y personal.

2.5 Desarrollo del Potencial Humano.

Maya Zilveti (2012) describe el desarrollo del potencial humano como un proceso continuo enfocado en optimizar las capacidades y habilidades de las personas, ayudándolas a alcanzar su máximo nivel de crecimiento y realización tanto personal como profesional. Este proceso implica trabajar en el desarrollo de las habilidades innatas y adquiridas, abarcando dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales.

2.5.1. Evaluación del desempeño.

Gómez et al. (2020) señalan que la evaluación del desempeño es un proceso estructurado que mide la contribución de los empleados en función de los objetivos de la organización. Este enfoque permite identificar fortalezas, áreas de mejora y establecer estrategias de desarrollo. Armstrong y Taylor (2020) destacan que, al integrarse en un sistema de gestión del talento, esta evaluación no solo impulsa el crecimiento individual, sino que también fortalece el éxito organizacional al alinear las metas de los empleados con las de la empresa.

Dessler (2016) analiza el uso de escalas de valoración, ya sean numéricas o descriptivas, como herramientas para evaluar distintos criterios de desempeño. Estas escalas proporcionan una evaluación cuantitativa, aunque su efectividad depende de la claridad de los criterios utilizados. Por otro lado, el método 360° recopila retroalimentación desde diferentes perspectivas, incluyendo supervisores, colegas, subordinados y clientes, ofreciendo así una

visión más integral del desempeño. Sin embargo, como señala Aguinis (2019), este método requiere una gestión minuciosa para garantizar tanto la objetividad como la confidencialidad.

Por último, Drucker (1954) introduce la gestión por objetivos como una metodología que alinea las metas individuales con las organizacionales, promoviendo la responsabilidad y el compromiso de los empleados.

2.5.2 Planes de desarrollo individualizados

Los Planes de Desarrollo Individual (PDI) son estrategias adaptadas a cada empleado con el propósito de fomentar su crecimiento profesional y ayudarles a cumplir tanto sus objetivos personales como los de la organización. Estas iniciativas son fundamentales en la gestión del talento humano, ya que permiten alinear las metas individuales con las prioridades de la empresa, creando un beneficio mutuo.

2.5.3 Importancia de la capacitación y el aprendizaje continuo

La capacitación y el aprendizaje continuo son esenciales tanto para el desarrollo individual de los empleados como para el crecimiento de las organizaciones. Estas iniciativas no solo mejoran las habilidades de cada colaborador, sino que también fortalecen la competitividad y fomentan una cultura orientada hacia la innovación.

La capacitación brinda a los empleados la oportunidad de adquirir nuevas destrezas y actualizar sus conocimientos, lo que impacta positivamente en su desempeño. Pérez (2019) afirma que una estrategia de capacitación bien diseñada impulsa el progreso global de la empresa. En un mercado en constante cambio, el aprendizaje continuo es clave para que los colaboradores mantengan sus conocimientos al día respecto a nuevas tecnologías y tendencias, como lo indica Inserver (2023).

2.5.4 Oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera

Las oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera son fundamentales tanto para el avance profesional y personal de los empleados como para el éxito de las organizaciones. Estas iniciativas permiten a los colaboradores adquirir nuevas competencias, asumir mayores responsabilidades y alcanzar sus objetivos profesionales, mientras que las empresas se benefician de contar con un equipo más capacitado y comprometido.

Pérez (2019) destaca que el desarrollo profesional continuo ayuda a los empleados a mantenerse actualizados en sus áreas de especialización, mejorando su desempeño y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Según Inserver (2023), las empresas que impulsan el crecimiento profesional generan un mayor compromiso y lealtad entre sus empleados, lo que a su vez reduce la rotación de personal. Por otro lado, Revista Educación Virtual (2023) subraya que el desarrollo de carrera permite identificar y formar a futuros líderes dentro de la organización, garantizando transiciones efectivas en posiciones clave.

2.6 Retención del talento

La retención del talento comprende las medidas y estrategias que una organización implementa para conservar a sus empleados más valiosos y de alto rendimiento. Este concepto está profundamente vinculado con la satisfacción laboral, el nivel de compromiso de los trabajadores y la habilidad de la empresa para crear un ambiente que favorezca tanto el desarrollo profesional como personal.

2.6.1 Factores que influyen en la retención del talento

La compensación y los beneficios desempeñan un papel crucial en la atracción y retención de los mejores talentos. Santos (2014) afirma que un salario justo y competitivo, alineado con las expectativas del mercado y las responsabilidades del puesto, es clave para

garantizar la satisfacción de los empleados. Por otro lado, beneficios como seguros médicos, planes de jubilación, tiempo libre remunerado y programas de bienestar son esenciales para mantener a los colaboradores comprometidos. Según Godinez (2023), estos beneficios no solo mejoran la calidad de vida de los empleados, sino que también fortalecen su sentido de pertenencia dentro de la organización.

Además del aspecto económico, el reconocimiento y la valoración del trabajo son elementos fundamentales. Martín (2024) destaca que la compensación emocional, como el reconocimiento público y las oportunidades para el desarrollo profesional, tiene un impacto significativo en la motivación y el nivel de compromiso de los empleados.

2.6.2 Oportunidades de desarrollo y crecimiento

Las oportunidades de desarrollo y crecimiento son fundamentales para impulsar el talento humano, mejorar el rendimiento organizacional y fortalecer la satisfacción y el compromiso de los empleados. Estas iniciativas pueden incluir programas de capacitación, planes de carrera, mentorías y proyectos retadores. A través de estos programas, los empleados adquieren tanto habilidades técnicas como blandas, incrementando así su productividad. Fernández y Baptista (2020) señalan que "el desarrollo profesional continuo fomenta la actualización y perfeccionamiento de competencias clave en los empleados".

Además, las empresas que invierten en el crecimiento de sus colaboradores tienden a retener su talento de manera más efectiva. Según Santos (2014), el acceso a estos programas es uno de los principales factores que influye en la retención de empleados. Estas iniciativas también preparan a los trabajadores para asumir roles de liderazgo y afrontar retos futuros. Robbins y Coulter (2016) afirman que "un enfoque estructurado en el crecimiento profesional ayuda a las organizaciones a desarrollar futuros líderes". Cuando los empleados perciben que su organización se interesa genuinamente por su progreso, su motivación y compromiso con

la empresa aumentan significativamente. García (2019), quien argumenta que "las oportunidades de desarrollo profesional tienen un impacto directo en la satisfacción laboral".

2.6.3 Programa de reconocimiento y recompensas

Un programa de reconocimiento y recompensas es una herramienta clave en las estrategias organizacionales para incentivar, involucrar y fidelizar a los empleados. Este enfoque resalta los logros individuales y otorga incentivos significativos, contribuyendo a un entorno laboral positivo. Además, fomenta la productividad y fortalece la cultura de la organización. Implementar iniciativas como "Empleado del Mes" o premiar la trayectoria por años de servicio son formas efectivas de destacar el desempeño excepcional y promover un ambiente de reconocimiento continuo.

2.7. Marco conceptual

Gestión del Talento Humano (GTH), Dessler (2016) define como el conjunto de prácticas y procesos organizacionales destinados a atraer, desarrollar, retener y motivar a los empleados, con el fin de optimizar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Componentes del Sistema de Gestión de Talento Humano, Chiavenato (2009) hace referencia a los componentes del SGT como elementos clave que permiten a una organización atraer, desarrollar, retener y motivar a sus empleados.

Mejora del ambiente laboral, se refiere al conjunto de acciones y estrategias implementadas por una organización para crear un entorno de trabajo positivo, saludable y productivo. Implica abordar tanto los aspectos físicos como los psicosociales del lugar de trabajo, con el objetivo de aumentar el bienestar, la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Cultura organizacional, Bekker y Demerouti (2007) y Schein (2010). definen como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que configuran la identidad de una organización y guían el comportamiento de sus miembros.

Clima laboral, Scheider (1990) hace refiere a las percepciones y sensaciones compartidas por los empleados respecto al ambiente de trabajo, abarcando aspectos tanto tangibles como intangibles.

Bienestar de los empleados, el Tecnológico de Monterrey. (s.f.) dice que es un concepto multidimensional que engloba el estado físico, mental, emocional, social y económico de los trabajadores en el entorno laboral.

Desarrollo del potencial humano, Maya Zilveti (2012) lo define como un proceso continuo que busca maximizar las capacidades y habilidades de las personas, permitiéndoles alcanzar su máximo nivel de crecimiento y realización personal y profesional.

Planes de Desarrollo Individual (PDI), Maya Zilveti (2012) lo define como estrategias personalizadas diseñadas para ayudar a los empleados a crecer profesionalmente y alcanzar tanto sus metas individuales como los objetivos organizacionales.

Oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera, Chiavenatto (2007) lo define como esencial para el progreso profesional y personal de los empleados, así como para el éxito organizacional.

Retención del talento, Younas y Bari (2020) hace referencia a las estrategias y acciones implementadas por una organización para mantener a sus empleados más valiosos y con alto desempeño dentro de la empresa.

Compensación y beneficios, Gonzales, Ramón, & Bermeo (2021) lo define como dos componentes clave de la gestión del talento humano en las organizaciones. Ambos están diseñados para atraer, motivar y retener a los empleados, asegurando que se sientan valorados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

Oportunidades de desarrollo y crecimiento, García (2012) lo define como un entorno organizacional hacen referencia a las posibilidades y recursos que una empresa ofrece a sus empleados para mejorar sus habilidades, avanzar en sus carreras y asumir mayores responsabilidades. Estas oportunidades buscan potenciar el talento humano, incrementar el compromiso y fomentar un ambiente laboral donde los empleados puedan alcanzar tanto sus metas personales como los objetivos organizacionales.

Programa de reconocimiento y recompensas, Deeprose (2019) dice que es una estrategia implementada por organizaciones para valorar y motivar a los empleados, incentivando comportamientos, logros y contribuciones que apoyen los objetivos empresariales. Este tipo de programa combina elementos tanto formales como informales para reforzar el sentido de pertenencia y compromiso en los empleados.

2.8. Marco legal

En el contexto ecuatoriano, la gestión del talento humano busca generar un entorno laboral que promueva el desarrollo integral de los trabajadores, al tiempo que impulsa la productividad y la competitividad de las organizaciones, la creación de un sistema de gestión del talento humano deberá considerar que está regulada principalmente por el Código del Trabajo y la Constitución de la República (2008) complementados por normativas emitidas por el Ministerio del Trabajo (2021) y otras entidades.

Según la Constitución de la república del Ecuador (2008) y según los art. 33, 35, 326 la investigación es pertinente legalmente; ya que los artículos, establecen reconocer el trabajo como un derecho y un deber social, y garantiza el pleno respeto a la dignidad del trabajador. Establece los derechos de las personas trabajadoras, incluyendo el derecho a un salario justo, condiciones de trabajo dignas, seguridad social y la prohibición de discriminación. Enumera los principios básicos del derecho al trabajo, como la igualdad de oportunidades, la estabilidad laboral y la irrenunciabilidad de los derechos.

Por otro lado, el Código de trabajo del Ecuador (2021) establece el contrato individual de trabajo, el cual regula los tipos de contratos, la duración, las obligaciones del empleador y del trabajador, y las causas de terminación. Establece disposiciones sobre el salario mínimo, las horas de trabajo, las vacaciones y los días de descanso. Un Sistema de Gestión del Talento deberá enmarcarse en las regulaciones locales, imponiendo el respeto de la legislación vigente; lo que permitirá cumplir la ley y fortalecer la capacidad de la empresa para afrontar los cambios y desafíos del entorno.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Según el propósito.

La metodología que se utilizará será una investigación analítica descriptiva y una investigación aplicada, la cual Carlos Sabino (1992) define a la investigación descriptiva como el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio. Al utilizar este tipo de investigación se podrá evaluar el clima laboral actual en el que se encuentra el taller, permitiendo describir las competencias y habilidades de los empleados, a su vez se analizará las practicas actuales de reclutamiento y selección de personal y por último se identificará las necesidades de capacitación de los empleados. Por otro lado, Mario Tamayo y Tamayo (1994) define a la investigación aplicada como un análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. A su vez se implementará una investigación aplicada permitiendo diseñar e implementar un sistema de Gestión del talento humano adaptado a las necesidades del taller, evaluando así la efectividad de un programa de capacitación específico, desarrollando estrategias para mejorar la retención del talento, el cual permitirá implementar un programa para la mejora del ambiente laboral.

3.1.2 Según la manipulación de variables.

Este estudio tendrá un enfoque no experimental, Kerlinger (1979) define como investigación no experimental, a cualquier investigación en la cual resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. La investigación no es experimental ya que se centra en la implementación de un sistema en un

entorno real, sin manipulación de variables y con el objetivo de mejorar la práctica, no de probar una hipótesis casual.

3.1.3 Según el tiempo de duración.

Hernández Sampieri (2010) define a aquellos que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En este proyecto se aplicará un método transversal ya que se fundamenta en la necesidad de obtener una visión clara del impacto del nuevo sistema en un momento específico.

3.2 Enfoque

Hernández Sampieri (2010) define los métodos mixtos como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada. La implementación de un enfoque mixto en este proyecto se justifica por la necesidad de obtener una comprensión integral, profunda y contextualizada del impacto del SGT en talleres Heredia

3.3 Herramientas metodológicas

En la investigación se utilizarán las herramientas metodológicas que van alineadas a la Gestión del talento humano y cultura organizacional que, según Mallar (2010), solo son aquellos procesos dirigidos al cliente interno, indispensables para que se cumplan los procesos que comprometen la misión de la empresa y a la Dirección y liderazgo empresarial, que Aliat Universidades (2008) define que es la capacidad de influir en las demás personas para lograr los objetivos, se las escogió ya que el proyecto necesita una visión integral del impacto de los cambios en el capital humano y en el entorno laboral.

3.4 Técnicas

La técnica que se utilizará en este estudio será encuestas de satisfacción a los empleados. Encuetas se realizarían en un día a disposición de los empleados para no interrumpir sus labores. Las encuestas las enviará la App WhatsApp con un enlace que facilitará la interacción con ella. El propósito de utilizar esta técnica es conocer las respuestas de una muestra representativa de individuos, lo cual permite hacer generalizaciones sobre un grupo más grande.

3.5. Estudios iniciales

3.5.1 Organizador gráfico de variables

Organizador gráfico de variables. Sistema de gestión de Talento

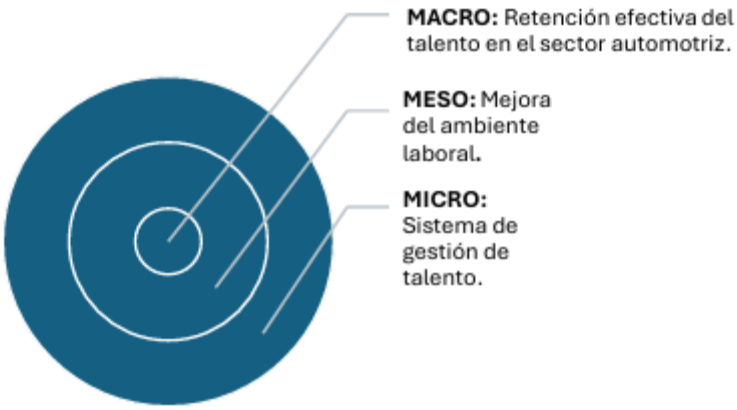


Figura 1. Variables Independientes

Organizador gráfico de variables. Sistema de gestión de Talento

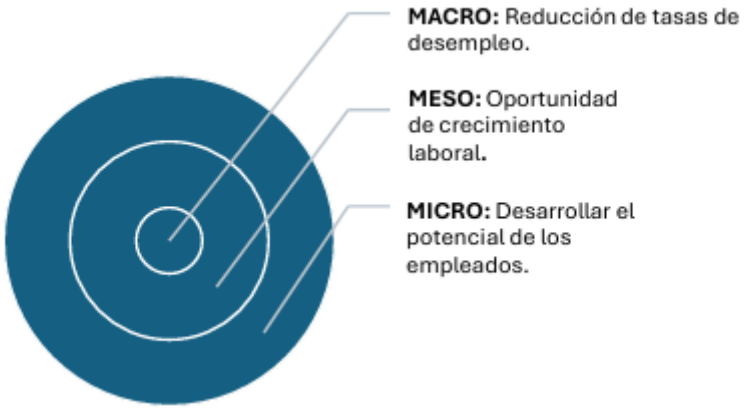


Figura 2. Variable Dependiente

3.5.2 Matriz de Operación de Variables

Tabla 1. Matriz de operación de Variables

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores/Preguntas	Instrumento
Variables: • Sistema de gestión de Talento: • Identificar y desarrollar el potencial de los empleados:	¿Quiero saber si este Sistema de Talento me ayudará a identificar y desarrollar el potencial de los empleados? ¿Cómo este Sistema de gestión de talento a desarrollado el potencial de los empleados? Reconocimiento de la dimensión: – Psicológica – Económica – Comercial – Social	Este análisis se realiza en función de la dimensión. Dimensión psicológica Indicador: Mejora del ambiente laboral y la satisfacción del empleado. Dimensión económica Indicador: Aumento en la productividad y eficiencia. Dimensión Comercial Indicador: Crecimiento del negocio. Dimensión Social Indicador: Mejora visible de la calidad de vida de los empelados	Dimensión psicológica. Encuesta de satisfacción. Dimensión económica. Indicadores claves de rendimiento. Dimensión Comercial Facturas emitidas por trabajos realizados. Dimensión social Encuestas de bienestar.

3.5.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los principales beneficiarios de la implementación de este sistema de gestión de talento son los empleados, el dueño de la empresa y los clientes nuevos y antiguos que se beneficiarán de esta implementación.

Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión

	CRITERIOS DE INCLUSIÓN		CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
1.	Personas mayores de 18 años.	•	Personas menores de 18 años.
2.	Personas que trabajen en el taller.	•	Personas que no trabajen en el taller.
3.	Personas con relación directa con el taller.	•	Personas que no tengan relación directa con el taller
4.	Participantes disponibles durante el periodo del estudio.	•	No disponibilidad durante el periodo del estudio.

3.5.4 Muestreo

Por el tamaño de la población no se aplicará un muestreo, sino a toda la población, 7 empleados.

3.6 Desarrollo

Para la implementación de un Sistema de Gestión de Talento en Taller de enderezada y pintura Colisiones Heredia con el objetivo de identificar y desarrollar el potencial de los empleados, se seguirá una metodología estructurada en los siguientes niveles:

Definición del Problema: Análisis de la situación actual de la satisfacción de los empleados en Talleres Heredia, identificando deficiencias en la satisfacción y rendimiento de los empleados generando así una mayor satisfacción laboral.

Revisión Bibliográfica: Identificación de teorías y estudios previos sobre Sistemas de Gestión de Talento para sustentar la implementación de un sistema de gestión de talento adecuado a las necesidades del taller.

Diseño de la Investigación: Elección de un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), determinando las herramientas y técnicas de investigación.

Recolección de Datos: Se aplicarán encuestas de satisfacción a empleados actuales de Talleres Heredia para medir su nivel de satisfacción, lealtad y percepción sobre el clima laboral recibido hasta el momento. Las encuestas se aplicarán digital mediante con formularios en línea las cuales serán enviadas por la App WhatsApp, facilitando la recolección de datos en tiempo real.

Análisis e Interpretación: Los datos obtenidos se analizarán mediante Software de Google Forms utilizando estadística descriptiva para resumir las características de la muestra y las puntuaciones de satisfacción, clima y percepción del SGT.

Diseño de Propuesta: implementación de un Sistema de Gestión de Talento con base en los hallazgos de la investigación, estableciendo estrategias de satisfacción laboral.

Validación y Conclusiones: Comprobación de la efectividad del SGT en el rendimiento y satisfacción de los empleados estableciendo conclusiones y recomendaciones finales.

CAPITULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Tabulación de datos.

Pregunta 1.- ¿Cuál es su cargo en el taller?



Figura 3. Cargo de los empleados

El 53% de los resultados muestra que los cargos en el taller están divididos entre el área operativa y el área gerencial, lo que muestra que los roles están claros en la organización. A su vez se muestra también un porcentaje menor el cual definiría que existe un área administrativa la cual está bien direccionada y enfocada en la satisfacción de los empleados.

Pregunta 2.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el taller?



Figura 4. Tiempo de trabajo

El 100% de los encuestados llevan más de 3 años trabajando en el taller. Esto indica estabilidad laboral y una posible conexión fuerte entre los empleados y la empresa. A su vez se podría mostrar que todos los encuestados tienen una amplia experiencia, lo que refleja estabilidad laboral y conocimiento del taller.

Pregunta 3.- ¿En qué grupo de edad se encuentra?



Figura 5. Rango de edades

El 43% de los encuestados están en un rango de edad de entre 31 a 40 años esto puede ser una ventaja, ya que estos grupos suelen tener experiencia laboral sólida y habilidades desarrolladas. El 29% cumple un rango de edad de entre 41 a 50 años lo que muestra que su experiencia es significativa y brindan aportes sólidos al Taller. El otro 29% está en el rango de edad de menos de 30 años demostrando así que son personas jóvenes con potencial de crecimiento he ideas innovadoras.

Pregunta 4.- ¿Ha recibido alguna capacitación o formación desde que ingresó al taller?

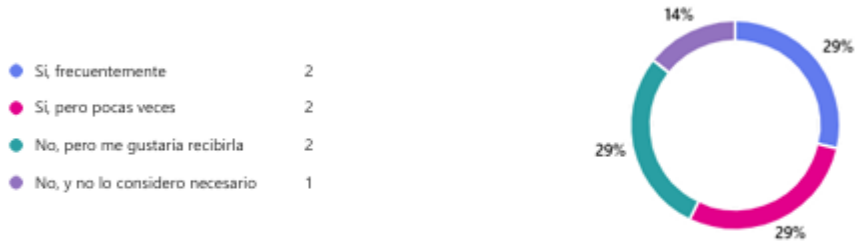


Figura 6.

Capacitación o formación

El 29% de los encuestados no ha recibido ningún tipo de capacitación y les gustaría recibirlo, considerando que al estar bien capacitados se reduciría considerablemente el margen de errores que podrían cometer los empleados. Por otro lado, un 29% afirma que ha recibido capacitación, pero no consideran que sea suficiente para poder cumplir sus roles a cabalidad. Un 29% aduce que por su experiencia no consideran pertinente recibir una

capacitación o una retroalimentación. Y por último el 14% nunca a recibido una capacitación, se podría considerar que es personal nuevo o personal del área administrativa.

Pregunta 5.- En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la empresa que trabaja actualmente?

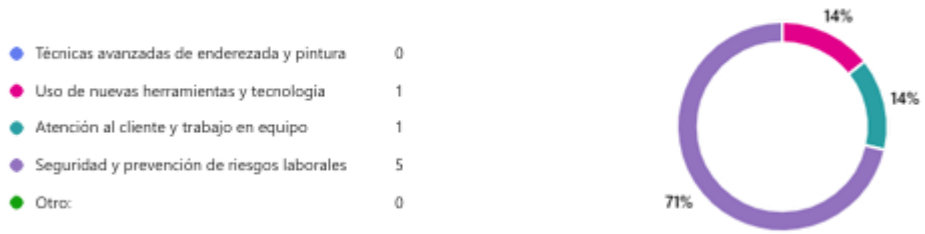


Figura 7.

Satisfacción laboral

El 57% de los encuestados muestran una extremada satisfacción con la empresa reflejando así un ambiente laboral mayormente positivo. El 29% está algo satisfecho lo cual muestra una percepción positiva moderada, lo que refleja algún punto de mejora por parte del taller. Y solo el 14% muestra una insatisfacción por la empresa, brindando una oportunidad de mejora para así conseguir una satisfacción uniforme entre todos los empleados.

Pregunta 6.- ¿Qué tipo de capacitación cree que sería más útil para mejorar su desempeño?



Figura

8. Tipo de capacitaciones

El 71% de los encuestados sugieren una capacitación en seguridad y prevención de riesgos laborales, tratando así de reducir los accidentes laborales. El 14% considera que una capacitación en atención al cliente y trabajo en equipo podrá mejorar el ambiente laboral y

abra una mejor retención de los clientes tanto frecuentes como nuevos. Mientras que el otro 14% considera que a futuro sería bueno una capacitación del uso de nuevas herramientas y tecnologías llevando a otro nivel a los servicios que brinda Talleres Heredia.

Pregunta 7.- ¿Considera que en el taller hay oportunidades de crecimiento profesional?



Figura 9. Oportunidad de crecimiento

Un 77% de los encuestados considera que, si hay una clara oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional, lo que muestra que su organización es eficaz y eficiente al poder enfocarse en brindar oportunidades de crecimiento personal y profesional a sus empleados y también brindando oportunidades de ascenso en la organización.

Pregunta 8.- ¿Sabe cuáles son los criterios que se utilizan para evaluar su desempeño en el taller?



Figura 10. Criterios de evaluación del desempeño

El 86% de los encuestados entiende claramente los criterios que utiliza la empresa para evaluar su desempeño en el taller, aunque el otro 14% menciona la

ausencia de un sistema. Esto indica que la evaluación está mayormente definida, pero puede haber oportunidad de estandarizarla más.

Pregunta 9.- ¿Cómo califica el ambiente laboral en el taller?

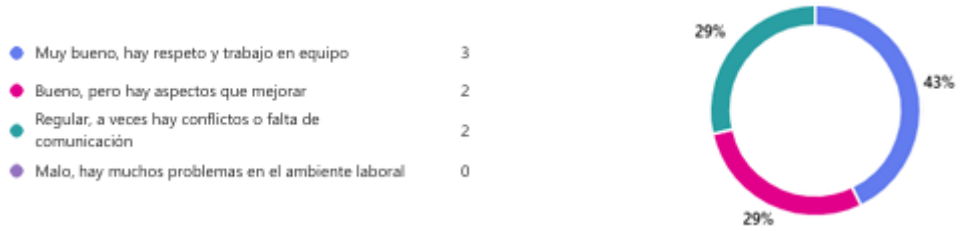


Figura 11. Ambiente laboral

El 43% de los encuestados observan un ambiente laboral mayormente bueno o muy bueno, aunque el 29% señalan áreas de mejora. Esto sugiere una atmósfera positiva en general, con espacio para perfeccionarla. Hay que hacer énfasis en que el ambiente laboral es muy importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa.

Pregunta 10.- ¿Siente que su trabajo es valorado en el taller?



Figura 12. Trabajo valorado

El 71% de los encuestados siente que su trabajo es valorado, lo que hace que su trabajo y fidelidad hacia el taller sea cada vez mayor, por otro lado, el 29% sugiere que esto podría mejorar.

Pregunta 11.- ¿Ha recibido retroalimentación sobre su desempeño en el último año?



Figura 13. Retroalimentación de desempeño

Al 57% de los encuestados se les ha dado una retroalimentación de su desempeño, con lo que mejora notablemente su rendimiento, el 29% considera que la retroalimentación que se les ha brindado debería ser formal y un mínimo porcentaje no ha recibido ningún tipo de retroalimentación. Una retroalimentación oportuna reduce las inconformidades tanto del empleador como de los empleados.

Pregunta 12.- ¿Qué aspectos cree que se podrían mejorar en la gestión del talento en el taller?



Figura 14. Mejora de la gestión de talento

El 43% de los encuestados considera que se debe mejorar la capacitación y formación del personal, a su vez el 29% considera establecer un sistema de evaluación del desempeño y el otro 29% una mejora en la comunicación y el trabajo en equipo. Esto puede guiar la implementación de estrategias efectivas. Mejorando así la satisfacción de los empleados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tras el análisis de la información recopilada y la evaluación del progreso de implementación del Sistema de Gestión del Talento (SGT) en Talleres Heredia, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones, el implementar este sistema es una tarea compleja que requiere una planeación, ejecución y seguimiento continuo cuidadoso, es un proceso de gestión que cambia y afecta a los empleados en todos los niveles.

El éxito de un SGT depende en gran medida de la aceptación y la participación activa de los empleados. Si los empleados no comprenden los beneficios del sistema o sienten que se les está imponiendo, es probable que se enfrenten en resistencia y tengan un rendimiento inferior al esperado.

La implementación de este sistema ha generado un impacto positivo en la satisfacción laboral de los empleados, según lo reflejado en las encuestas realizadas. Aspectos como una mayor claridad en las oportunidades de desarrollo profesional, la mejora en la comunicación y el reconocimiento del desempeño han sido factores clave para este logro.

Por otro lado, el clima organizacional ha mostrado un avance significativo, ya que los empleados perciben que el Sistema de Gestión de Talento ha creado un entorno más

transparente, equitativo y enfocado en su desarrollo personal y profesional. Durante este proceso, se han identificado áreas de oportunidad para optimizar aún más la gestión del talento, como el fortalecimiento de la retroalimentación continua y la personalización de los planes de desarrollo individual. Esto permitirá que los empleados tengan una visión más clara sobre su crecimiento dentro de la empresa.

Este sistema se ha consolidado como una herramienta estratégica para alinear las capacidades y el desarrollo de los empleados con los objetivos de Talleres Heredia, logrando un aumento en el rendimiento y la eficiencia global. Además, su implementación ha cumplido con la normativa laboral ecuatoriana, garantizando los derechos de los trabajadores y promoviendo prácticas laborales éticas.

Recomendaciones

Antes, durante y después de la implementación, Talleres Heredia necesita establecer un plan estructurado para gestionar el proceso de cambio. Este plan debe incluir estrategias claras de comunicación, programas de capacitación, mecanismos para manejar la resistencia al cambio y acciones de apoyo para los empleados. Además, es fundamental ofrecer una formación completa a los colaboradores sobre el uso del SGT, junto con un sistema de soporte continuo que permita resolver dudas y atender inquietudes de manera efectiva.

Incrementar el uso de plataformas tecnológicas especializadas en gestión del talento para optimizar procesos, mejorar la comunicación y hacer más eficiente el seguimiento de los empleados.

Los lideres deben defender activamente el sistema y demostrar su valor a los empleados, un liderazgo fuerte es esencial para el éxito del SGT.

Análisis del ROI del Sistema de Gestión de Talento, este estudio se enfocaría en cuantificar los beneficios tangibles e intangibles que el sistema ha generado para el Taller.

Calcular el ROI ayudará en la justificación de la inversión y a su vez identificará áreas donde se puede maximizar aún más el retorno.

Implementar un Estudio en Métricas Clave de Talento, este estudio se centraría en analizar como el sistema ha influido en métricas específicas como la tasa de rotación, el tiempo para cubrir vacantes, la satisfacción de los empleados, el compromiso y el rendimiento general de los empleados.

Al centrarse en estas recomendaciones generales, se podría garantizar que Talleres Heredia pueda aumentar la probabilidad de una implementación exitosa del SGT y maximizar así los beneficios tanto para sus empleados como para la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bangs, D. (1991). Guía para la planeación de su negocio. México: Ed. Patria.

Robbins, S.P., & Judge,T.A. (2017). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.

Chase, J., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2005). Administración de la producción y operación. México: McGraw Hill.

Aguinis, (2019).

Maya Zilveti, (2012). Bienestar subjetivo

Longenecker, J. G. (2007). Administración de pequeñas empresas. México: Thomson Editores.

Stutely, R. (2000). Plan de negocios: La estrategia inteligente. México: Pearson Education.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

García Aldana, L.F .(2012).

Pérez, O. (2019). Por qué es importante una capacitación continua de aprendizaje a tus colaboradores.

Inserver. (2023). La importancia del aprendizaje continuo en las empresas.

Pérez, O. (2019). Por qué es importante una capacitación continua de aprendizaje a tus colaboradores.

Gonzales, Ramón, & Bermeo, (2021).

Inserver. (2023). La importancia del aprendizaje continuo en las empresas.

Deeprose, (2019) Performance management. Pearson.

Revista Educación Virtual. (2023). ¿Cómo la capacitación continua mejora el rendimiento laboral?.

Santos, J. (2014). Compensación y beneficios: 5 claves para la retención del talento.

Godinez, A. M. (2023). Retención del Talento Humano - Compensación y beneficios.

Martín, D. (2024). Compensación y beneficios: qué es y cuál es su importancia.

Bekker,A.B, & Demerouti, E. (2007)

Constitución de la república del Ecuador, (2008)

Código de trabajo del Ecuador, (2021)

Hernadez Sampeieri, R., Fernadez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (5a ed.). McGraw-Hill-

Tamayo y Tamayo, M. (1994). Metodología de la investigación científica. Limusa.

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Panapo.

ANEXO A: SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL TALLER DE ENDEREZADA Y PINTURA COLISIONES HEREDIA

Sistema de gestión de talento humano para el taller de enderezada y pintura Colisiones Heredia.

Alejandra Elizabeth Chuquimarca Andrade

Mega Talleres Heredia

Quito, 06 de junio de 2026

Sistema de gestión de talento humano para el taller de enderezada y pintura Colisiones Heredia.

RESUMEN EJECUTIVO

Taller Heredia es un taller automotriz con una gran trayectoria, cuenta con más de 30 años de experiencia en el área de enderezada y pintura. Es un taller pequeño ubicado en Chillogallo un sector de Quito con un índice alto de accidentes, lo cual beneficia al taller para tener un constante flujo de trabajo. Los servicios que el taller ofrece son; restauración de carros colisionados, pulida y encerada de autos, lavada de tapicería, asientos, techos y alfombras de vehículos. Es un taller con una estructura organizacional 100% familiar, lo cual se convierte en un punto clave para el buen funcionamiento de la empresa. El personal operativo tiene una amplia experiencia la cual sobrepasa los 3 años.

El taller se ve en la necesidad de implementar un sistema de gestión de talento humano para poder mejorar el rendimiento, potenciar habilidades técnicas y blandas, fomentar el crecimiento interno dentro de la organización.

Este proyecto propone diseñar he implementar un sistema el cual permita identificar y desarrollar las capacidades de sus trabajadores.

Después de la implementación de este sistema se espera obtener los siguientes resultados; una mayor motivación en cada uno de los empleados, una mejor satisfacción laboral y una mejora en la calidad del servicio brindado.

INTRODUCCIÓN

Mega talleres Heredia es una empresa con más de 30 años de trayectoria, actualmente la empresa se encuentra funcionando con normalidad, su equipo de trabajo está conformado por 7 trabajadores los cuales han mostrado una gran insatisfacción a nivel laboral, por lo cual es indispensable la implementación de un sistema de gestión de talento y de esa manera poder mejorar la satisfacción laboral tanto por parte de los empleados como del empleador, también puede haber una gran mejora en la calidad del servicio y en los tiempos de entrega, a su vez se pueden implementar mejores he innovadoras técnicas de reparación.

La propuesta busca crear un sistema que permita encontrar el potencial de cada empleado y ayudarles a crecer dentro de la empresa.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Después de realizar una encuesta a cada uno de los empleados se ha podido visualizar que no existe un proceso formal de evaluación ni de desarrollo de capacidades, los ascensos son informales al igual que el incremento en los salarios, hay falta de programas de capacitación.

Las fortalezas que se han podido visualizar es la alta experiencia técnica que tiene cada uno de ellos, el gran énfasis que pone cada uno en aprender nuevas técnicas y a su vez se ha podido visualizar una baja capacitación en nuevas tecnologías de reparación la cual es una gran debilidad al competir con otros talleres de su entorno.

Tabla 1. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Alto nivel de conocimiento técnico.	Avances tecnológicos en el sector automotriz.
Experiencia práctica en reparación y mantenimiento de vehículos.	Demanda constante de servicios de mantenimiento y reparación.
Trabajo en equipo.	Adopción de herramientas digitales en la gestión del taller.
	Énfasis en la experiencia del cliente.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Procesos de RR.HH no estandarizados.	Competencia de otros talleres.
Falta de programas formales de capacitación.	Escasez de técnicos especializados.
Comunicación interna deficiente.	Rápida evolución tecnológica en los vehículos.

Sobrecarga de trabajo y estrés en los empleados.

OBJETIVO

Objetivo general

Crear un sistema para mejorar la satisfacción laboral de todos los empleados, permitir identificar y desarrollar las habilidades y el potencial de los empleados, mejorar su desempeño y alinearlos con los objetivos estratégicos del taller, definir y comunicar claramente las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización fomentando un ambiente laboral positivo asegurándose que todos los empleados se sientan valorados y reconocidos por su contribución.

Objetivos específicos

- Evaluar periódicamente las competencias técnicas y blandas de los empleados.
- Diseñar planes de capacitación personalizados.
- Establecer rutas de crecimiento profesional dentro del taller.
- Mejorar la motivación y la fidelización del personal.

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Identificación del Potencial

- Evaluaciones técnicas prácticas: Diagnóstico de fallas, Reparación y mantenimiento específico, Uso de herramientas y manuales técnicos, Preparación de superficies, Aplicación de pintura, Reparación de abolladuras, Soldadura, Ubicación y recuperación de partes.

- Evaluaciones de habilidades blandas: Entrevistas conductuales, Autoevaluaciones, Pruebas psicométricas y de personalidad, Observaciones directas, Entrevistas de desempeño.

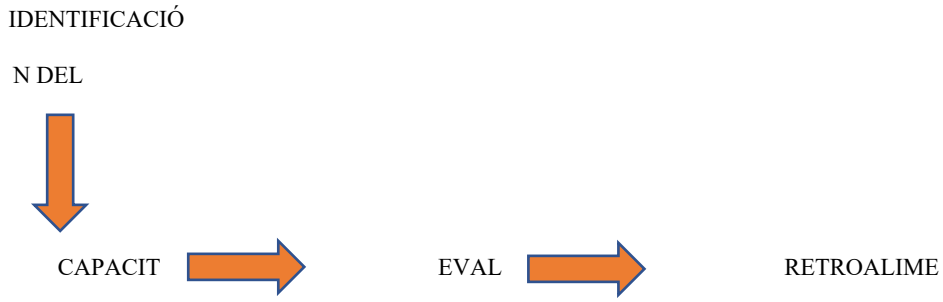
Desarrollo del potencial

- Programas de capacitación interna: Capacitaciones técnicas específicas, Capacitaciones en habilidades blandas, Rotación de puestos, Capacitación en seguridad industrial, Actualizaciones de productos y servicios, Capacitación en sistema de software interno.
- Programa de capacitación externo: Cursos técnicos especializados, Programas que conducen a certificados, Talleres sobre liderazgo, cambio, comunicación de alto impacto, Programas de desarrollo gerencial y de liderazgo, Conferencias y seminarios, Programas de desarrollo profesional continuo.
- Plan de mentoría: Los trabajadores más experimentados acompañan a los nuevos talentos.
- Planes de carrera personalizados: Pequeños ascensos o nuevos roles basados en habilidades.

Seguimiento y evaluación

- Evaluaciones semestrales de desempeño.
- Retroalimentación continua.
- Revisión y ajuste anual de los planes de desarrollo individual.

Figura1. Diagrama de flujo del sistema



PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación del SGT se llevará a cabo en las siguientes fases.

Figura 2. Fases para la implementación del SGT



KPIs del Sistema de Gestión de Talento

A continuación, se presenta los KPIs que se sugiere a la empresa Talleres Heredia, para medir el éxito de la implementación y el uso continuo del sistema de gestión de talento.

Tabla 2. Indicadores de adopción y uso del sistema.

INDICADORES DE ADOPCIÓN Y USO DEL SISTEMA

Tasa de Adopción por Módulo	Porcentaje de empleados y gerentes que utilizan activamente cada módulo del sistema.
Frecuencia de inicio de sesión	Con que frecuencia lo usuarios acceden al sistema. Un uso frecuente sugiere una mayor integración en sus tareas diarias.
Número de tareas completadas a travéz del sistema	Seguimiento de la cantidad de procesos de gestión de talento que se realizan a través del sistema.
Formula:	# de evaluaciones completadas/# de solicitudes de capacitación realizadas.
Tiempo promedio de uso por sesión	Cuanto tiempo dedican los usuarios al sistema en cada sesión. Esto puede indicar la profundidad de su interacción.
Uso de funcionalidades Específicas.	Monitorear el uso de funcionalidades clave como la creación de planes de desarrollo individual, la retroalimentación continua, la planificación de sucesión.

Tabla 3. Indicadores de eficiencia y productividad

INDICADORES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Reducción del tiempo de contratación	Medir cuanto tiempo se tarda en cubrir una vacante desde la publicación hasta la aceptación de la oferta
Reducción del costo por contratación	Calcular el costo total asociados al proceso de contratación por cada nuevo empleado
Tiempo dedicado a tareas	Evaluar si el sistema ha liberado tiempo al personal de RR.HH para actividades más estratégicas.
Eficiencia en la Gestión del desempeño	Medir el tiempo necesario para completar los ciclos de evaluación del desempeño.
Cobertura de puestos clave con planes de sucesión	Porcentaje de puestos críticos que tienen identificados sucesores potenciales en el sistema.

Tabla 4. Indicadores de desarrollo y compromiso del talento

INDICADORES DE DESARROLLO Y COMPROMISO DEL TALENTO

Tasa de participación en programas de desarrollo	Porcentaje de empleads que participan en actividades de capacitación y desarrollo gestionadas a traves del sistema
Progreso en los planes de desarrollo individual	Seguimiento del avance de los empleados en sus objetivos de desarrollo definidos en el sistema
Tasa de retención de empleados	Porcentaje de empleados que permanecen en la empresa durante un periodo determinado.
Tasa de retención del talento de alto potencial	Monitorear la retención de empleados identificados como de alto potencial en el sistema.
Puntuación de compromisos de los empleados	Evaluar si el sistema y las iniciativas de gestión de talento están impactando positivamente el compromiso.
Número de empleados con retroalimentación continua registrada	Seguimiento de la frecuencia y cantidad de retroalimentación formal e informal registrada en el sistema.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión

La implementación de un SGT en talleres Heredia representa una inversión estratégica que generará beneficios a corto, mediano y largo plazo. Al gestionar el talento de manera más efectiva, Talleres Heredia, podrá alcanzar sus objetivos de negocio, mejorar la experiencia de sus empleados y consolidar su posición como líder en el sector automotriz.

Recomendaciones

Establecer canales regulares de retroalimentación, esto permitirá identificar necesidades de apoyo y dar seguimiento al progreso individual.

Planes de desarrollo más personalizados, esto podría incluir mentorías especializadas y proyectos que representen desafíos.

Promover los valores del SGT en la cultura organizacional, reforzando los principios del SGT mediante comunicación interna eficaz y el ejemplo de los líderes, para que se integren en las prácticas diarias del taller.

Capacitar a los líderes, Proporcionar formación continua en coaching, mentoring y evaluación del desempeño, asegurando que los líderes tengan las habilidades necesarias para implementar y mantener el SGT.

Automatizar procesos, considerando el uso de plataformas tecnológicas especializadas en gestión del talento para mejorar la eficiencia administrativa y facilitar la comunicación y el seguimiento.

Involucrar a los empleados, creando espacios como encuestas, grupos focales y sesiones de retroalimentación para incluir la perspectiva de los colaboradores en la mejora continua del SGT

ANEXO B: ENCUESTA REALIZADA

ESTA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO EN EL TALLER "COLISIONES HEREDIA"

La siguiente encuesta tiene el propósito de medir el nivel de satisfacción de los empleados en Talleres Heredia y a su vez identificar las oportunidades de mejora.

INSTRUCCIONES:

Esta es una **encuesta anónima** con fines de estudio para mejorar la identificación y desarrollo del talento en el taller. **Por favor, responda todas las preguntas** seleccionando la alternativa que mejor lo identifique.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

1. **Información del encuestado**

1.1. ¿Cuál es su cargo en el taller?

a) Propietario / Gerente

b) Supervisor / Jefe de área

c) Mecánico / Enderezador

d) Pintor

e) Otro: _____

1.2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el taller?

a) Menos de 6 meses

b) De 6 meses a 1 año

c) De 1 a 3 años

d) Más de 3 años

1.3. ¿En qué grupo de edad se encuentra?

a) Menos de 30 años

b) De 31 a 40 años

c) Entre 41 y 50 años

d) Más de 50 años

2. Evaluación del talento y desarrollo profesional

2.1. ¿Ha recibido alguna capacitación o formación desde que ingresó al taller?

a) Sí, frecuentemente

b) Sí, pero pocas veces

c) No, pero me gustaría recibirla

d) No, y no lo considero necesario

2.2. En general, ¿cuál es tu grado de satisfacción con la empresa que trabajas actualmente?

a) Extremadamente insatisfecho

b) Algo insatisfecho

c) Ni satisfecho ni insatisfecho

d) Algo satisfecho

e) Extremadamente satisfecha

2.3. ¿Qué tipo de capacitación cree que sería más útil para mejorar su desempeño?

☐ Técnicas avanzadas de enderezada y pintura

☐ Uso de nuevas herramientas y tecnología

☐ Atención al cliente y trabajo en equipo

☐ Seguridad y prevención de riesgos laborales

☐ Otro: _____

2.4. ¿Considera que en el taller hay oportunidades de crecimiento profesional?

a) Sí, hay oportunidades claras de ascenso y desarrollo

b) Algunas, pero no son muy claras

c) No hay muchas oportunidades de crecimiento

d) No, siempre se mantiene la misma estructura

2.5. ¿Sabe cuáles son los criterios que se utilizan para evaluar su desempeño en el taller?

a) Sí, están bien definidos y claros

b) Tengo una idea, pero no están bien definidos

c) No, no hay un sistema de evaluación establecido

2.6. ¿Cómo le gustaría que se reconozca su buen desempeño?

a) Aumento salarial o bonificaciones

b) Oportunidades de ascenso o promoción

c) Más formación y capacitación

d) Reconocimiento público dentro del taller

e) Otro: _____

3. Condiciones laborales y ambiente de trabajo

3.1. ¿Cómo califica el ambiente laboral en el taller?

a) Muy bueno, hay respeto y trabajo en equipo

b) Bueno, pero hay aspectos que mejorar

c) Regular, a veces hay conflictos o falta de comunicación

d) Malo, hay muchos problemas en el ambiente laboral

3.2. ¿Siente que su trabajo es valorado en el taller?

a) Sí, siempre me hacen sentir valorado

b) A veces, pero podría mejorar

c) No, casi nunca reconocen mi esfuerzo

d) No, nunca se valora el trabajo

3.3. ¿Ha recibido retroalimentación sobre su desempeño en el último año?

a) Sí, frecuentemente

b) Sí, pero de manera informal

c) No, pero me gustaría recibirla

d) No, y no lo considero necesario

4. Propuestas de mejora

4.1. ¿Qué aspectos cree que se podrían mejorar en la gestión del talento en el taller?

☐ Mejorar la capacitación y formación del personal

☐ Definir mejor las oportunidades de ascenso y crecimiento

☐ Establecer un sistema de evaluación del desempeño

☐ Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo

☐ Otro: _____

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO
Tesa

30 abril 2025

CERTIFICADO

La Escuela de Lenguas del Instituto Superior Tecnológico San Antonio certifica que el abstract de la estudiante Chuquimarca Andrade Alejandra, de la carrera Administración, con C.I.: 1722915491 ha sido corregido y aprobado.

Peter Rudholm B.

1750745620

DIRECTOR

Escuela de Lenguas

Instituto Superior Tecnológico San Antonio

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO
Tesa
DIRECCIÓN
ESCUELA DE LENGUAS

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO Tesa

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD
TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **CHUQUIMARCA ANDRADE ALEJANDRA**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **13%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,22 de mayo del 2025

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO Tesa

DIRECCIÓN TITULACIÓN
Pablo Heredia