



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN
PENIPE**

**Trabajo de Titulación para optar al título DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Autor:

Guerrón Morán Marco Gabriel

Tutor:

Ing. Wilson Manuel Saltos Aguilar PhD

Riobamba, Ecuador. 2022

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, **Marco Gabriel Guerrón Morán**, con cédula de ciudadanía **060583407-6**, autor del trabajo de investigación titulado: **LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE** certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mí exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 18 de julio del 2022



Marco Gabriel Guerrón Morán

C.I: 0605834076

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, PhD. Wilson Manuel Saltos Aguilar, catedrático adscrito a la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: **La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe**, bajo la autoría de Marco Gabriel Guerrón Morán; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, al 18 del mes de julio del 2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Ing. Wilson Manuel Saltos Aguilar PhD

C.I: 0605834076

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos, catedráticos designados Miembros del Tribunal de Grado para la evaluación del trabajo de investigación **La gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe**, presentado por Marco Gabriel Guerrón Morán, con cédula de identidad número 0605834076, bajo la tutoría del Ing. Wilson Manuel Saltos Aguilar PhD, certificamos que recomendamos la APROBACIÓN de este con fines de titulación. Previamente se ha evaluado el trabajo de investigación y escuchada la sustentación por parte de su autor; no teniendo más nada que observar.

De conformidad a la normativa aplicable firmamos, en Riobamba al 15 del mes de noviembre del 2022.

Presidente del Tribunal de Grado
Ing. René Abdon Basantes Ávalos PhD



Miembro del Tribunal de Grado
Ing. Martha Lucia Romero Flores Mgs



Miembro del Tribunal de Grado
Ing. Verónica Susana Soto Benítez Mgs



CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Que, **GUERRÓN MORÁN MARCO GABRIEL** con CC: **060583407-6**, estudiante de la Carrera **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, Facultad de **CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**; ha trabajado bajo mi tutoría el trabajo de investigación titulado **"LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE"**, cumple con el 1 %, de acuerdo al reporte del sistema Anti plagio **URKUND**, porcentaje aceptado de acuerdo a la reglamentación institucional, por consiguiente autorizo continuar con el proceso.

Riobamba, 23 de agosto de 2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Ing. Wilson Manuel Saltos Aguilar PhD

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mi Dios por guiar mi camino al darme la sabiduría y fortaleza necesaria, a mis amados padres Alba y Marco, quienes me han apoyado durante todo el proceso de formación profesional, me supieron inculcar buenos valores desde pequeño, el ejemplo del esfuerzo y llenarme de valiosos consejos, a mis hermanos por darme el aliento de ser buena persona y continuar con mis estudios.

A mis amigos y compañeros de curso, Daniela V, Daniela F, Misael y Jorge, por haber compartido muchos momentos durante la carrera universitaria.

Marco Gabriel

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Chimborazo por haberme permitido formar parte de ella, a mis docentes por haberme impartido todos sus conocimientos para ser un excelente profesional.

A mi tutor Ing. Wilson Saltos Aguilar PhD, por su orientación en la realización del presente trabajo de investigación, aportándome con su tiempo y conocimiento.

Al GAD Municipal del Cantón Penipe, por toda la colaboración y apoyo que me dieron durante el proceso de elaboración del proyecto de investigación.

Marco Gabriel

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA.....	
DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR.....	
CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	
CERTIFICADO ANTIPLAGIO.....	
DEDICATORIA.....	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE DE TABLAS.....	
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	
ÍNDICE DE FIGURA	
RESUMEN	
ABSTRACT	
CAPÍTULO I.....	16
1. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.1.1 Formulación del problema	18
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 General	18
1.2.2 Específicos	18
1.3 Justificación	18
CAPÍTULO II.....	20
2. ESTADO DEL ARTE	20
2.1 Antecedentes	20
2.2 Fundamento teórico	22
2.2.1 Objeto de estudio GAD Municipal del Cantón Penipe	22
Unidad I. Gestión de Talento Humano.....	28
2.2.2 Conceptuaciones generales de la Gestión del Talento Humano	28
2.2.3 Importancia de la Gestión de Talento Humano.....	28
2.2.4 Objetivos de la Gestión de Talento Humano	29
2.2.5 Técnicas de la Gestión de Talento Humano.....	30
2.2.6 Factores claves para la gestión del talento humano	32
2.2.7 Reclutamiento de Personal	33
2.2.8 Fines e importancia del reclutamiento	34

2.2.9	Clima organizacional.....	39
2.2.10	Funciones del Clima Organizacional.....	39
Unidad II.	Desarrollo Organizacional	40
2.2.11	Conceptualización de Desarrollo Organizacional	40
2.2.12	Requisitos para el Desarrollo Organizacional	40
2.2.13	Objetivos del Desarrollo Organizacional	41
2.2.14	Valores del Desarrollo Organizacional.....	41
2.2.15	Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional	42
2.2.16	Modelo de Desarrollo Organizacional.....	43
2.2.17	Elementos del desarrollo organizacional.....	44
CAPÍTULO III	45
3.	METODOLOGIA.....	45
3.1	Método	45
3.2	Tipo de Investigación.....	45
3.2.1	Investigación Documental.....	46
3.2.2	Investigación Descriptiva.....	46
3.3	Diseño de Investigación.....	46
3.3.1	Investigación no experimental	46
3.3.2	Hipótesis.....	47
3.4	Población y muestra.....	47
3.4.1	Población.....	47
3.4.2	Muestra.....	48
3.5	Técnicas de recolección de Datos	48
3.5.1	Técnicas.....	48
3.5.2	Instrumentos	48
3.6	Técnicas de procesamiento de la información	48
3.7	Análisis y discusión de resultados	48
CAPÍTULO IV	50
4.	Análisis y Resultados.....	50
4.1	Encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Penipe 50	
4.2	Planteamiento de Hipótesis.....	66
4.2.1	Hipótesis.....	66
4.2.2	Cálculo de Chi Cuadrado χ^2	66

4.2.3	Análisis.....	69
4.2.4	Discusión de Resultados.....	69
CAPÍTULO V.....		71
5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	71
5.1	Conclusiones.....	71
5.2	Recomendaciones.....	71
CAPÍTULO VI.....		73
6.	PROPUESTA.....	73
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	80
8.	ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Población Total	47
Tabla 2.- Selección de personal	50
Tabla 3.- Proceso de selección	51
Tabla 4.- Alcance de metas y objetivos	52
Tabla 5.- Programa de capacitación	53
Tabla 6.- Capacitaciones.....	54
Tabla 7.- Evaluación y retroalimentación de desempeño.....	55
Tabla 8.- Productividad laboral	56
Tabla 9.- Mejora continua	57
Tabla 10.- Cumplimiento laboral.....	58
Tabla 11.- Dedicación y eficiencia.....	59
Tabla 12.- Cumplir funciones.....	60
Tabla 13.- Manual de funciones	61
Tabla 14.- Cumplimiento de objetivos	62
Tabla 15.- Clima laboral.....	63
Tabla 16.- Liderazgo y competitividad.....	64
Tabla 17.- Estructura orgánica.....	65
Tabla 18.- Cálculo de Chi Cuadrado χ_{obs}^2	67
Tabla 19.- Tabla de contingencia Desarrollo organizacional * Gestión de Talento Humano	68
Tabla 20.- Prueba de chi-cuadrado	69
Tabla 21.- PROPUESTA DE ESTRATEGIAS.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Selección de Personal.....	50
Gráfico 2.- Proceso de selección	51
Gráfico 3.- Alcance de metas y objetivos.....	52
Gráfico 4.- Programa de capacitación	53
Gráfico 5.- Capacitaciones	54
Gráfico 6.- Evaluación y retroalimentación de desempeño.....	55
Gráfico 7.- Productividad laboral	56
Gráfico 8.- Mejora continua	57
Gráfico 9.- Cumplimiento laboral	58
Gráfico 10.- Dedicación y eficiencia.....	59
Gráfico 11.- Cumplir funciones.....	60
Gráfico 12.- Manual de funciones	61
Gráfico 13.- Cumplimiento de objetivos	62
Gráfico 14.- Clima laboral.....	63
Gráfico 15.- Liderazgo y competitividad	64
Gráfico 16.- Estructura orgánica	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Estructura Orgánica	26
Figura 2.- Ubicación Geográfica	27
Figura 3.- Modelo de Gestión Estratégica	75
Figura 4.- Plan de Capacitación.....	76
Figura 5.- Proceso de selección de personal.....	77
Figura 6.- Plan de Evaluación de desempeño.....	78
Figura 7.- Plan de retroalimentación continúa.....	79

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, con el tema “La Gestión de Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe”, tiene como objetivo determinar la gestión de talento humano y el desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe, para lo cual, se utilizó el método Hipotético Deductivo, mediante el enfoque de investigación documental y descriptiva, además se aplicó el diseño no experimental, así mismo, la población de estudio fue el personal que trabaja en el GAD Municipal, con un universo de 99 personas, con la cual, se recolectó información mediante la aplicación del cuestionario de encuesta, el cual me permitió llevar a cabo el respectivo análisis e interpretación de la información obtenida, el procesamiento de información se lo realizó mediante la herramienta EXCEL y el programa estadístico SPSS, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa “La gestión de talento humano incide en el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe”.

Como último punto se elaboró la propuesta la cual se basa en estrategias entorno a la Gestión de Talento Humano con el fin de fortalecer el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe, donde se especifican las estrategias propuestas y los objetivos de cada una.

PALABRAS CLAVE

Gestión de Talento Humano, Productividad, Desarrollo, Procesos, Organización.

ABSTRACT

The present research work, with the theme "Human Talent Management and Organizational Development in the Municipal GAD of the Penipe Canton," aims to determine the management of human talent and organizational development in the Municipal GAD of the Penipe Canton, for which the Hypothetical Deductive method was used, through the documentary and descriptive research approach, In addition, the non-experimental design was applied, and the study population was the staff working in the Municipal GAD, with a universe of 99 people, with which information was collected through the application of the survey questionnaire, which allowed me to carry out the respective analysis and interpretation of the information obtained, the information processing was carried out using the EXCEL tool and the SPSS statistical program, the null hypothesis was rejected, and the alternative hypothesis "Human talent management affects the organizational development of the Municipal GAD of the Penipe Canton" was accepted. As the last point, the proposal was elaborated, which is based on strategies around Human Talent Management in order to strengthen the organizational development of the Municipal GAD of the Penipe Canton, where the proposed method and the objectives of each one is specified.

KEYWORDS

Human Talent Management, Productivity, Development, Processes, Organization.

KERLY
YESENIA
CABEZAS
LLERENA



Reviewed by:

Mgs. Kerly Cabezas

ENGLISH PORFESSOR

C.C 0604042382

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un proceso importante dentro de una organización, podemos decir que esto incluye el reclutar personal, ya que los empleados deben cumplir con las aptitudes necesarias para desempeñar un cargo, también todo el personal debe estar en capacitación constante, además se debe facilitar las herramientas necesarias para que el trabajador cumpla a cabalidad con las actividades asignadas, siendo así que la gestión del talento humano es la función administrativa dedicada al reclutamiento, entrenamiento, evaluación y remuneración de empleados.

El desarrollo organizacional es decisivo para el éxito o el fracaso, nos aborda temas como: problemas de comunicación, conflictos entre grupos, deficiencia de dirección, cuestiones de eficiencia organizacional y la forma de satisfacer los requerimientos del personal, además el desarrollo organizacional está relacionado con el funcionamiento de desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas, teniendo como objetivos principales la mejora de efectividad organizacional y potenciar las relaciones humanas.

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la gestión de talento humano en el desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe, realizando un diagnóstico de la entidad para conocer los problemas existentes levantando procesos que determinen falencias que impidan el cumplimiento eficiente y eficaz de las actividades, y ver cómo influyen dichas actividades en el desarrollo de la organización.

El cuerpo de trabajo consta de dos unidades, la primera unidad trata sobre la gestión del talento humano y en la segunda unidad se presenta el desarrollo organizacional.

Con lo antes mencionado la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, ambos buscan el éxito y desarrollo de la organización, optimizando el recurso humano y cumpliendo con las metas y objetivos establecidas, existiendo trabajos de investigación relacionados con la Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional es posible realizar el trabajo de investigación en el GAD Municipal del cantón Penipe.

1.1 Planteamiento del problema

Penipe se encuentra ubicado en la provincia de Chimborazo, en el departamento de talento humano del GAD Municipal del Cantón Penipe no funciona como un factor estratégico que coordine los talentos y capacidades del personal, orientados a los objetivos macro y micro de manera aislada e individualista con muy poca comunicación, a través de una entrevista preliminar al estudio se obtuvo entre otras situaciones la información que el responsable de gestionar el talento humano en el GAD Municipal, suele ser un ente controlador del personal, más que impulsador de aspectos que conlleve a la mejora en este departamento, lo cual provoca que las personas se sientan amenazadas y desmotivadas más que sentirse impulsadas a realizar sus actividades laborales.

Al existir estas falencias en la gestión del talento humano en la organización los trabajadores tendrán un bajo nivel de desempeño, ya que no tienen alguien que los guíe y motive, además al existir un clima laboral inadecuado esto nos genera un ambiente laboral tenso y la existencia de poca comunicación entre los empleados, además por la falta de compromiso por parte del trabajador da paso a que no se lleguen a cumplir con las metas y objetivos de la organización, lo que conlleva a que el funcionamiento y la efectividad dentro de la organización no sean adecuadas, ya que desarrollo organizacional es examinar la cultura, la estructura y las fortalezas y debilidades de una organización para que el desempeño individual, grupal y en todos los niveles pueda mejorar y se puedan crear cambios.

Se ha determinado que al existir una débil gestión de talento humano en el GAD Municipal del Cantón Penipe esto puede desacelerar o impedir el alcance de objetivos, además podría no solo afectar el desenvolvimiento de las actividades mismas de la organización, sino en el desarrollo del pueblo, ya que todos los servidores públicos que laboran en esta institución se deben a los habitantes del cantón, siendo los responsables de brindar una serie de servicios enfocados en mejorar la calidad de vida de la zona para un Buen Vivir. Por tal razón, se ha decidido realizar el proyecto de investigación en el GAD Municipal del cantón Penipe, para poder establecer estrategias en base a la gestión del talento humano con el fin de fortalecer el desarrollo organizacional y la organización sobresalga.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo la gestión del talento humano incide en el desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe?

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Determinar la gestión de talento humano y el desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe.

1.2.2 Específicos

- Examinar los factores de la gestión de talento humano en el GAD Municipal del Cantón Penipe.
- Identificar los elementos del desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe.
- Proponer estrategias de gestión de talento humano para fortalecer el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe.

1.3 Justificación

El GAD Municipal del Cantón Penipe, se dedica principalmente a contribuir con el fomento y protección de los intereses locales, con la única finalidad de satisfacer las necesidades del pueblo.

La gestión de talento humano es el factor principal en una organización, ya que la gestión de talento humano tiene como objetivo el bienestar de las personas y las relaciones entre los mismos, la gestión debe generar un ambiente laboral acogedor proporcionando productividad, compromiso y motivación, además identifica las necesidades del trabajador para encaminarlos hacia programas de capacitación y desarrollo, también la gestión se encarga de diseñar e implementar programas de bienestar dirigido a los trabajadores, un manejo adecuado del personal permite a la organización tener una productividad eficiente y

eficaz. Por otra parte, el desarrollo organizacional son los procesos y estrategias de una organización cuya finalidad es potenciar el crecimiento de la organización conjuntamente al rendimiento del personal, mejorando el conocimiento y sus habilidades, mediante la innovación, actualización y evolución.

La presente investigación es útil para el GAD Municipal del Cantón Penipe, ya que se identificará cuáles son las principales debilidades que existe dentro de la organización y así determinar el motivo que afecta al cumplimiento de metas y objetivos y de esta manera aportar a un mejor desarrollo de la organización, el proyecto de investigación se lo hace posible gracias al apoyo del GAD Municipal del Cantón Penipe.

CAPÍTULO II

2. ESTADO DEL ARTE

2.1 Antecedentes

Choca en su tesis titulada “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIAL BASTIDAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”, con el objetivo identificar la Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba.

Determinando los procesos claves que intervienen en el alcance de las metas organizacionales, se obtuvo como conclusión que mediante el análisis de los datos se identificó que la empresa comercial Bastidas Cía. Ltda., no cuenta con una persona adecuada que se encargue principalmente del Talento Humano, es decir en la empresa no se realiza un proceso de selección adecuado del personal, no se realizan entrevistas, ni se realiza la constatación de los datos de los postulantes para ocupar la vacante existente. Tampoco se realiza evaluaciones del desempeño del personal para verificar si son las personas idóneas para desempeñar las funciones que contribuyan a incrementar la productividad y rentabilidad. (Choca, 2021)

Parra en su tesis de grado titulada “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA IMPRENTA CLARENZA S.A., GUAYAQUIL PERIODO 2018”, con el objetivo determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarenza S.A., Guayaquil periodo 2018.

La investigación llegó a la conclusión que la gestión del talento humano incide directamente sobre el desarrollo organizacional de la empresa debido a que en la empresa no se utilizan los procesos para administrar el talento humano como es en el momento de buscar un trabajador y que el mismo pase por un proceso de selección el cual le brinde a la empresa la mejor opción y que el mismo aporte con todo su conocimiento y potencial al desarrollo organizacional. (Parra, 2020)

Para los autores Cancho & Caycho en su tesis de grado titulado “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BIJOU PERÚ- SEDE LIMA SUR, 2018”, presentado en la Universidad César Vallejo, de tal forma que se analizó las dos variables de estudio con sus respectivas dimensiones. Tuvo como objetivo general: Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en la empresa Bijou Perú sede Lima sur, 2018.

Como conclusión se ha determinado que existe una correlación débil entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, esto se basó en que la gestión del talento humano fue considerada regular en un 67.5% por los trabajadores de la empresa Bijou Perú y el desarrollo organizacional también es regular en un 67.5%. por lo tanto, al visualizar los datos de correlación y significancia, se determinó que no se rechaza la hipótesis general, afirmando que si existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional. (Cancho & Caycho, 2018)

Pérez en su tesis de grado titulado “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUENTE PIEDRA, 2014”, presentado en la Universidad César Vallejo, tiene como objetivo principal: Determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2014.

Se concluye que la gestión del talento humano moderna va más allá de la administración de las personas, sino que ésta orientada a la gestión o administración con las personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras. (Pérez, 2015)

Tomando en cuenta las investigaciones antes expuestas, todas buscan determinar la relación que existe entre la gestión de talento humano y el desarrollo organizacional, las cuales aportarán al desarrollo del presente trabajo de investigación y de esta manera sirvan como guía para realizar dicho trabajo.

2.2 Fundamento teórico

La Gestión del Talento Humano corresponde a las habilidades de cada persona en el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática en la cual se desarrollan habilidades en función de los objetivos establecidos en la organización. (Chiavenato I. , 2009)

Según Alles (2008) considera que la administración de los recursos humanos implica una gran variedad de funciones desde el inicio hasta el final en la relación laboral como en el reclutamiento y selección del personal, mantener la relación laboral y contractual dentro de las normas de la empresa y del país; además de evaluar el desempeño de los colaboradores, su seguridad y mantener ese control dentro de la entidad. En este sentido, cabe señalar.

Para Mendoza & Ferrer (2011), el Desarrollo Organizacional es el conjunto de estrategias que se establecen en una empresa con el fin de mejorar cada una de las áreas correspondientes y lograr el éxito de ésta. En el sentido sistémico el cambio procura dejar estructuras, comportamientos y procedimientos y sustituirlas por otras que permitan mayor estabilidad y adaptación al contexto.

2.2.1 Objeto de estudio GAD Municipal del Cantón Penipe

El objeto de estudio para el presente trabajo de investigación será el GAD Municipal del Cantón Penipe.

2.2.1.1 Reseña histórica del Cantón Penipe

Antiguamente el lugar en donde se levantó el asiento castellano Penipe, fue cuna de la parcialidad de los PINIPIS (“Río de las serpientes” o “Río serpiente”), tribu confederada al reino Puruhá, con cultura y costumbres propias, fue una tribu pacífica, organizada y dedicada al cultivo de maíz. Entre sus principales Dioses destacaban sus ríos, serpientes y sobre todo sus hermosos e imponentes volcanes: El Altar y Tungurahua. Una de sus creencias era la inmortalidad del alma, para lo cual las aguas del río Tarau eran fuente de eterna juventud, además tenían en claro el concepto del bien y el mal. La tradición cuenta que huyeron de la región oriental por su camino secreto, conocido solamente por ellos llamado Utuñan antes de someterse al yugo de los conquistadores.

El 4 de octubre de 1563, se lleva a cabo la fundación por el español Don Lorenzo de Cepeda, como uno de los primeros asentamientos españoles, con el nombre de San Francisco del Monte de Cedrales de Penipe, ubicado sobre una hermosa meseta que domina el margen derecho del caudaloso río Chambo y situado al nororiente de la provincia de Chimborazo.

En el año 1583, Penipe pasa a formar parte del cantón Guano como parroquia rural y eclesiástica, conformada por los caseríos Bayushig, Matus, El Altar, Calshi, Nabuso, La Candelaria y Shamanga.

En el año 1964, durante la administración de la junta Militar, el Lic. Gabriel Haro, invita al general Guillermo Freire Pozzo para que visite el sector nororiental de la provincia de Chimborazo, oportunidad que permite al Lic. Vicente Marco Tulio Haro, para que solicite la cantonización de Penipe, histórico recuerdo que no se concretó por el cambio de gobierno. Participó en estas acciones el señor Eloy Alvear, presidente de la Junta de Mejoras de Penipe.

En el año 1975, se decreta la conformación del Parque Nacional Sangay, donde se incluye gran parte del territorio penipeño.

En el año 1979, con la llegada del padre Jaime Álvarez se crea el centro de erradicación del Bocio y Capacitación a minusválidos (CEBYCAM). Institución que hasta la actualidad viene ejecutando proyecto productivo, la capacitación, salud, educación, asistencia social, empresa de economía solidaria.

En el año 1982, durante la ejecución del proyecto Desarrollo Rural Integral Quimiag, se crea la Federación campesina de Penipe (FECAPE) y la Unión de Organizaciones Campesinas de Penipe (UNOCAPE), mismas que presionaron arduamente la cantonización de Penipe.

Finalmente, el 9 de febrero de 1984 se logra la cantonización de Penipe, cuya jurisdicción política administrativa comprende las parroquias: Penipe, La Matriz, Bayushig, Matus, El Altar y Puela, según el registro oficial número 680 de fecha antes mencionada en la administración del Dr. Osvaldo Hurtado Larrea, presidente Constitucional de la República del Ecuador. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, 2016)

2.2.1.2 Visión, Misión y Objetivos

El GAD Municipal del Cantón Penipe ha establecido la siguiente misión y visión;

Misión

Proporcionar a la población cantonal servicios públicos de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, con gestión interinstitucional y un manejo adecuado de todos sus recursos. Líder en el desarrollo cantonal con participación activa de sus actores para la planificación, priorización y control social, en la ejecución y evaluación de planes y proyectos prioritarios para la comunidad, garantizando el desarrollo sustentable y sostenible del Cantón Penipe. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, 2014)

Visión

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, para los próximos cinco años, se constituirá en un ejemplo de desarrollo local y contará con una organización interna altamente eficiente para atender las necesidades del cantón y poder reaccionar de manera eficaz y urgente ante desastres naturales. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, 2014)

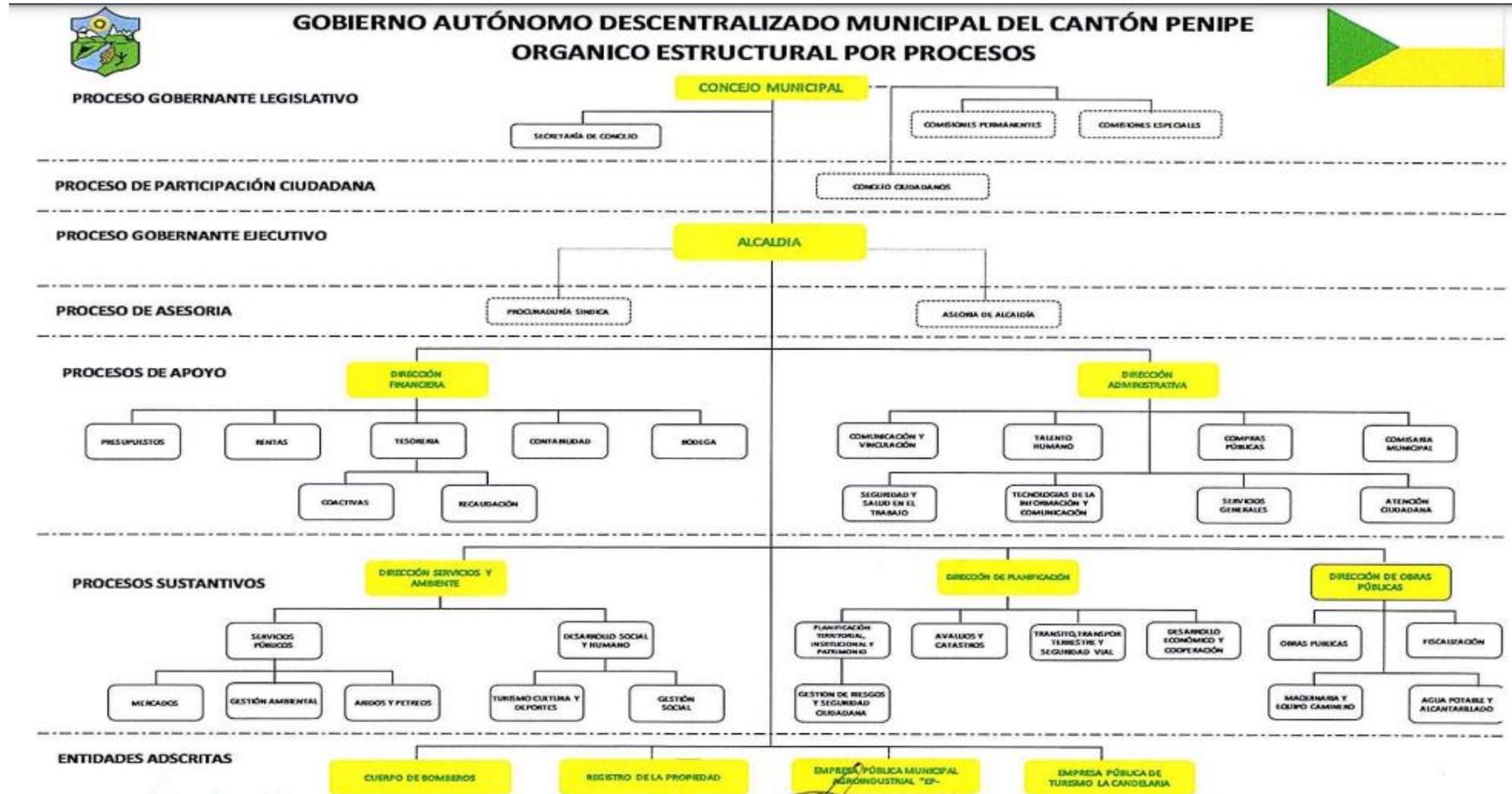
Objetivos

- a. Involucrar a la comunidad en el proceso de planificación cantonal participativa asegurando el aporte de todos los actores.
- b. Fortalecer el nivel de desempeño
- c. Desarrollar un esquema de cultura organizacional que dinamice la gestión administrativa.
- d. Disponer de infraestructura y equipamiento necesario para enfrentar las demandas cantonales de acuerdo con las competencias.
- e. Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.

- f. Motivar el talento humano, que apunte al profesionalismo, capacitación, responsabilidad y experiencia en la gestión municipal con ética y transparencia, aplicando criterios técnicos y competentes e impulsando cambios que requiere el Gobierno Municipal del Cantón Penipe para alcanzar el desarrollo económico y social. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, 2014)

2.2.1.3 Estructura Orgánica del GAD Municipal del Cantón Penipe.

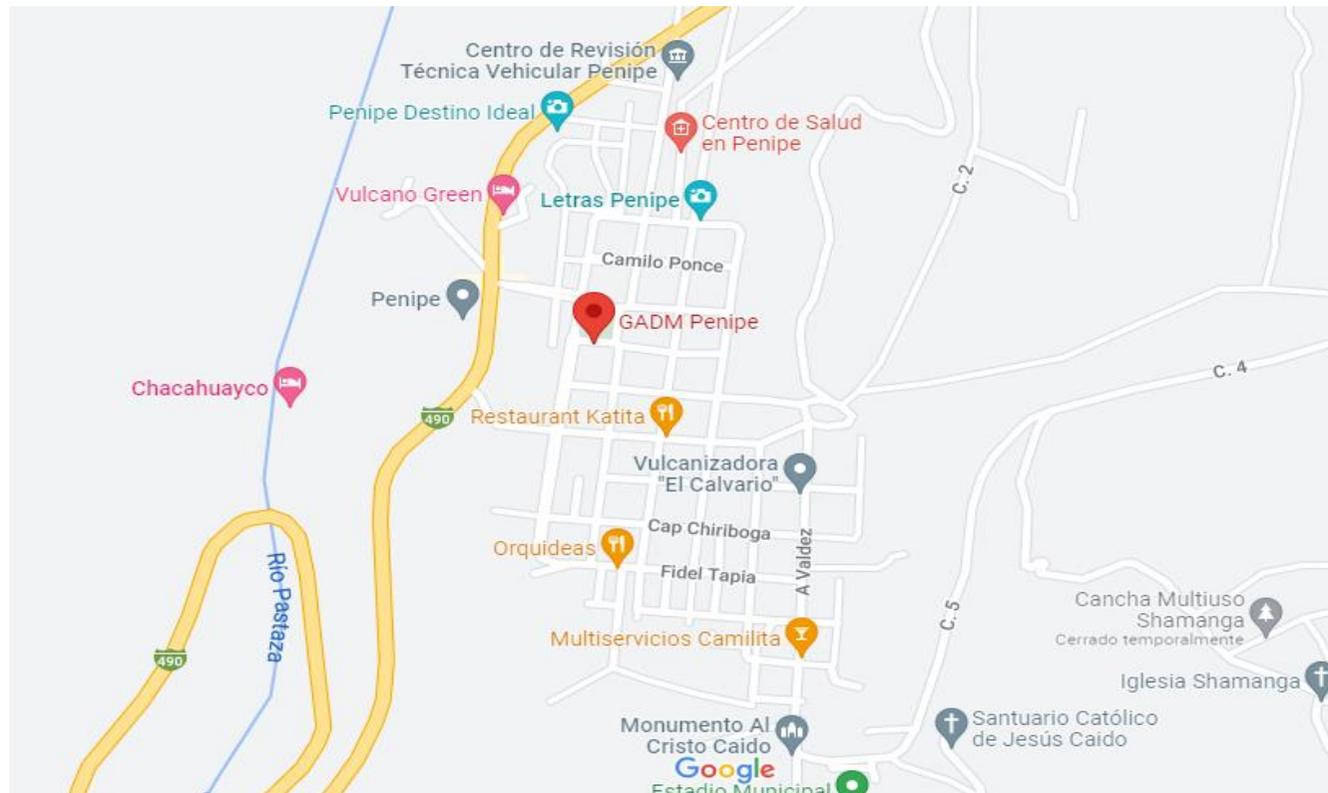
Figura 1.- Estructura Orgánica



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe
 Elaborado por: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe

2.2.1.4 Ubicación Geográfica del GAD Municipal del Cantón Penipe

Figura 2.- Ubicación Geográfica



Fuente: Google maps (2022)

2.2.1.5 Situación actual del GAD Municipal del Cantón Penipe

Penipe es un cantón de la Provincia de Chimborazo en el Ecuador. Se sitúa entre los 2.500 y los 5.424 msnm, en el nevado El Altar. Se encuentra ubicado en el noreste de la provincia, a 22 km de distancia de la ciudad de Riobamba, con una extensión territorial de 240 km². Su latitud es 1° 34' sur y su longitud 78° 31' 60" oeste y la temperatura media es de 13-15 °C. (Wikipedia, 2021)

División Política

El cantón cuenta con una parroquia urbana que es la cabecera cantonal Penipe y 6 parroquias rurales: Bayushig, Bilbao, La Candelaria, El Altar, Matus y Puela. (Wikipedia, 2021)

Unidad I. Gestión de Talento Humano

2.2.2 Conceptuaciones generales de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es un 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. (Chiavenato I. , Gestión de Talento Humano, 2002)

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo. (Chiavenato I. , 2002)

2.2.3 Importancia de la Gestión de Talento Humano

Un sistema de gestión de talento humano mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Pero ¿por qué es importante que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera integral a sus colaboradores?

Existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

- **Mejoramiento continuo** para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- **Fomento de una cultura de consecución** de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- **Reducción significativa de la brecha entre las competencias** requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- **Mejoramiento de la cultura organizacional** y el clima de trabajo.
- **Mayor satisfacción laboral** por parte de los colaboradores.
- **Disminución de la rotación de personal** y aumento en la retención de talento clave.

Una estrategia de gestión de talento humano a largo plazo te garantiza contar con el personal ideal para hacer que tu organización tenga éxito constantemente.

Contar con un equipo de empleados calificados y motivados es un elemento vital para el éxito de cualquier organización en la economía actual, ya que permite a las empresas retener a los mejores colaboradores y aumentar la productividad. (Asesoría, 2018)

2.2.4 Objetivos de la Gestión de Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más pendiente de los empleados, además la principal función de la gestión de talento humano en las organizaciones es permitir la colaboración eficaz entre las personas, para poder alcanzar los objetivos individuales y organizacionales

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar

la función de RH sin conocer los negocios de una organización. (Chiavenato I. , 2002)

- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. (Chiavenato I. , 2002)

- Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos, éstos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. (Chiavenato I. , 2002)

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. (Chiavenato I. , 2002)

Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas. (Chiavenato I. , 2002)

2.2.5 Técnicas de la Gestión de Talento Humano

Cadena de Valor: Para el autor Cárdenas Mario (2008) “la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.”

Es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

Programa del Recurso Humano: Un programa del recurso humano consiste en una serie de procedimientos para gestionar o dirigir al recurso humano de una organización, así como también establece una guía en la que los encargados de tomar las decisiones importantes con respecto al personal puedan hacerlo de una mejor manera y hacer uso del capital humano utilizando y desarrollando sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa.

Los autores Sherman, Arthur & Bohlander, George (1994) consideran que: “El programa de recursos humanos constituye el plan general para administrar los RH y para guiar a los directores y supervisores en las decisiones relacionadas con sus subordinados. Establece los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto, relacionadas con las funciones de RH por realizar.” (Pág. 23).

Los procesos de la gestión del talento humano constan de:

Captación de Personal: Es el proceso en donde se alimenta a la organización de recursos humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

Este proceso tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal.

Diseño de Cargos: El diseño de cargos incluye la descripción de las actividades que se va a desarrollar, constituye los procedimientos de trabajo y las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, éstos cargos deben constar en cada departamento con los deberes y responsabilidades que se distinguen de los demás cargos, teniendo una posición definida en la organización.

El diseño de puestos es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo. (Chiavenato I. , 2009)

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensión. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar. (Chiavenato I. , 2009)

2.2.6 Factores claves para la gestión del talento humano

Actualmente, el mercado laboral exige que las empresas persistan en la búsqueda del mejor talento humano y su conservación. Para ello, se necesita establecer programas de apoyo y estrategias que favorezcan al desarrollo de capacidades profesionales y personales en todos los integrantes, una dimensión que contribuirá al éxito y desarrollo de la empresa de manera efectiva. (LLuen, 2020)

No obstante, la divergencia existente entre los intereses del colaborador y el empresario se considera un factor problemático para la empresa, el cual debe ser expelido para forjar una relación que permita una correcta Gestión del Talento Humano y así consumir los objetivos corporativos.

Teniendo en cuenta el contexto y la problemática, se considera importante tres elementos que favorecerán a una gestión eficiente del talento humano:

- **La Compatibilización de intereses:** Este elemento se cimienta en el conocimiento de las necesidades e intereses del colaborador (qué busca), para así poder

satisfacerlas y asegurar un mayor compromiso hacia la empresa. La motivación de los trabajadores puede variar de acuerdo al concepto que tengan de beneficio y al contexto en el que vivan, es decir que será poco probable encontrar intereses homogéneos en los empleados: parte de éstos buscarán seguridad económica, mientras que otros se orientarán por el reconocimiento o la capacitación que se le pueda ofrecer. Además, este elemento no solo permite advertir los incentivos de los colaboradores, sino que se puede moldear a beneficio de la empresa y optimizar la productividad del recurso humano.

- **La Estructura Organizacional:** Posterior a la compatibilización de intereses, este elemento permite llevar a cabo las medidas necesarias para satisfacer los intereses de los colaboradores de acuerdo a las diferentes áreas de la organización, mediante la formación de un área de “Talento Humano” o “Recursos Humanos”. Esta nueva área permite resolver uno de los grandes problemas de una empresa: la falta de profesionalismo respecto al trato con los empleados. Una empresa que se preocupe e intente generar la satisfacción del empleado, logrará un trabajo más eficiente y el compromiso de cada miembro de la misma.

- **Habilidades Blandas:** Este elemento enfatiza la importancia no solo del trato a nivel organizacional (como lo menciona el elemento 2), sino de la capacitación enfocada a las habilidades blandas que los trabajadores deberían recibir de forma complementaria para favorecer al trabajo en equipo y promover el liderazgo, lo cual, ayudará a enfrentar diferentes situaciones adversas que puedan surgir. Este elemento permite mantener un personal dinámico y eficiente para un mejor control estructural en la empresa.

Cabe recalcar que éstos elementos mejorarán considerablemente la productividad de los colaboradores conjuntamente con la organización en la empresa y la atención al cliente, dando paso así a una mayor eficiencia en cuanto al logro de objetivos organizacionales.

2.2.7 Reclutamiento de Personal

El reclutamiento es un conjunto de medios y procedimientos orientados a atraer candidatos que estén calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se establece

sistema de información mediante el cual las empresas ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo.

Chiavenato (2002) nos menciona que reclutamiento es “el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.” (Pág.95)

2.2.8 Fines e importancia del reclutamiento

Para los autores Simón, L; Jackson, Susan y Otros (2007), nos mencionan que, “el propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.

Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.

Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.”

El reclutamiento es uno de los procesos primordiales porque de este depende el éxito de las futuras contrataciones que se realicen en la organización. Al atraer candidatos potencialmente se aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos y resultados esperados. Para realizar este proceso deben existir requerimientos de personas en una de las unidades o departamentos de la organización mediante una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. (Simon, Dolan, Valle, & Jackson, 2007)

1.- Tipos de Reclutamiento

Desde el punto de vista de su aplicación el reclutamiento puede ser interno o externo.

a.- Reclutamiento Interno

“El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras” (Chiavenato I. , 2002)

El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla u ocuparla mediante la reubicación de su personal, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados .Con el reclutamiento interno puede resultar más económico para la organización ya que evita gastos de anuncios de prensa, en la admisión y en integración del nuevo empleado, presenta confiabilidad y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, que ya es conocido por los jefes y no necesita periodo experimental. (Chiavenato I. , 2002)

b.- Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo es aquel que opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Al existir un puesto vacío en la organización, dicho puesto se lo intenta ocupar con personas de afuera, es decir, son personas externas que son llamadas por técnicas de reclutamiento. Lo favorable que puede ser el reclutamiento externo es que trae nuevas experiencias a la organización, lo que ocasiona tener ideas nuevas y diferentes enfoques en la organización, enriquece los recursos humanos de la organización.

c.- Técnicas de Reclutamiento Externo

Según los autores Simón L; Jackson, Susan y Otros (2007) Las principales técnicas de reclutamiento externo son: “

- **Presentación espontánea.** Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con éstas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc.
- **Recomendaciones de los empleados.** El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características

del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a 15 recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente.

- **La publicidad.** El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas.
- **Agencias de empleo.** Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas.
- **Asociaciones y colegios profesionales.** En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir.” (Pág.113)

Con las técnicas de reclutamiento permite a la organización proveerse de candidatos se puede obtener vacantes, se lo puede realizar por medio de una presentación directa de la persona ante la organización que desea trabajar, también se puede obtener candidatos mediante la recomendación de personal que ya trabaja en la organización, esta técnica al igual que la anterior son de muy bajo costo debido a que el candidato no tiene que acudir al mercado de recursos humanos.

Entre las técnicas principales de reclutamiento tenemos los medios de comunicación escrita, es decir la publicidad, mediante anuncios que se publican ya sea en un ámbito local o internacional. La información que debe contener este método debe ser claro y establecer concretamente todo lo relacionado al puesto, las actividades, sus responsabilidades, sus conocimientos, experiencia, en fin, todo lo que el candidato debe conocer para saber si es o no el candidato que están buscando. (Simon, Dolan, Valle, & Jackson, 2007)

2.- Gestión de Capital Humano

La organización no solo capta y aplica sus recursos humanos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la organización este comprende la remuneración, planes de

beneficios sociales y otros, que hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

3.- Compensación y Remuneración Integral

Según William (2000), nos dice que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus” (Pág. 194)

Las compensaciones o remuneraciones permiten que el empleado reciba una retribución a cambio de las actividades que realiza dentro de la organización sea ésta en dinero o motivo que permita al empleado desempeñarse adecuadamente y sentirse a gusto dentro de empresa satisfaciendo sus necesidades.

4.- Beneficios Sociales

Los beneficios sociales son atributos o prestaciones que la empresa brinda al trabajador, siendo éstos iguales para todos, tiene como finalidad mejorar la calidad de vida del empleado dentro y fuera de la empresa y orientados a su conservación dentro de la misma.

Al respecto el autor Chiavenato (1994) establece que: “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.” (Pág.342)

➤ Tipos de Beneficios Sociales

Para el autor Chiavenato (1994) “Los beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.”

A.- En cuanto a sus exigencias

a.- Beneficios Legales: son los exigidos por la legislación laboral del país, inclusive por convenciones colectivas con sindicatos tales como: vacaciones, pensión, seguros, horas extras, etc.

b.- Beneficios Espontáneos: son los concedidos por la libertad de la empresa ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se llaman beneficios marginales. Incluyen: bonificaciones, restaurante, transporte, préstamos, asistencia médica, etc.

B.- En cuanto a su naturaleza

a.-Beneficios Monetarios. - son los beneficios concedidos en dinero a través de la nómina y generan obligaciones sociales que se derivan de ellos, Pueden ser: vacaciones complementación de pensión, bonificaciones, etc.

b.- Beneficios no monetarios. - Son los ofrecidos en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, como: servicio de restaurante, asistencia médica- hospitalaria, conducción transporte de la casa a la empresa, club o gremio, etc.

C.- En cuanto a sus objetivos

a.- Planes asistenciales. - Son beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen: Asistencia médica, odontológica, asistencia financiera mediante préstamos, servicio social. (Berry, 2020)

b.- Planes Recreativos. - son los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo; en algunos casos éstos beneficios también se extienden a la familia del empleado; incluyen: gremio o club, actividades deportivas, paseos y excursiones programadas, etc.” (Pág.342)

Los beneficios sociales permiten que la empresa brinde a sus empleados comodidades, ventajas y servicios para ahorrar esfuerzos y preocupaciones para los mismos, son todos los gastos asignados al programa de beneficios a los empleados fuera de las remuneraciones regulares e incentivos monetarios relacionados con su trabajo.

Generalmente éstos beneficios se ofrecen con el fin de atender las necesidades de los empleados y tratando que se integren a la empresa. En los beneficios sociales las organizaciones tratan de retener a los empleados, disminuyendo su salida o rotación, estableciendo beneficios monetarios, recreativos, proporcionando facilidad a los empleados para trasladarse y desarrollarse dentro de la empresa. Así como también beneficios de salud, seguridad e higiene entre otros. (Chiavenato I. , 1994)

2.2.9 Clima organizacional

El Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente en que los empleados se desempeñan y las condiciones de su entorno laboral, que influyen directamente en las actividades que realizan, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Para la autora RUBIO (2007), clima laboral es “es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.”

2.2.10 Funciones del Clima Organizacional

Para el autor Torrecilla Oscar el clima organizacional tiene las siguientes funciones:

- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales
- **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. (Torrecilla, s.f.)

Las funciones que presenta el clima organizacional hacen que ese establezca un buen clima o un mal clima organizacional, ya que dependiendo de éstas tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por lo que los miembros de la organización perciben. Entre las consecuencias positivas, se puede considerar, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Y entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, baja productividad, etc.

El clima organizacional puede ser un factor que influye en el comportamiento de quienes la integran la empresa. Es decir, es lo que los directivos y trabajadores perciben de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño organizacional. (Torrecilla, s.f.)

Unidad II. Desarrollo Organizacional

2.2.11 Conceptualización de Desarrollo Organizacional

Para Mendoza & Ferrer (2011), el Desarrollo Organizacional es el conjunto de estrategias que se establecen en una empresa con el fin de mejorar cada una de las áreas correspondientes y lograr el éxito de la misma. En el sentido sistémico el cambio procura dejar estructuras, comportamientos y procedimientos y sustituirlas por otras que permitan mayor estabilidad y adaptación al contexto.

“Las organizaciones están constituidas por personas que, simultáneamente, son miembros de otros grupos que compiten entre sí o mantienen una lealtad complementaria”. (López, Blanco, Rodríguez, Barrera, & González, 2014)

El desarrollo organizacional, “es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”. (Angulo L. , 2010)

2.2.12 Requisitos para el Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional requiere: visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilidad con las condiciones del medio externo, contrato directo y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos fugaces

subsistemas y sus relaciones, implica valores reales y humanísticos, adaptación, evolución y/o renovación, esto es cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos. (Niebes & Oñoro, 2006)

2.2.13 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Los principales objetivos del DO son: Chiavenato I. (2011)

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos debajo del tapete”.
3. Crear un ambiente en que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de la comunicación lateral, vertical y diagonal.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes — $2 + 2$ es más que 4 —, las cuales permiten que las partes ganen más con la cooperación que con el conflicto).
7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y en la ejecución. (Chiavenato I. , 2011)

2.2.14 Valores del Desarrollo Organizacional

Después de la misión y la visión, los valores reflejan lo que toda organización desea proyectar. Los valores son importantes para el estudio del desarrollo organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación; además influyen en las percepciones. Gracias a ellos, las personas ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que se puede o no hacer. “El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda, para lo cual se basa en ciertos valores”. Conforme el tiempo pasa y de acuerdo con los valores de cada quien, las actitudes cambian; los valores en que se basa el desarrollo organizacional son: (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)

- Respeto por la gente. Los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados y deben ser tratados con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo. La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
- Igualdad de poder. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos, por lo que permiten la libertad de ideas y el ejercicio de las mismas.
- Confrontación. Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra, sino deben ser confrontados abiertamente.
- Participación. Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones. (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)

2.2.15 Importancia y Necesidad del Desarrollo Organizacional

El ambiente mundial ha dejado su huella en todos los ámbitos de nuestra existencia. Vivimos en una época de desarrollo y expansión tecnológicos, de gran velocidad en la información, de modificación de sistemas económicos, políticos y de reordenamiento social, así como de cambios en la conformación geográfica de nuestro planeta y, en general, de múltiples transformaciones estructurales que afectan a la humanidad. No hay país que sea ajeno a lo anterior debido a que es casi imposible sustraerse a todo ello; la apertura de los mercados internacionales a los productos y servicios nos sumerge cada vez más en una competencia comercial feroz con el exterior, sin descuidar el mercado nacional. (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)

Actualmente el administrador debe comprender la importancia de trabajar con personas diferentes en cuanto a raza, género, nacionalidad y, sobre todo, pensamiento. Por lo tanto, la toma de decisiones en la empresa es una función que busca conjuntar la diversidad de los puntos de vista de los miembros y de distintos tipos de razonamiento. Así, en la mayoría de las empresas, la fuerza de trabajo está formada por grupos minoritarios que poseen necesidades y preferencias importantes por considerar dentro de la organización. Las empresas requieren definir la estructura organizacional que les permita emplear de manera óptima sus recursos humanos y materiales. Asimismo, requiere establecer los valores culturales que incentiven el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la organización. (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)

Su campo de acción fundamental es, por lo tanto, la que guarda relación con los recursos humanos de las organizaciones. La importancia otorgada al desarrollo organizacional deriva de la aceptación de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución. En consecuencia, su manejo resulta fundamental para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo, equipos y liderazgo, y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando haya indicios de un conflicto. (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)

2.2.16 Modelo de Desarrollo Organizacional

Institucional, C. (2020), nos mencionan dos modelos que son:

2.2.16.1 a.- Modelo relacionado con el cambio en el comportamiento

La finalidad de este modelo es cambiar el comportamiento del personal de una empresa mediante programas de capacitación, fomentando una mayor participación, desarrollando habilidades de inteligencia emocional y mejorando su comunicación dentro de la organización.

El objetivo principal es ampliar la mente de los trabajadores. Y, las formas más efectivas para hacerlo son:

- Role playing;
- Desarrollo y trabajo en equipos;
- Reuniones de confrontación;
- Entrenamiento motivacional;
- Desarrollo de competencias y habilidades, entre otros. (Institucional, 2020)

2.2.16.2 b.- Modelo relacionado con cambios estructurales

Son aquellos cambios que modifican la estructura organizativa y contribuyen a que la empresa tenga un íntegro crecimiento con adaptación plena a los cambios tecnológicos.

Pero ¡ojo! No son cambios que modifiquen la esencia de la organización, todo lo contrario, deben reforzarlos. Algunos de éstos pueden ser:

- Cambio en la cadena de mando;
- Rediseño de puestos de trabajo;
- Departamentalización;
- Inversión en nuevas tecnologías de gestión empresarial. (Institucional, 2020)

2.2.17 Elementos del desarrollo organizacional

Para que el proceso de desarrollo organizacional sea posible debe constar de algunos elementos que ayuden a estructurarlo de manera eficiente. Si bien cada empresa puede tener algunas variaciones, los siguientes son los elementos generales:

2.2.17.1 Organización

Consiste en definir bien las áreas de tu empresa en las que se va a concentrar el proceso de desarrollo organizacional.

2.2.17.2 Equipo de trabajo

Como ya se mencionó, el desarrollo organizacional se enfoca en el talento humano de una empresa, pues su principal objetivo es mejorar su compromiso y productividad. Por lo tanto, las intervenciones del desarrollo organizacional deben éstas conformadas por colaboradores de diferentes áreas y con distintas visiones, esto con el fin de dar variedad a las ideas y tácticas a emprender para alcanzar los resultados esperados.

2.2.17.3 Cooperación

Ningún cambio interno puede lograrse sin el trabajo en equipo. Si bien no todos los integrantes tienen el mismo nivel de compromiso (debido a otras actividades), es importante que estén al tanto de las mejoras que se realizan en materia de desarrollo organizacional y que, en caso de requerirlo, opinen, apoyen o hagan propuestas.

2.2.17.4 Objetivos y metas

No puedes partir hacia ningún destino si antes no estás seguro a dónde debes o quieres ir. Lo mismo pasa con el proceso de desarrollo organizacional. Si no sabes qué metas cumplir, no podrás idear las técnicas adecuadas para alcanzarlas. (Rodrigues, 2022)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA

3.1 Método

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se empleó la metodología hipotética - deductiva, de acuerdo con Bernal (2016), es el que consiste en un procedimiento que se inicia con algunas afirmaciones consideradas hipótesis, las cuales se buscan comprobar o rechazar infiriendo conclusiones que se deben contrastar con los hechos.

Está compuesto por los siguientes pasos esenciales:

- Observar el fenómeno a estudiar: La Gestión de Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe, se lo aplicó a través de la formulación del planteamiento del problema y objetivos.
- Crear una hipótesis para explicar dicho fenómeno: Se realizó de acuerdo con el tema planteado y a través de la observación de la variable dependiente e independiente.
- Deducir consecuencias o implicaciones más elementales de la propia hipótesis: se lo realizará mediante la comprobación de veracidad de los deductivos planteados y comparándolos con la experiencia.
- Comprobar o refutar los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia: se lo desarrollará en función de los resultados desfavorables o favorables de la experimentación. (Bernal, 2016)

En el desarrollo de esta investigación se aplicó este método, ya que la investigación se desarrollará de manera organizada y sistematizada que determinará si la gestión de talento humano incide en el desarrollo organizacional.

3.2 Tipo de Investigación

En el presente trabajo se emplearon dos tipos de investigación: La investigación documental y descriptiva, ya que nos serán de gran ayuda para reconocer la situación actual de la organización.

3.2.1 Investigación Documental

La investigación documental es detectar, obtener y consultar la biografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015)

La investigación documental en el GAD Municipal del Cantón Penipe se lo realizó mediante la recopilación de información y se seleccionó la información a través de la lectura de documentos, para comparar el material seleccionado y obtener información textual que permitan establecer el enlace entre las variables de estudio en el proyecto de investigación a realizar.

3.2.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva se emplea cuando el objetivo es detallar como son y como se manifiestan fenómenos, situaciones, contextos y eventos, además busca especificar características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, en base a la recolección de información, para poder describir lo que se está investigando.

En el presente trabajo la investigación descriptiva determinó los problemas que existen en el GAD Municipal del Cantón Penipe, esto se lo realizó analizando las características de la organización, para poder establecer relación entre variables y nos permita conocer la situación actual por la que pasa la organización.

3.3 Diseño de Investigación

3.3.1 Investigación no experimental

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) nos mencionan que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Aplicar la investigación no experimental es analizar y observar el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

3.3.2 Hipótesis

Hi.- La gestión de talento humano incide en el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe.

Ho.- La gestión de talento humano no incide en el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (Tamayo M. , 2012)

Tabla 1.- Población Total

N°	Área	N° Servidores Públicos
1	Alcaldía y Consejo	10
2	Sindicatura	1
3	Dirección Administrativa	20
4	Dirección Financiera	14
5	Entidades Adscritas	2
6	Dirección de Planificación	12
7	Dirección de Servicios y Ambiente	10
8	Dirección de Obras Públicas	30
Total		99

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Elaborado por: Marco Guerrón

El total de servidores públicos en el GAD Municipal del Cantón Penipe es de 99 personas.

3.4.2 Muestra

El conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada. (Tamayo & Tamayo, 2006)

En la investigación no se procedió a extraer la muestra, debido a que nuestro universo es de 99 personas y se trabajó con dicho universo.

3.5 Técnicas de recolección de Datos

3.5.1 Técnicas

Encuesta

Se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando, como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

3.5.2 Instrumentos

Cuestionario de la Encuesta

Se lo realizó con preguntas que fueron aplicadas a los servidores públicos del GAD para poder determinar la situación del GAD Municipal del Cantón Penipe, ya que me permitió realizar el análisis correspondiente de los resultados.

3.6 Técnicas de procesamiento de la información

Para el procesamiento de datos y el análisis de la investigación se lo hará mediante la herramienta Excel y el programa estadístico SPSS.

3.7 Análisis y discusión de resultados

Es en donde se analizan y explican los resultados obtenidos durante el proceso, además los componentes fundamentales del análisis y discusión de los resultados es la interpretación y

la discusión de los mismos en función de los objetivos y metas propuestas, para que se encuentren concatenados adecuadamente.

CAPÍTULO IV

4. Análisis y Resultados

4.1 Encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD Municipal del Cantón Penipe

Pregunta 1.- ¿De acuerdo con su criterio, el GAD Municipal cuenta con procesos diseñados para la selección de personal?

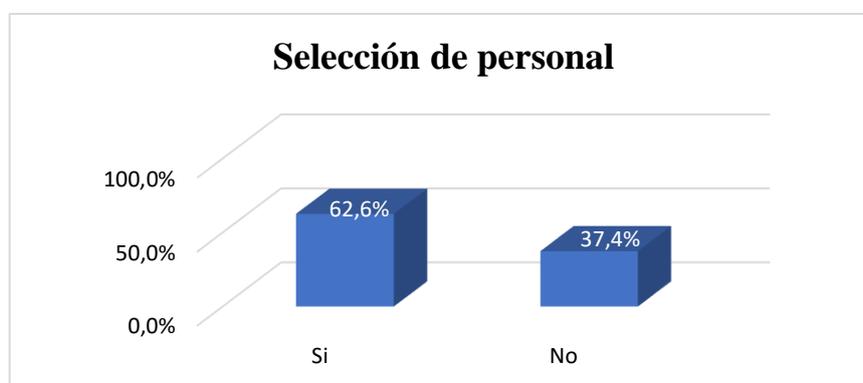
Tabla 2.- Selección de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	62	62,6	62,6	62,6
	NO	37	37,4	37,4	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 1.- Selección de Personal



Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 62,6% de los encuestados afirmó que el GAD Municipal cuenta con procesos diseñados para la selección de personal, mientras que el 37,4% restante de los encuestados respondió que el GAD Municipal no cuenta con procesos diseñados para la selección de personal.

Interpretación

Se observa que la mayoría de encuestados consideran que el GAD Municipal cuenta con procesos diseñados para la selección de personal, ya que han pasado por un proceso de selección, lo que ayuda a seleccionar un personal capacitado y comprometido.

Pregunta 2.- ¿Usted está de acuerdo, en la aplicación de un proceso de selección del personal es la forma más adecuada para que una persona ocupe un puesto de trabajo?

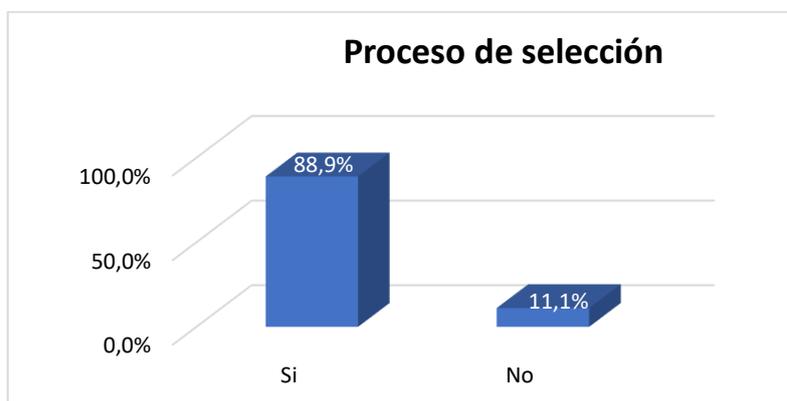
Tabla 3.- Proceso de selección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	88.	88,9	88,9	88,9
	NO	11	11,1	11,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 2.- Proceso de selección



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 88,9% de los encuestados está de acuerdo en que se apliquen procesos de selección de personal para ocupar un puesto de trabajo, mientras que el 11,1% restante respondió que el GAD Municipal no está de acuerdo en que se apliquen procesos de selección de personal para ocupar un puesto de trabajo.

Interpretación

Al observar los resultados se ha podido identificar que la mayoría de los encuestados está de acuerdo en que se aplique un proceso de selección de personal para que ocupe un lugar de trabajo, de tal manera, esto nos permite seleccionar al personal adecuado para la organización.

Pregunta 3.- ¿El jefe de departamento le motiva para alcanzar metas y objetivos organizacionales?

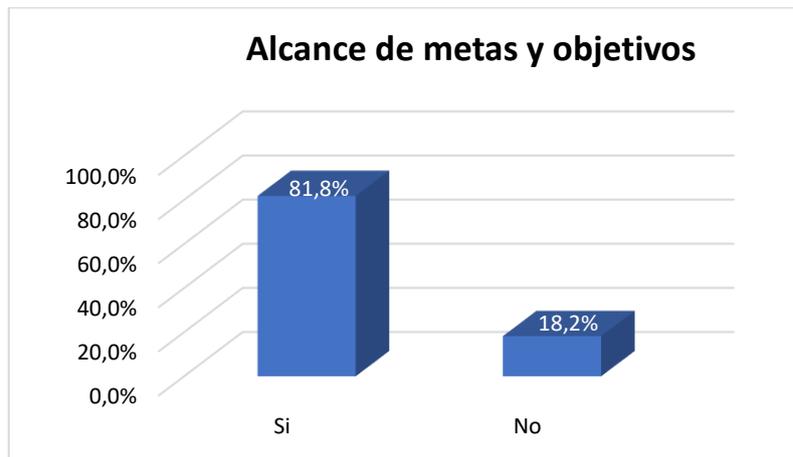
Tabla 4.- Alcance de metas y objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	81	81,8	81,8	81,8
	NO	18	18,2	18,2	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 3.- Alcance de metas y objetivos



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 81,8% de los encuestados afirmó que el jefe de departamento si les motiva a alcanzar metas y objetivos organizacionales, mientras el 18,2% restante de los encuestados respondió que el jefe de departamento no les motiva.

Interpretación

Se ha identificado que la mayoría de los servidores públicos se sienten motivados por su jefe para alcanzar metas y objetivos organizacionales, de tal manera, la motivación permite que el empleado se sienta cómodo y trabaje con eficiencia aumentando la productividad y logrando que la organización tenga éxito.

Pregunta 4.- ¿Cree usted que los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia de los empleados?

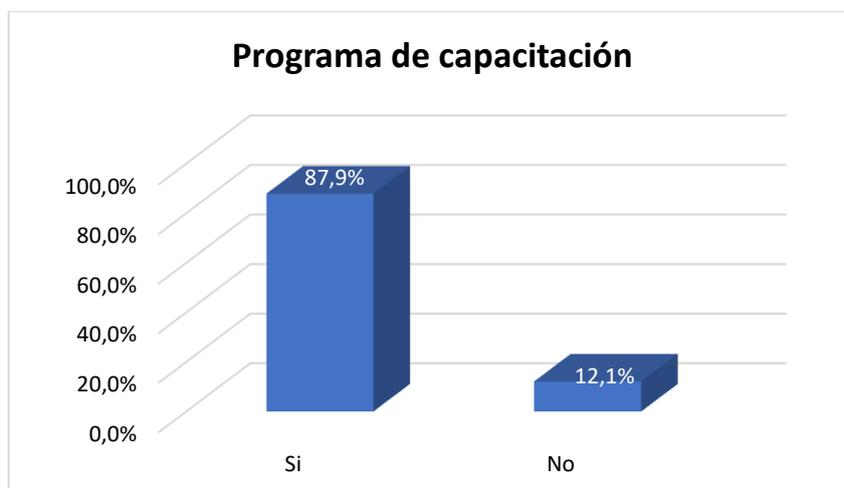
Tabla 5.- Programa de capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	87	87,9	87,9	87,9
	NO	12	12,1	12,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 4.- Programa de capacitación



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 87,9% de los encuestados afirmó que los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia de los empleados, mientras el 12,1% restante de los encuestados respondió que los programas de capacitación no ayudan a mejorar el nivel de competencia de los empleados.

Interpretación

Se identificó que la mayoría de los servidores públicos está de acuerdo en que los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia de los empleados, de tal manera, si el personal se capacita continuamente esto ayuda al trabajador en su desarrollo personal y así aumentando su confianza en el lugar de trabajo.

Pregunta 5.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

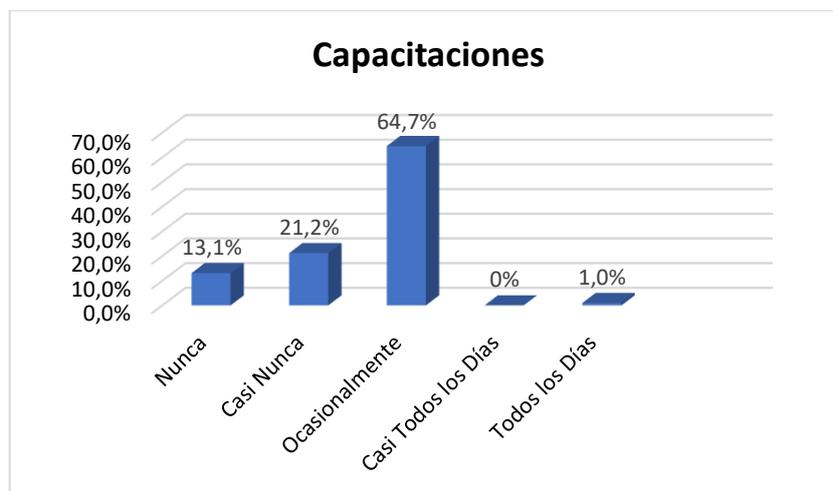
Tabla 6.- Capacitaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Nunca	13	13,1	13,1
	Casi Nunca	21	21,2	13,3
	Ocasionalmente	64	64,7	99,0
	Casi todos los días	0	0	99,0
	Todos los días	1	1,0	100,0
	Total	99	100,0	100,0

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 5.- Capacitaciones



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 64,6% de los encuestados recibe capacitaciones ocasionalmente, seguido de, el 21,2% consideran que casi nunca, mientras que, el 13,1% consideran que nunca, por consiguiente, el 1,0% considera que todos los días y el 0% considera casi todos los días.

Interpretación

Se ha identificado que la mayoría de los encuestados considera que, si recibe capacitaciones, de tal manera, que permite al trabajador fortalecer sus habilidades, aun así, existe una pequeña parte que no recibe capacitaciones, es decir, que esta situación puede incidir en el desempeño laboral y el desarrollo de la organización.

Pregunta 6.- ¿El GAD Municipal realiza evaluaciones y retroalimentación del desempeño?

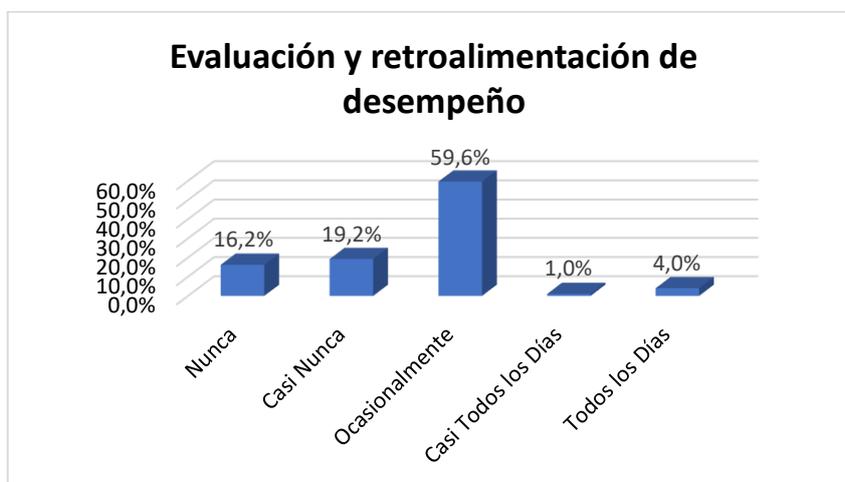
Tabla 7.- Evaluación y retroalimentación de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Nunca	16	16,2	16,2	16,2
	Casi Nunca	19	19,2	19,2	35,4
	Ocasionalmente	59	59,6	59,6	94,9
	Casi todos los días	1	1,0	1,0	96,0
	Todos los días	4	4,0	4,0	100,0
Total		99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 6.- Evaluación y retroalimentación de desempeño



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 59,6% de los encuestados afirmó el GAD Municipal realiza evaluaciones y retroalimentación de desempeño ocasionalmente, seguido de, el 19,2% consideran que casi nunca, mientras que, el 16,2% consideran que nunca, por consiguiente, el 4,0% considera que todos los días y el 1% considera casi todos los días.

Interpretación

Se identificó que la organización si realiza evaluaciones y retroalimentación de desempeño a sus trabajadores, pero existe una parte del personal que no ha sido evaluado, de tal manera que, esto incide en el desarrollo de la organización.

Pregunta 7.- ¿El GAD Municipal analiza los servicios producidos y recursos utilizados para medir la productividad laboral?

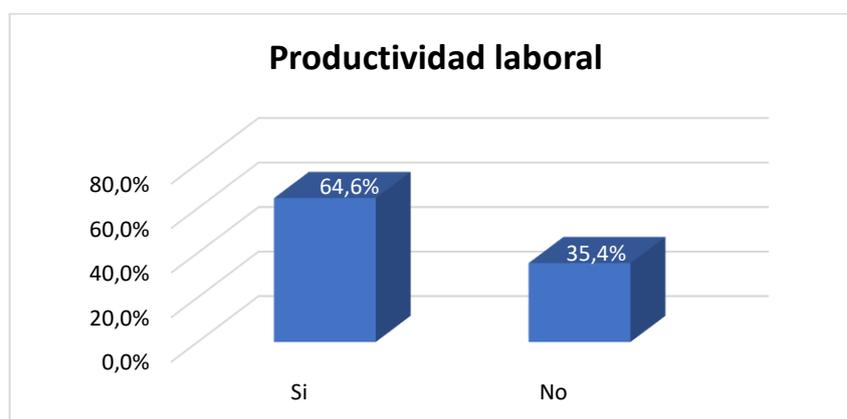
Tabla 8.- Productividad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	64	64,6	64,6	64,6
	NO	35	35,4	35,4	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 7.- Productividad laboral



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 64,6% de los encuestados afirmó que el GAD Municipal analiza los servicios producidos y recursos utilizados para medir la productividad laboral, mientras el 35,4% restante de los encuestados respondió que el GAD Municipal no analiza los servicios producidos y recursos utilizados.

Interpretación

Se identificó que la mayoría de los servidores públicos están de acuerdo en que el GAD Municipal si analiza los servicios producidos y recursos utilizados para medir la productividad laboral, por otra parte, existe un pequeño grupo que no está de acuerdo en que el GAD analiza los servicios y recursos utilizados.

Pregunta 8.- ¿Cree usted que el saber incentivar, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y las mejoras tecnológicas conducen a una mejora continua para la productividad de los trabajadores?

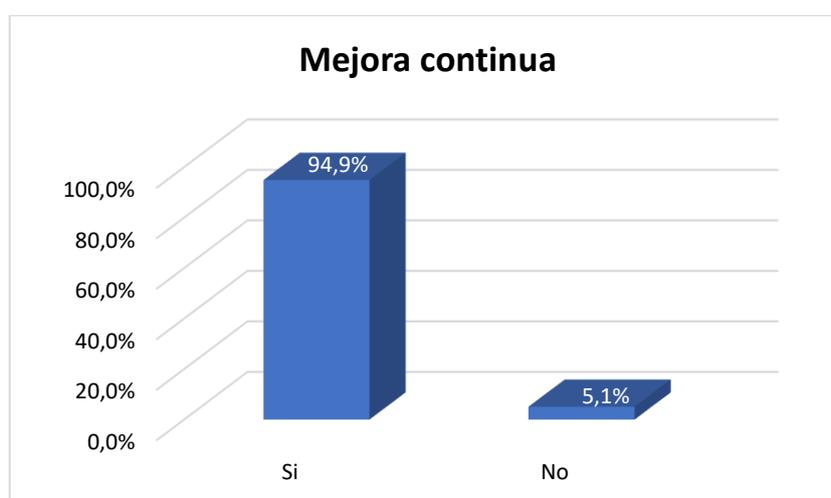
Tabla 9.- Mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	94	94,9	94,9	94,9
	NO	5	5,1	5,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 8.- Mejora continua



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Se observa que el 94,9% de los encuestados afirmó que el saber incentivar, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y las mejoras tecnológicas conducen a una mejora continua para la productividad de los trabajadores, mientras el 5,1 restante de los encuestados respondió que no están de acuerdo con lo antes mencionado.

Interpretación

Se identificó que saber incentivar, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y las mejoras tecnológicas conducen a una mejora continua, de tal manera, si la organización logra cumplir con los requerimientos antes mencionados los servidores públicos tendrán las herramientas suficientes para cumplir las tareas y actividades eficientemente, logrando cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Pregunta 9.- ¿Realiza las tareas y actividades que se le encomienda en el tiempo establecido?

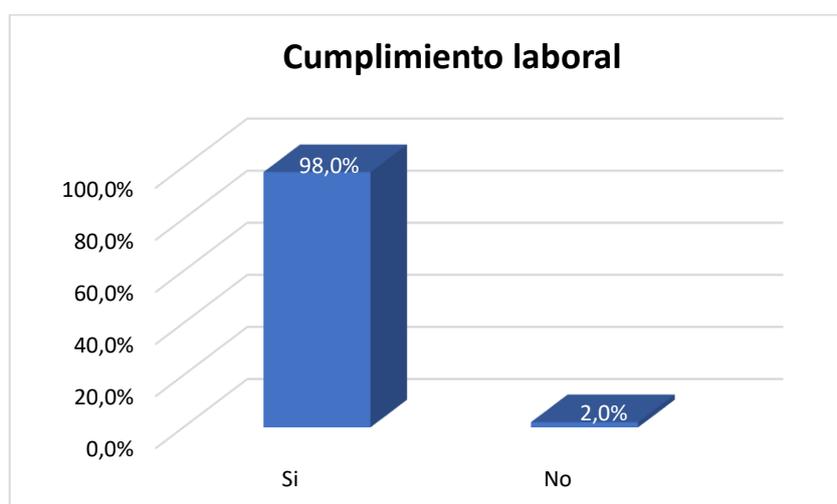
Tabla 10.- Cumplimiento laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	97	98,0	98,0	98,0
	NO	2	2,0	2,0	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 9.- Cumplimiento laboral



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 98,0% de los encuestados afirmó que realiza sus tareas y actividades en el tiempo establecido, mientras el 2,0% restante de los encuestados respondió no realiza sus tareas y actividades en el tiempo establecido.

Interpretación

En base a los resultados obtenidos la mayoría de los servidores públicos considera que realiza sus tareas y actividades en el tiempo establecido, de tal manera, esto ayuda a la organización a lograr sus objetivos, mejorando el rendimiento y productividad de la organización.

Pregunta 10.- ¿De acuerdo con su criterio, en el GAD Municipal existe dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados?

Tabla 11.- Dedicación y eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	77	77,8	77,8	77,8
	NO	22	22,2	22,2	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 10.- Dedicación y eficiencia



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 77,8% de los encuestados afirmó que, si existe dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados, mientras el 22,2% restante de los encuestados respondió que no existe dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados.

Interpretación

Se ha identificado que la mayoría de los servidores públicos está de acuerdo que en el GAD Municipal existe dedicación y eficiencia en las actividades realizadas, de tal manera, esto se logra a que el servidor público está comprometido con la organización, prioriza sus actividades, mide y respeta sus tiempos, y elimina distracciones.

Pregunta 11.- ¿Cumple con las funciones establecidas de su puesto de trabajo?

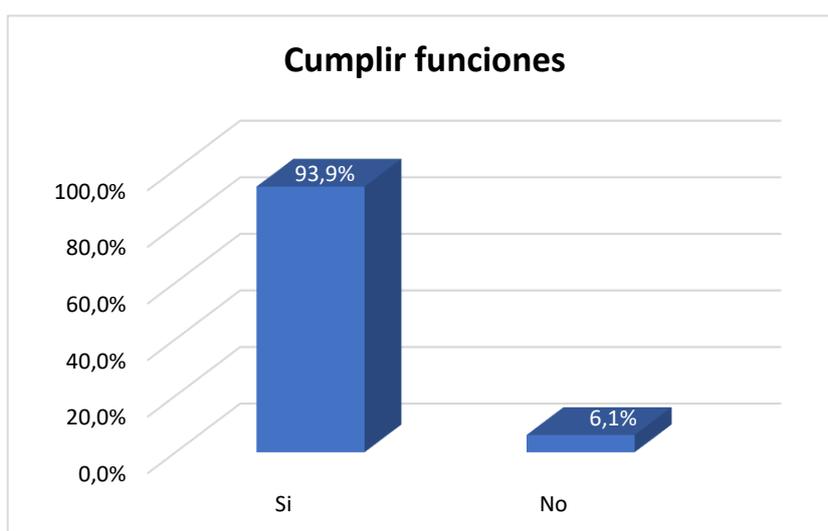
Tabla 12.- Cumplir funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	93	93,9	93,9	93,9
	NO	6	6,1	6,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 11.- Cumplir funciones



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 93,9% de los encuestados afirmó que cumple con las funciones establecidas de su puesto de trabajo, mientras el 6,1% restante de los encuestados respondió que no cumple con las funciones establecidas de su puesto de trabajo.

Interpretación

Se ha podido identificar que la mayoría de los servidores públicos cumple con las funciones establecidas de su puesto de trabajo, de tal manera, esto ayuda a la organización a tener un incremento en la productividad ya que cuenta con un capital humano con las aptitudes y actitudes que requiere la organización.

Pregunta 12.- ¿El GAD Municipal cuenta con un manual de funciones ajustado a los cargos del personal que labora en las diferentes áreas?

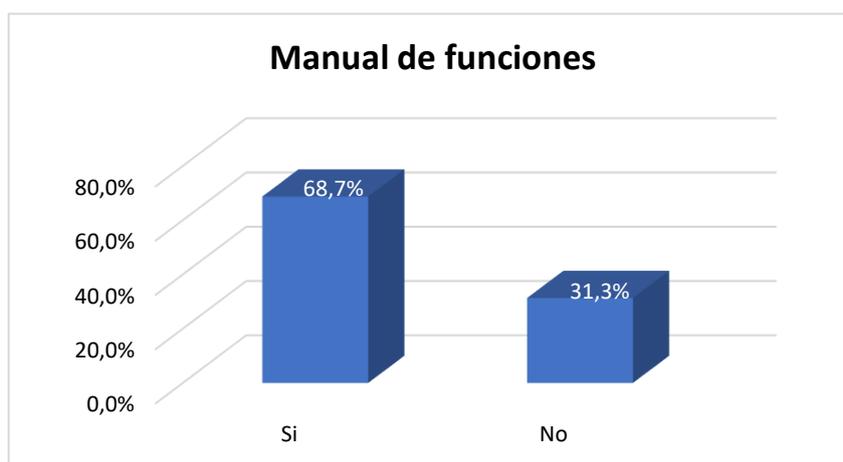
Tabla 13.- Manual de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	68	68,7	68,7	68,7
	NO	31	31,3	31,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 12.- Manual de funciones



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 68,7% de los encuestados afirmó que el GAD Municipal cuenta con manual de funciones, mientras el 31,3% restante de los encuestados respondió que el GAD Municipal no cuenta con manual de funciones.

Interpretación

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos se observa que el personal conoce sobre la existencia del manual de funciones, de tal manera, esto ayuda a la organización a que el ocupante de un cargo sepa las funciones que debe cumplir.

Pregunta 13.- ¿En el GAD Municipal garantiza el cumplimiento de objetivos a través del trabajo en equipo?

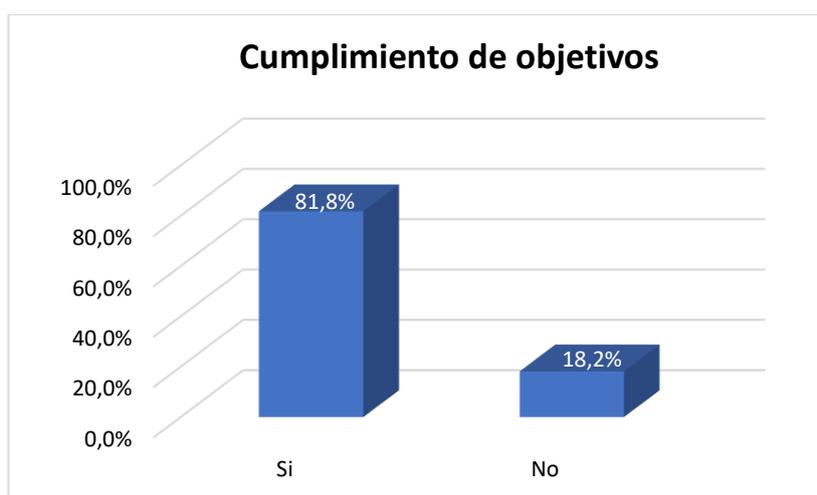
Tabla 14.- Cumplimiento de objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	81	81,8	81,8	81,8
	NO	18	18,2	18,2	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 13.- Cumplimiento de objetivos



Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 81,8% de los encuestados afirmó que el GAD Municipal garantiza el cumplimiento de objetivos a través del trabajo en equipo, mientras el 18,2% restante de los encuestados respondió que el GAD Municipal no garantiza el cumplimiento de objetivos a través del trabajo en equipo.

Interpretación

La mayoría de los servidores públicos nos menciona que el GAD Municipal garantiza el cumplimiento de objetivos a través del trabajo en equipo, de tal manera, el trabajo en equipo en la organización es de gran ayuda ya que reduce los tiempos de una tarea o actividad mejorando la calidad del resultado.

Pregunta 14.- ¿El clima laboral en el GAD Municipal es el adecuado para desarrollar su trabajo?

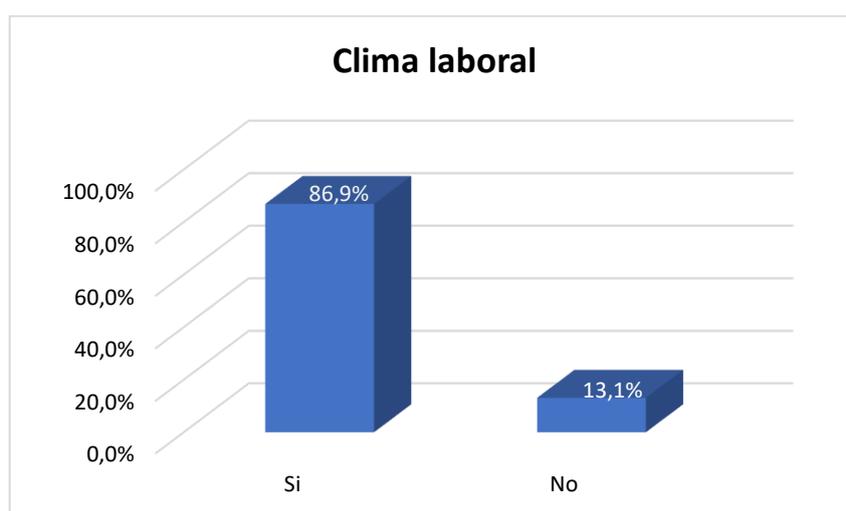
Tabla 15.- Clima laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	86	86,9	86,9	86,9
	NO	13	13,1	13,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 14.- Clima laboral



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Se observa que el 86,9% de los encuestados afirmó que el clima laboral en el GAD Municipal es el adecuado para desarrollar su trabajo, mientras el 13,1% restante de los encuestados respondió que el clima laboral en el GAD Municipal no es el adecuado para su trabajo.

Interpretación

Se ha identificado que la mayoría de los encuestados consideran que el clima laboral en el GAD Municipal es el adecuado para desarrollar su trabajo de una manera correcta, esto se debe a que existe una buena comunicación en la organización, el lugar de trabajo es amigable y así facilita un vínculo el trabajador con los compañeros y el entorno.

Pregunta 15.- ¿En el GAD Municipal su jefe de departamento es buen líder y competitivo?

Tabla 16.- Liderazgo y competitividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	86	86,9	86,9	86,9
	NO	13	13,1	13,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 15.- Liderazgo y competitividad



Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 86,9% de los encuestados afirmó que su jefe de departamento es buen líder y competitivo, mientras el 13,1% respondió que su jefe de departamento no es buen líder y competitivo.

Interpretación

Se observa que, la mayoría de los servidores públicos considera que su jefe de departamento es buen líder y competitivo, de tal manera, esto se debe a que su jefe de departamento mejora el rendimiento organizacional, fomenta el trabajo en equipo, mejora el clima laboral, motiva al personal, logrando destacar en su entorno.

Pregunta 16.- ¿El GAD Municipal cuenta con Estructura Orgánica definida?

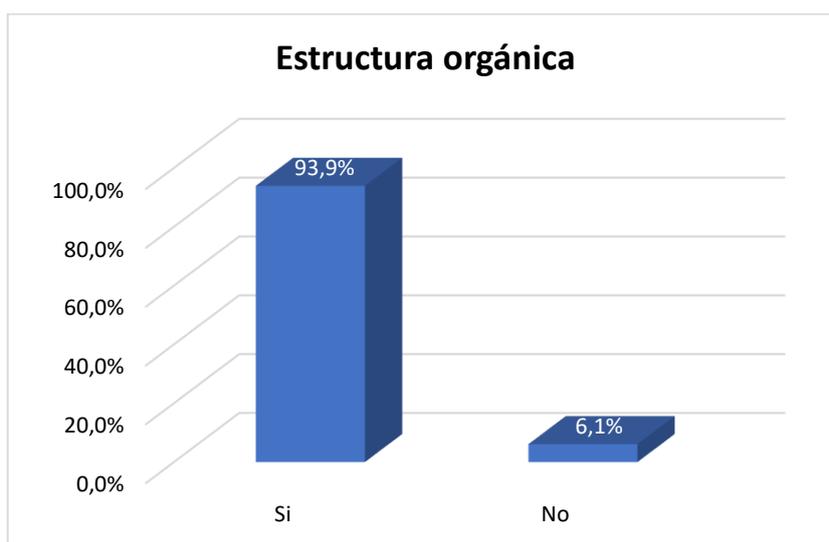
Tabla 17.- Estructura orgánica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	93	93,9	93,9	93,9
	NO	6	6,1	6,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

Fuente: GAD Municipal del Cantón Penipe

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Gráfico 16.- Estructura orgánica



Fuente: Tabla 17

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Análisis

Con los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los servidores públicos del GAD municipal se observa que el 93,9% de los encuestados afirmó que el GAD Municipal cuenta con estructura orgánica definida, mientras el 6,1% respondió que el GAD Municipal no cuenta con estructura orgánica definida.

Interpretación

Se observa que la mayoría conoce sobre la estructura orgánica de la organización, de tal manera, tienen claro cuáles son los jefes de cada departamento y a quien recurrir cuando necesiten ayuda para solucionar un problema.

4.2 Planteamiento de Hipótesis

4.2.1 Hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La gestión de talento humano no incide en el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe.

Hipótesis de investigación

H₁: La gestión de talento humano incide en el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe.

4.2.2 Cálculo de Chi Cuadrado χ^2_{obs}

La prueba chi-cuadrado es una de las más conocidas y utilizadas para analizar variables nominales o cualitativas, es decir, para determinar la existencia o no de independencia entre dos variables. Que dos variables sean independientes significa que no tienen relación, y que por lo tanto una no depende de la otra, ni viceversa (Mitjana,2019).

Se han seleccionado las preguntas con mayor relevancia para probar la hipótesis de investigación, de la variable independiente La Gestión de Talento Humano son: la pregunta 4 y la pregunta 15, para la variable dependiente El Desarrollo Organizacional son: la pregunta 3 y la pregunta 8, en cada variable se obtuvo el promedio de las respuestas de cada individuo que representan las frecuencias marginales o individuales de cada variable (La Gestión de Talento Humano y El Desarrollo Organizacional) para ello se consideró la respuesta Si= 1 y No= 2.

Tabla 18.- Cálculo de Chi Cuadrado χ^2_{obs}

	Preguntas	Si	No	Total
Gestión de Talento Humano	4. ¿Cree usted que los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia de los empleados?	87	12	99
	15. ¿En el GAD Municipal su jefe de departamento es buen líder y competitivo?	86	13	99

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

	Preguntas	Si	No	Total
Desarrollo Organizacional	3. ¿El jefe de departamento le motiva para alcanzar metas y objetivos organizacionales?	81	18	99
	8. ¿Cree usted que el saber incentivar, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y las mejoras tecnológicas conducen a una mejora continua para la productividad de los trabajadores?	94	5	99

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Tabla 19.- Tabla de contingencia Desarrollo organizacional * Gestión de Talento Humano

			Desarrollo Organizacional		Total
			Si	No	
Gestión de Talento Humano	Si	Recuento	87	0	87
		Frecuencia esperada	82,6	4,4	87,0
	No	Recuento	7	5	12
		Frecuencia esperada	11,4	,6	12,0
Total		Recuento	94	5	99
		Frecuencia esperada	94,0	5,0	99,0

Fuente: SPSS Versión 28.0.1.1 (15)

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Se puede evidenciar que no hay grandes calificaciones que afecten a la Gestión de Talento Humano y al Desarrollo Organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe.

Tabla: Valores tabulados de Chi cuadrado

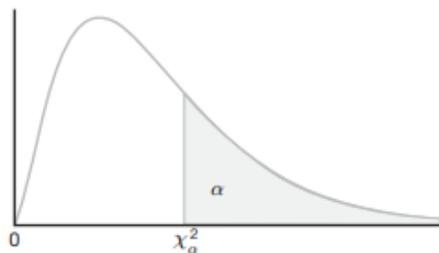


Tabla A.5 Valores críticos de la distribución chi cuadrada

v	α									
	0.30	0.25	0.20	0.10	0.05	0.025	0.02	0.01	0.005	0.001
1	1.074	1.323	1.642	2.706	3.841	5.024	5.412	6.635	7.879	10.827
2	2.408	2.773	3.219	4.605	5.991	7.378	7.824	9.210	10.597	13.815
3	3.665	4.108	4.642	6.251	7.815	9.348	9.837	11.345	12.838	16.266
4	4.878	5.385	5.989	7.779	9.488	11.143	11.668	13.277	14.860	18.466
5	6.064	6.626	7.289	9.236	11.070	12.832	13.388	15.086	16.750	20.515
6	7.231	7.841	8.558	10.645	12.592	14.449	15.033	16.812	18.548	22.457
7	8.383	9.037	9.803	12.017	14.067	16.013	16.622	18.475	20.278	24.321
8	9.524	10.219	11.030	13.362	15.507	17.535	18.168	20.090	21.955	26.124
9	10.656	11.389	12.242	14.684	16.919	19.023	19.679	21.666	23.589	27.877
10	11.781	12.549	13.442	15.987	18.307	20.483	21.161	23.209	25.188	29.588
11	12.899	13.701	14.631	17.275	19.675	21.920	22.618	24.725	26.757	31.264
12	14.011	14.845	15.812	18.549	21.026	23.337	24.054	26.217	28.300	32.909
13	15.119	15.984	16.985	19.812	22.362	24.736	25.471	27.688	29.819	34.527
14	16.222	17.117	18.151	21.064	23.685	26.119	26.873	29.141	31.319	36.124
15	17.322	18.245	19.311	22.307	24.996	27.488	28.259	30.578	32.801	37.698

Fuente: Probabilidad y estadística, Walpole, 9na edición

Tabla 20.- Prueba de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,178 ^a	1	0,001		
Corrección por continuidad ^b	29,984	1	0,001		
Razón de verosimilitudes	23,299	1	0,001		
Estadístico exacto de Fisher				0,001	0,001
Asociación lineal por lineal	37,793	1	0,001		
N de casos válidos	99				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,61.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: SPSS Versión 28.0.1.1 (15)

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

4.2.3 Análisis

Se evidencia que, con el uso del programa estadístico SPSS Versión 28.0.1.1 (15) se realizó la comprobación de hipótesis, podemos observar que en 2 casillas han esperado un recuento menor que 5 y el valor de significancia es de 0,05 en la tabla de frecuencias, por lo tanto, se determina el rechazo de la hipótesis nula “ H_0 : La gestión de talento humano no incide en el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe”, y se aprueba la hipótesis alternativa siendo esta “ H_1 : La gestión de talento humano incide en el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe”.

4.2.4 Discusión de Resultados

En base a los resultados obtenidos se ha podido evidenciar que existen irregularidades dentro del GAD Municipal del Cantón Penipe, éstas falencias se evidenciaron en todos los departamentos del GAD Municipal, perjudicando a la organización con el cumplimiento de metas y objetivos establecidos, causando inconvenientes en los resultados y desarrollo de la organización.

También, se evidenció que no cuentan con un proceso establecido para la selección de personal, ésto es uno de los principales motivos por lo cual la organización no llega a cumplir con los objetivos establecidos, debido a que existen contrataciones inadecuadas para ocupar

un puesto de trabajo, además existen falencias al realizar la evaluación y retroalimentación de desempeño ya que no todo el personal está siendo evaluado de tal manera que no se puede saber si el trabajador cumple con las expectativas de la organización.

Por otra parte, se comprobó que en el GAD Municipal no existe un programa de capacitaciones adecuado para el personal, de tal manera, si al personal no se le capacita continuamente no aumenta su habilidad y confianza en el lugar de trabajo.

En el GAD Municipal existen personas que no tienen conocimiento sobre la existencia del manual de funciones, esto afecta a la organización dado que el personal no sabe las funciones que debe cumplir y los procedimientos para ejecutar una actividad, también en el GAD Municipal no se analiza los servicios producidos y recursos utilizados de una manera adecuada para medir la productividad laboral, esto puede llevar a la organización a no optimizar los recursos y hacer un mal manejo de éstos.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Se evidenciaron algunos factores que influyen en la gestión de talento humano del GAD Municipal, la poca participación del personal, no contar con un plan de capacitaciones, no contar con procesos adecuados para la selección de personal, falta de compromiso por parte del empleado, la falta de una buena comunicación y motivación, con las deficiencias antes mencionadas la organización no puede obtener un óptimo desempeño.

- Se identificaron los elementos del desarrollo organizacional en el GAD Municipal, dado que, la situación actual de la organización no es la más adecuada, ya que, por parte de la organización no cuentan con un proceso de evaluación y retroalimentación adecuado y no se puede saber el rendimiento del servidor público en su lugar de trabajo, además carece de trabajo en equipo, teniendo en cuenta las deficiencias antes mencionadas la organización no puede llegar a cumplir con las metas y objetivos propuestos.

- Se proponen estrategias en el presente proyecto de investigación que permitirá mejorar la gestión de talento humano con el fin de fortalecer el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe, ésto ayudará a que las actividades se cumplan de forma ordenada y adecuada para cumplir con los objetivos de la organización.

5.2 Recomendaciones

- Adecuar un proceso óptimo para la selección de personal, ya que cumplir con un proceso de selección ayuda a la organización a diversificar su fuerza de trabajo y la selección de personal nos ayuda a elegir a un personal comprometido con la organización, además se sugiere establecer un programa de capacitaciones constantes, ésto nos permite mejorar las habilidades y conocimientos de los

trabajadores y así incrementar su desempeño laboral y personal, contribuyendo al desarrollo de la organización, tomando en cuenta la participación de todo el personal.

- Sugerir al GAD Municipal que cuente con un plan de evaluación y retroalimentación adecuado, tomando en cuenta un modelo de evaluación de talento humano y este sea una guía para mejorar las capacidades y rendimiento del personal, también se debe mejorar el Modelo de Gestión aplicando los procesos adecuados para que el personal pueda cumplir con las obligaciones y funciones que le corresponde, cumpliendo las metas y objetivos de la organización.

- Aplicar las estrategias propuestas para fomentar el trabajo en equipo y la comunicación laboral, donde cada trabajador pueda demostrar sus habilidades y capacidades, obteniendo mejores resultados tanto grupales como organizacionales y a su vez obteniendo la participación de todos los colaboradores y que ésto contribuya al desarrollo de la organización.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

Título de la propuesta

Proponer estrategias entorno a la gestión del talento humano con el fin de fortalecer el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe.

Tabla 21.- PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	OBJETIVO
Elaborar un plan de capacitaciones que éste acorde a la necesidad de cada departamento.	Establecer un programa de capacitaciones para fortalecer las habilidades y conocimientos del trabajador, para incrementar sus habilidades y capacidades laborales, que contribuya al desarrollo de la organización.
Implementar un proceso de selección de personal mediante comunicados emitidos por parte del departamento de Talento Humano.	Diseñar un proceso de selección adecuado, seleccionar al personal correctamente mediante una prueba de conocimientos y habilidades, logrando ocupar un lugar correcto en la organización.
Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo en su área laboral	Asignarles actividades para que las realicen en grupo, esto empezará a generar confianza entre ellos empezando a fluir la comunicación y mejorando el clima laboral, obteniendo mejores resultados en las actividades realizadas.
Ser escuchados por el jefe de departamento	El jefe de departamento debe escuchar los requerimientos o inquietudes que tenga el trabajador tomando en cuenta sus opiniones, así el trabajador se sentirá que pertenece a la organización y se comprometa con la misma.

Elaborar un plan de evaluación de desempeño	Diseñar un plan de evaluación, esto ayuda a determinar en qué medida es productivo el trabajador, detectando sus fortalezas y debilidades, además trae beneficios para la organización ya que obtiene la información necesaria para realizar una mejor gestión de su capital humano y lograr cumplir con sus objetivos.
Elaborar un plan de retroalimentación continua	Diseñar un plan de retroalimentación, es fundamental, ya que la retroalimentación continua sirve para guiar a los empleados al cumplimiento de los objetivos y a tener una discusión abierta de sus fortalezas y debilidades en el ámbito laboral.
Reconocer los logros del trabajador	Al ser una entidad pública no se le puede reconocer económicamente al trabajador, pero se lo puede motivar o felicitar, ya que poner atención a la parte emocional trae grandes beneficios a la organización.
Motivar al trabajador	Es una parte fundamental del trabajador esto se lo puede realizar: tratándolos con respeto, darles las herramientas necesarias para que cumplan su trabajo, felicitándolos por su trabajo y así ellos se sentirán motivados y comprometidos en realizar su trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

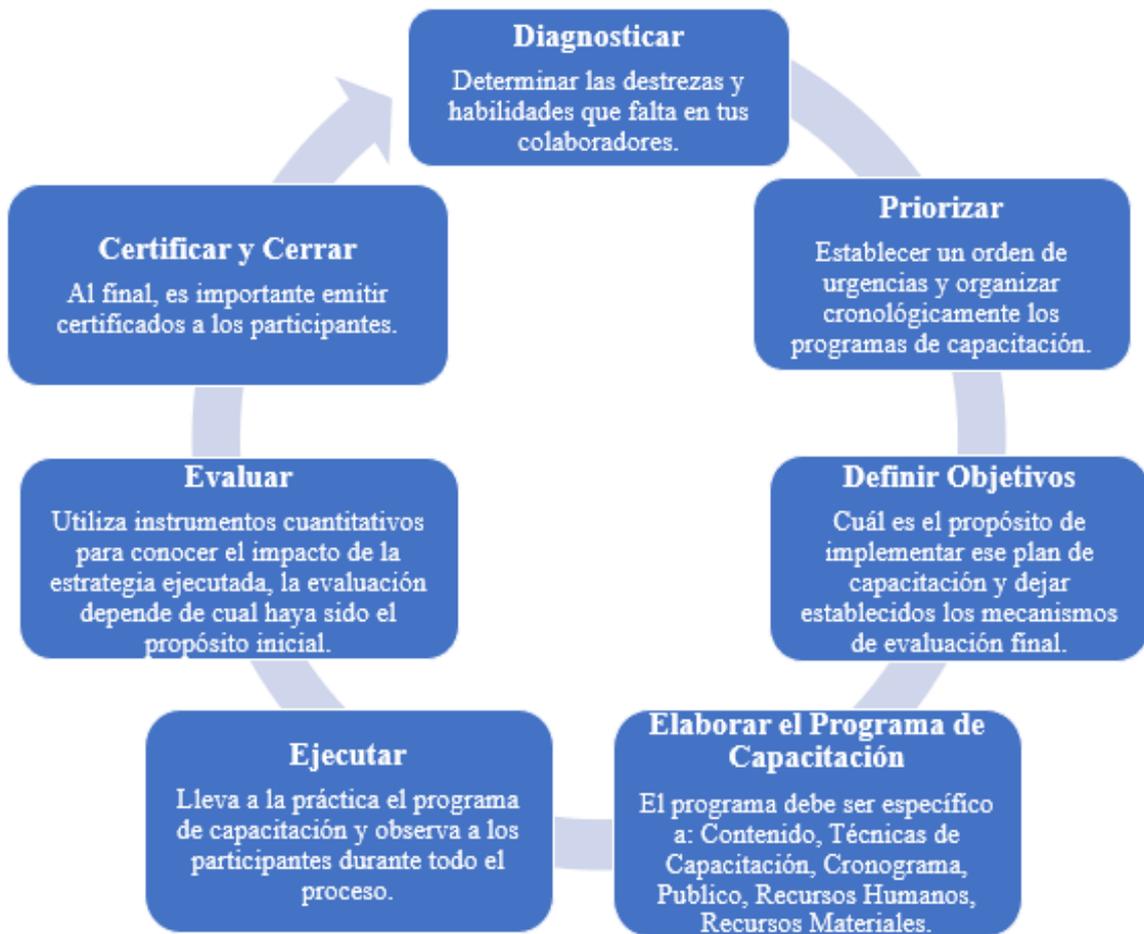
Figura 3.- Modelo de Gestión Estratégica



Fuente: R. Kaplan & D. Norton

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Figura 4.- Plan de Capacitación



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

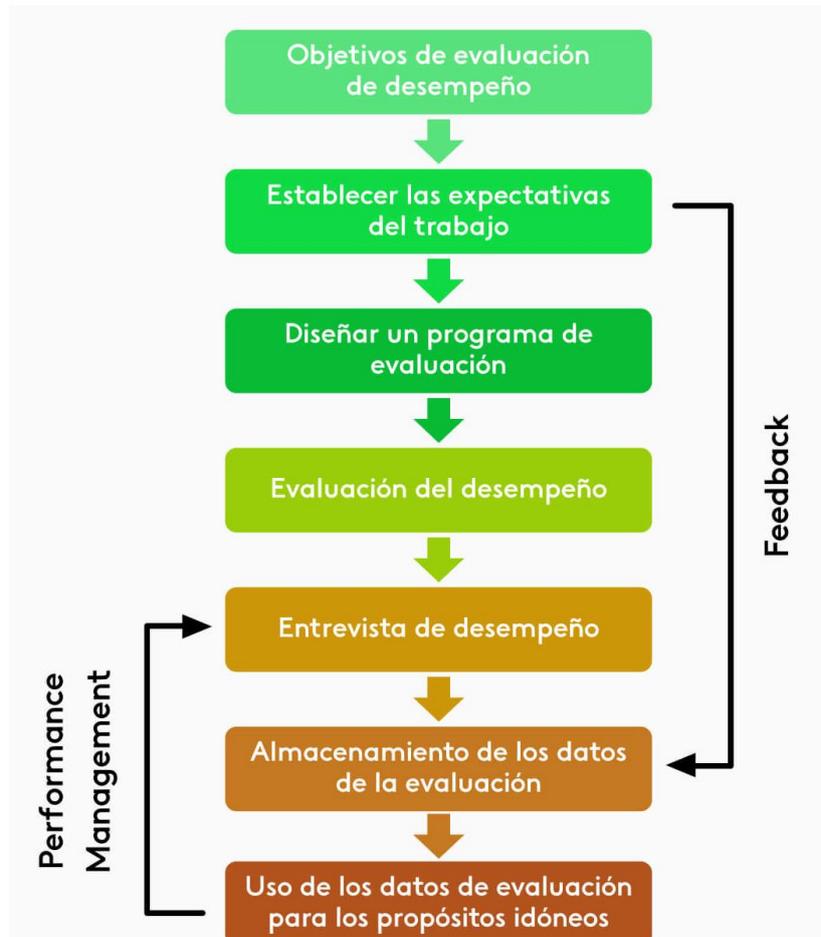
Figura 5.- Proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

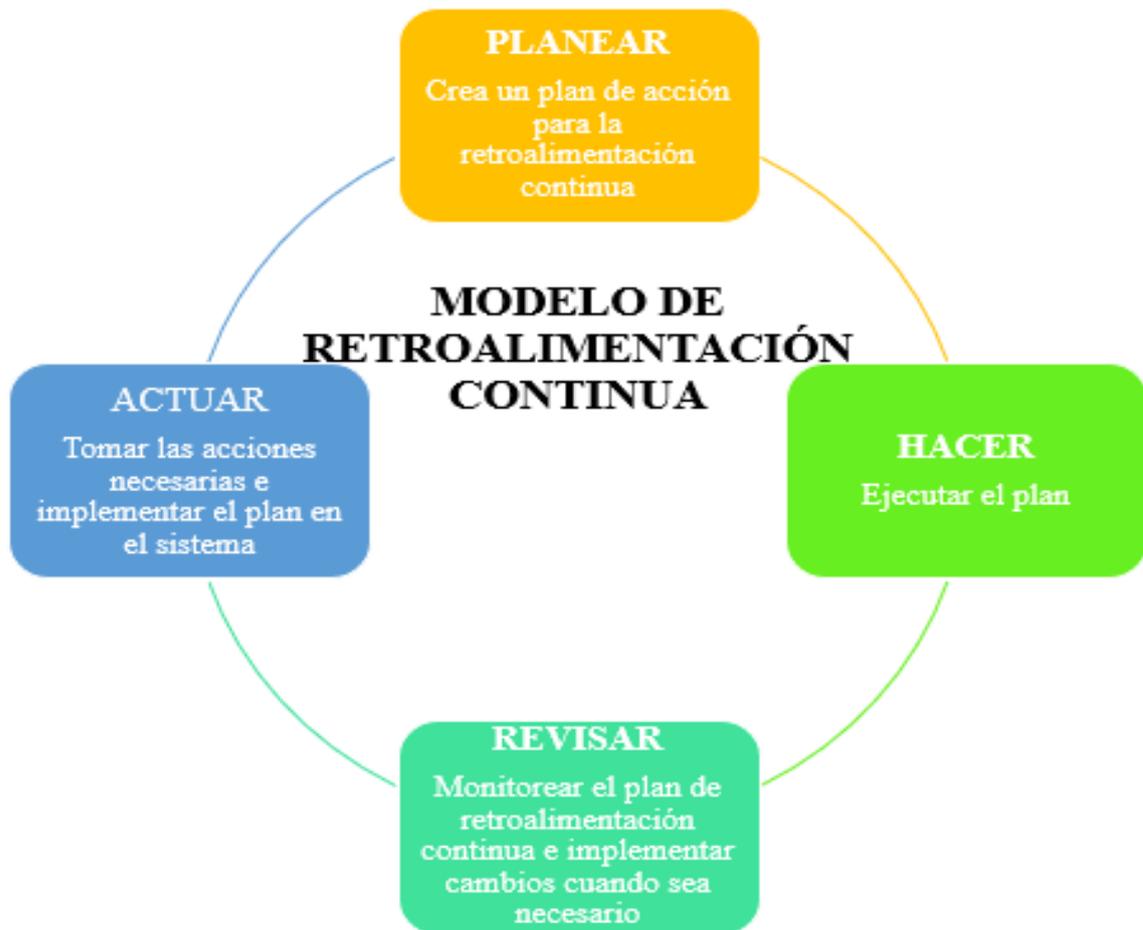
Para llevar a cabo una evaluación de desempeño es importante tener en cuenta una serie de acciones enfocadas a obtener el feedback necesario para evaluar al empleado. Esta gráfica representa los pasos a seguir en el proceso estándar:

Figura 6.- Plan de Evaluación de desempeño



Fuente: Video, V
Elaborado por: Video, V

Figura 7.- Plan de retroalimentación continúa



Fuente: Velázquez, A

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

7. BIBLIOGRAFÍA

- Angulo, E. (07 de 2011). politica fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercil sinaloense. Obtenido de Universidad Autónoma de Sinaloa: http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/eal/desarrollo_organizacional.html
- Angulo, L. (2010 de Septiembre de 2010). eumed. Obtenido de http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/eal/desarrollo_organizacional.html
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. Venezuela: Episteme.
- Asesoría, P. (19 de Febrero de 2018). Asesoría P.I. Obtenido de Importancia de la gestión de talento humano en las empresas: <https://www.piasesoría.com/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano-en-las-empresas/>
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación para administración, economía y ciencias sociales. México; Tercera Edición: Pearson Educación.
- Berry, E. (28 de Marzo de 2020). gestiopolis. Obtenido de Planes de beneficios sociales: <https://www.gestiopolis.com/planes-de-beneficios-sociales/#:~:text=Planes%20Asistenciales%3A,control%20o%20de%20su%20voluntad.>
- Cancho, K., & Caycho, Y. (2018). Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en la empresa. (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo, Lima - Perú.
- Chiavenato, I. (1994). Gestión del Talento Humano. colombia: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Colombia: Atlas, S.A.

- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Colombia: Atlas, S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. En I. Chiavenato, *Gestión de Talento Humano* (págs. 6-10-95-167). Colombia: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá: MCGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. México, quinta edición: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw- HILL INTERAMERICANA., S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México, novena edición: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Choca, M. (2021). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO*. (Tesis de Ingeniería). UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO, Riobamba.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional, Enfoque Latinoamericano*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional, Enfoque latinoamericano*. México, Primera edición: PEARSON EDUCACIÓN.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2015). *Metodología de la investigación*. México: MC Graw Hill.

- Hernández, S. (2006). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Companies.
- Ibarra, G. (2018). MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL. (Tesis de Ingeniería). UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES, Ambato.
- Institucional, C. (24 de Septiembre de 2020). ¿Cuáles son los modelos de desarrollo organizacional? Obtenido de Blog - IBERO Tijuana Posgrados: <https://blogposgrados.tijuana.iberomx.com/modelos-de-desarrollo-organizacional/>
- LLuen, C. (10 de Febrero de 2020). Factores claves para la gestión de talento humano. Obtenido de Usat: <http://especializate.usat.edu.pe/blog/factores-claves-para-la-gestion-del-talento-humano/>
- López, A., Blanco, G., Rodríguez, A., Barrera, E., & González, C. &. (2014). Herramientas para la competitividad de la pequeña empresa en América latina. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1389/>
- Niebes, E., & Oñoro, R. (2006). Procesos desarrollados por gerentes sociales de ong's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en CARTAGENA. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/226/9.3.htm>
- Parra, S. (2020). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO. (Tesis de Ingeniería). Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba.
- Penipe, G. A. (12 de Junio de 2014). Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe. Obtenido de <https://penipe.gob.ec/index.php/municipio>
- Penipe, G. A. (2016). Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe. Obtenido de <https://penipe.gob.ec/index.php/canton/historia-del-canton>
- Pérez, E. (2015). Gestión del Talento Humano y Desarrollo Organizacional en la. (Tesis Magistral). Universidad César Vallejo, Perú.

Rodrigues, N. (7 de Enero de 2022). ¿Qué es el desarrollo organizacional? Características, etapas y modelos. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-desarrollo-organizacional>

Simon, L., Dolan, Valle, R., & Jackson, S. &. (2007). Gestión de los recursos humanos. En Gestión de los recursos humanos (pág. 109). España: McGrawhill.

Tamayo, & Tamayo, M. (2006). Técnicas de Investigación. México. Segunda Edición: McGraw Hill.

Tamayo, M. (2012). El Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa.

Torrecilla, O. (s.f.). Clima Laboral en la Organización. Obtenido de <http://winred.com/management/definicion-del-clima-laboral/gmx-niv116-con1086.htm>

Wikipedia, C. (24 de Marzo de 2021). Wikipedia, la enciclopedia libre. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Penipe#:~:text=Se%20sit%C3%BAa%20entre%20los%202.500,%C2%B0%2031'%2060"%20oeste.&text=6739%20hab](https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Penipe#:~:text=Se%20sit%C3%BAa%20entre%20los%202.500,%C2%B0%2031'%2060)

8. ANEXOS

Anexo 1.- Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis General
¿Cómo la gestión de talento humano incide en el desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe?	Determinar la gestión de talento humano y el desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe.	La gestión de talento humano incide en el desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe
Problemas derivados	Objetivos Específicos	Hipótesis Especificas
¿Cuáles son los factores de la gestión de talento humano en el GAD Municipal del Cantón Penipe?	Examinar los factores de la gestión de talento humano en el GAD Municipal del Cantón Penipe.	
¿Podrán ser identificados los elementos que inciden en el desarrollo organizacional en el GAD municipal del Cantón Penipe?	Identificar los elementos del desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe.	
¿Qué estrategias de talento humano serán las apropiadas para fortalecer el desarrollo organizacional en el GAD del Cantón Penipe?	Proponer estrategias de gestión del talento humano para fortalecer el desarrollo organizacional del GAD Municipal del Cantón Penipe.	

Fuente: Información Propia.

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Anexo 2.- Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			
Concepto	Categoría	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
La gestión del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, garantizando una buena selección de personal, al mismo tiempo que busca la conservación de estos. (Chiavenato, 2009).	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de actividades asignadas. • Alcance de metas y objetivos. 	Técnica <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta Instrumentos <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de encuesta
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de capacitaciones recibidas. • Evaluación y retroalimentación de desempeño. 	
	Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos para la selección de personal. 	

Fuente: Información Propia.

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

VARIABLE DEPENDIENTE: DESARROLLO ORGANIZACIONAL			
Concepto	Categoría	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (Hernández, 2011).	Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de actividades. • Porcentaje de trabajo en equipo. 	Técnica <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta Instrumentos <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de encuesta
	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de mejoras para la productividad de los trabajadores. • Manual de funciones ajustado a los cargos. 	
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de recursos utilizados para un proceso. 	
	Estructura establecida	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura orgánica definida. 	

Fuente: Información Propia.

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán

Anexo 3.- Cuestionario de Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Objetivo: Determinar como la gestión de talento humano incide en el desarrollo organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe.

Indicaciones: Conteste las siguientes preguntas que se plantean a continuación con sinceridad, los resultados que se obtengan serán analizados con absoluta confidencialidad.

Género		Edad	
Femenino	<input type="checkbox"/>	De 18 a 25 años	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>	De 26 a 33 años	<input type="checkbox"/>
		De 34 a 41 años	<input type="checkbox"/>
		De 42 a 49 años	<input type="checkbox"/>
		Más de 50 años	<input type="checkbox"/>

Área en la cual trabaja		Tiempo que lleva en el GAD Municipal	
Alcaldía y consejo	<input type="checkbox"/>	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
Sindicatura	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
Dirección Administrativa	<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Dirección financiera	<input type="checkbox"/>	De 5 a 7 años	<input type="checkbox"/>
Entidades Adscritas	<input type="checkbox"/>	Más de 7 años	<input type="checkbox"/>
Dirección de Planificación	<input type="checkbox"/>		
Dirección de Servicios y Ambiente	<input type="checkbox"/>		
Dirección de obras Públicas	<input type="checkbox"/>		

1. **¿De acuerdo con su criterio, el GAD Municipal cuenta con procesos diseñados para la selección de personal?**

Si No

2. **¿Usted está de acuerdo, en la aplicación de un proceso de selección del personal es la forma más adecuada para que una persona ocupe un puesto de trabajo?**

Si No

3. **¿El jefe de departamento le motiva para alcanzar metas y objetivos organizacionales?**

Si No

4. **¿Cree usted que los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia de los empleados?**

Si No

5. **¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?**

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi todos los días
- Todos los días



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

6. ¿El GAD Municipal realiza evaluaciones y retroalimentación del desempeño?

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi todos los días
- Todos los días

7. ¿El GAD Municipal analiza los servicios producidos y recursos utilizados para medir la productividad laboral?

- Si No

8. ¿Cree usted que el saber incentivar, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y las mejoras tecnológicas conducen a una mejora continua para la productividad de los trabajadores?

- Si No

9. ¿Realiza las tareas y actividades que se le encomienda en el tiempo establecido?

- Si No

10. ¿De acuerdo con su criterio, en el GAD Municipal existe dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados?

- Si No

11. ¿Cumple con las funciones establecidas de su puesto de trabajo?

- Si No

12. ¿El GAD Municipal cuenta con un manual de funciones ajustado a los cargos del personal que labora en las diferentes áreas?

- Si No

13. ¿En el GAD Municipal garantiza el cumplimiento de objetivos a través del trabajo en equipo?

- Si No

14. ¿El clima laboral en el GAD Municipal es el adecuado para desarrollar su trabajo?

- Si No

15. ¿En el GAD Municipal su jefe de departamento es buen líder y competitivo?

- Si No

16. ¿El GAD Municipal cuenta con Estructura Orgánica definida?

- Si No

Anexo 4.- Resultado de encuesta en porcentaje

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
1.- ¿De acuerdo con su criterio, el GAD Municipal cuenta con procesos diseñados para la selección de personal?	62,6	37,4	100%
2.- ¿Usted está de acuerdo, en la aplicación de un proceso de selección del personal es la forma más adecuada para que una persona ocupe un puesto de trabajo?	88,9	11,1	100%
3.- ¿El jefe de departamento le motiva para alcanzar metas y objetivos organizacionales?	81,8	18,2	100%
4.- ¿Cree usted que los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia de los empleados?	87,9	12,1	100%
5.- ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Casi todos los días Todos los días	13,1 21,2 64,7 0 1,0	100%
6.- ¿El GAD Municipal realiza evaluaciones y retroalimentación del desempeño?	Nunca Casi nunca Ocasionalmente Casi todos los días Todos los días	16,2 19,2 59,6 1,0 4,0	100%
7.- ¿El GAD Municipal analiza los servicios producidos y recursos utilizados para medir la productividad laboral?	64,6	35,4	100%
8.- ¿Cree usted que el saber incentivar, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y las mejoras tecnológicas conducen a una mejora continua para la productividad de los trabajadores?	94,9	5,1	100%

9.- ¿Realiza las tareas y actividades que se le encomienda en el tiempo establecido?	98,0	2,0	100%
10.- ¿De acuerdo con su criterio, en el GAD Municipal existe dedicación y eficiencia en las actividades desarrolladas por los empleados?	77,8	22,2	100%
11.- ¿Cumple con las funciones establecidas de su puesto de trabajo?	93,9	6,1	100%
12.- ¿El GAD Municipal cuenta con un manual de funciones ajustado a los cargos del personal que labora en las diferentes áreas?	68,7	31,3	100%
13.- ¿En el GAD Municipal garantiza el cumplimiento de objetivos a través del trabajo en equipo?	81,8	18,2	100%
14.- ¿El clima laboral en el GAD Municipal es el adecuado para desarrollar su trabajo?	86,9	13,1	100%
15.- ¿En el GAD Municipal su jefe de departamento es buen líder y competitivo?	86,9	13,1	100%
16.- ¿El GAD Municipal cuenta con Estructura Orgánica definida?	93,9	6,1	100%

Fuente: Información Propia.

Elaborado por: Marco Gabriel Guerrón Morán