



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO

**La gestión del talento humano en Inpapel Cía. Ltda. y su
incidencia en el desarrollo institucional año 2018.**

***TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL***

AUTOR:

Nancy Isabel Saigua Saigua

TUTOR

Eco. Lenin Fuentes MBA.

Riobamba-Ecuador

2019

INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutor, del proyecto de investigación cuyo título **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INPAPEL CÍA. LTDA. Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, AÑO 2018”**, luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborado por la Srta. Nancy Isabel Saigua Saigua, mismo que cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Chimborazo y la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, me permito informar su aprobación y posterior defensa, luego de ser evaluado por el Tribunal designado.

Riobamba 05 de julio del 2019

Atentamente


Eco. Lenin Fuente Gavilán MBA
C.I. 060357107-6



CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal de Graduación del Proyecto de Investigación de título “**La Gestión del Talento Humano en Inpapel Cía. Ltda. y su incidencia en el desarrollo institucional, año 2018**”, para la obtención del título de Ingeniero Comercial, presentado por la Señorita Nancy Isabel Saigua Saigua.

Una vez revisado el informe final del proyecto de graduación escrito en el cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remite el presente ejemplar original para uso y custodio de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativa de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Para la constancia de lo expuesto firman:


Eco. Lenin Fuentes MBA
TUTOR

10
CALIFICACIÓN


Ing. Rene Basantes PhD
MIEMBRO DEL TRIBUNAL 1

10
CALIFICACIÓN


Ing. Marceta Tapia Mgs
MIEMBRO DEL TRIBUNAL 2

10
CALIFICACIÓN

NOTA 10 (SOBRE 10)

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **NANCY ISABEL SAIGUA SAIGUA**, con cédula de ciudadanía N° 0603766106, son responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas alternativas realizadas en la presente investigación y el patrocinio intelectual a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Nancy Isabel Saigua Saigua

C.I. 060376610-6

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, en primera instancia dedico con mucho amor y fe a Dios Todopoderoso, por guiarme cada momento en el transcurso de mi caminar, por darme sabiduría para poder cumplir con todas mis metas establecidas.

A mis padres Rodrigo Saigua y Victoria Saigua, quienes me supieron criarme, inculcándome valores, por la motivación que día a día me brindan haciéndome una persona segura de mí misma, y por su infinito amor y esfuerzo para que no me falta absolutamente nada.

Nancy Saigua

AGRADECIMIENTO

Quiero extender mi agradecimiento a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, tanto económico y moral, y enseñarme que con esfuerzo y sacrificio todo se puede conseguir en esta vida, en los momentos más difíciles de mi vida universitaria han estado apoyándome con paciencia.

A la Universidad Nacional de Chimborazo, especialmente a la Carrera de Ingeniería Comercial, a todos los docentes que nos supieron compartir sus conocimientos, experiencias, consejos en esta etapa académica convirtiéndose en un amigo, quienes han enriquecido mi aprendizaje y capacidad de desenvolvimiento.

Agradezco a mi tutor, Econ. Lenin Fuentes por su paciencia y sus conocimientos en el asesoramiento de mi proyecto.

Finalmente, a la empresa Inpapel Cía. Ltda., por haberme abierto sus puertas para poder realizar mi proyecto de investigación.

Nancy Saigua

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
INFORME DEL TUTOR	ii
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURA	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiii
1.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2JUSTIFICACIÓN	3
2.OBJETIVOS.....	4
2.1GEERAL	4
2.2 ESPECÌFICOS	4
3. ESTADO DEL ARTE	5
3.1 ANTECEDENTE	5
3.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
3.3 UNIDAD I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA	7
3.3.1 Reseña histórica.....	7
3.3.2 Misión.....	8
3.3.3 Visión	8
3.3.4 Valores.....	9
3.3.5 Políticas	9
3.3.6 Código de Ética	9

3.3.7 Estructura Organizacional	19
3.4 UNIDAD II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
3.4.1 Definiciones de Gestión del Talento Humano.....	20
3.4.2 Importancia.....	20
3.4.3 Objetivos de la gestión de Talento Humano.....	21
3.4.4 Etapas de la gestión de talento humano.....	23
3.4.5 Funciones de la Gestión de Talento Humano	24
3.4.6 Componentes del capital humano.....	25
3.4.7 Procesos de la Gestión de Talento Humano	27
3.4.8 Proceso para incorporar a las personas.....	27
3.4.9 Proceso para organizar a las personas	32
3.4.10 Proceso para recompensar a las personas	35
3.4.11 Procesos para desarrollar a las personas.....	38
3.4.12 Procesos para retener a las personas.....	40
3.4.13 Procesos para supervisar a las personas	42
3.5 UNIDAD III. DESARROLLO INSTITUCIONAL	44
3.5.1 Definición	44
3.5.2 Elementos del desarrollo institucional.....	46
3.5.3 El cambio como parte del desarrollo.	46
3.5.4 Clima organizacional.....	48
3.5.5 Recursos financieros.....	48
4. MARCO METODOLOGÍCO	49
4.1 Método.....	49
4.2 Tipo de investigación	49
4.3 Diseño.....	50
4.4 Población y muestra	50
4.4.1 Población	50
4.4.2 Muestra	50
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
4.5.1 Técnicas	50
4.5.2 Instrumentos	50

4.6 Técnicas de procesamiento de la información.....	51
4.7 Análisis y discusión de resultados	52
4.7.1 Encuesta dirigida a los empleados de Inpapel Cía. Ltda.	52
4.7.2 Discusión de resultados	65
4.8 Comprobación de la hipótesis	66
4.8.1 Planteamiento de la hipótesis	66
4.8.2 Planteamiento de la regla de aceptación.....	66
4.8.3 Los resultados obtenidos son los siguientes	66
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
5.1 Conclusiones.....	69
5.2 Recomendaciones	70
6. PROPUESTA	71
6.1 Título	71
6.2 Introducción.....	71
6.2.1 Datos informativos	71
6. Objetivos de la propuesta	72
6.3.1 Objetivo General.....	72
6.3.2 Objetivos Específicos	72
6.4 Justificación	72
6.5 Desarrollo de la propuesta.	72
7. BIBLIOGRAFÍA	78
8. ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura Organizacional de Inpapel Cía. Ltda.	19
Tabla 2: Tres etapas de la Gestión de Talento Humano	23
Tabla 3: Procesos de la Gestión de Talento Humano	27
Tabla 4: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno como externo	30
Tabla 5: Componentes en el lugar de trabajo	33
Tabla 6: Componentes principales de la remuneraciones	36
Tabla 7: Objetivos de los planes de prestaciones	37
Tabla 8: Diseño de un programa en relación con los empleados.	42
Tabla 9: Número de empleados de Inpapel	50
Tabla 10: Tabla de contingencia para la comprobación de la hipótesis	66
Tabla 11: Pruebas de Chi-cuadrado.....	67
Tabla 12: Proceso tradicional para incorporar de personas a la empresa.....	73
Tabla 13: Proceso moderno para incorporar de personas a la empresa.....	74
Tabla 14: Características para la retención y motivación del personal	76
Tabla 15: Relación de las tendencias del mundo con la gestión del talento humano.....	77

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Objetivos de la Gestión de Talento Humano	21
Figura 2: Las funciones de la ARH para la contribución de una organización competitiva	25
Figura 3: La inversión total del capital humano	26
Figura 4: El reclutamiento y la situación del candidato	28
Figura 5: Técnicas de selección de personal tradicionales y modernas	31
Figura 6: Etapas para la solución de problemas	44
Figura 7: Modelo para el Desarrollo Institucional.....	45
Figura 8: Universo Institucional	46
Figura 9: Intervalo de confianza.....	68

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Instalaciones de Inpapel Patria Cía. Ltda.	7
Ilustración 2: Diagrama para incorporar personas a la empresa.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cuál es su sexo?	52
Gráfico 2: ¿Bajo qué modalidad trabaja en Inpapel Cía. Ltda?.....	53
Gráfico 3: Tiempo que trabaja en Inpapel	54
Gráfico 4: Se enteró de la vacante por:.....	55
Gráfico 5: Vacantes suplidas	56
Gráfico 6: Calificación de reclutamiento.....	57
Gráfico 7: Proceso de selección.....	58
Gráfico 8:Recibió inducción.....	59
Gráfico 9:Proceso de motivación.	60
Gráfico 10: Frecuencia de las capacitaciones que reciben	61
Gráfico 11: Motivación para la permanencia en la empresa	62
Gráfico 12: Criterio de cumplimiento la misión y visión.....	63
Gráfico 13:Criterio de cumplimiento de los objetivos	64

RESUMEN

En el presente proyecto de titulación se ejecutó un estudio para determinar como la Gestión de Talento Humano en Inpapel Cía. Ltda., incide en el Desarrollo Institucional, durante el año 2018, basándose como referencia en el ser humano, que tiende a ser el elemento primordial de la organización, con un capital intelectual mismo que comprende el desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas, con ello se puede lograr un proceso adecuado de gestión.

CAPÍTULO I: Está compuesto por el marco referencial, en el que se plasma el planteamiento del problema en base a la realidad de la empresa, partiendo desde nudos críticos, objetivo general y específico enfocados en el desarrollo del proyecto de investigación.

CAPÍTULO II: Se sustenta el marco teórico, mismo que contiene antecedentes, fundamentación teórica, conjuntamente con la primera unidad en la que se detalla las generalidades de la empresa Inpapel, así mismo la segunda unidad se refiere a la gestión del talento humano y finalmente la tercera unidad abarca desarrollo institucional.

CAPÍTULO III: Se considera el enfoque de la metodología de la investigación, partiendo del tipo de investigación, diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, procesamiento de información, análisis e interpretación de resultados.

CAPÍTULO IV: Presenta las conclusiones y recomendaciones obtenidas de los resultados de la investigación, evidenciando la problemática planteada al inicio.

CAPÍTULO V: Se presenta la propuesta, que se basa en el diseño de estrategias para la gestión de talento humano para con sus empleados de Inpapel, que esta detallado de manera clara y concisa, logrando un eficiente desarrollo institucional de la misma.

PALABRAS CLAVES

Gestión talento, organización, procesos, selección, capacitación, inducción.

ABSTRACT

In the present bachelor's degree project a study is realized to determine how the Human Talent Management in Inpapel Cía. Ltda affects the Institution Development, during 2018, based on the human being as a fundamental element of the organization, since it has an intellectual resources, to reach the development of skills, knowledge, attitudes and talents, thus achieving an adequate process of management.

CHAPTER I: It is made up of the referential framework and determining the approach of the problem based in the company reality, starting from the critical principles, the general and specific objectives focuses in the development of the research project.

CHAPTER II: The theoretical framework is supported, it contains the background, theoretical foundation, in connection with the first unit in which the Inpapel company generalities are detailed, as well as the second unit that refers to the human talent management and finally the third unit that covers the institutional development.

CHAPTER III: the approach of the methodology research It is considered, based on the research type, research design, population, sample, techniques and instruments for gathering information, information processing, analysis and results interpretation.

CHAPTER IV: It presents the conclusions and recommendations of the investigation results, demonstrating the problem posed at the beginning.

CHAPTER V: The proposal is presented, it is based on the design of strategies for the human talent management to use with the Inpapel employees, that this detail in a clear and concise way, achieving an efficient institutional development.

KEYWORDS: Talent management, organization, processes, selection, training, induction.

Translation reviewed by:



MsC. Edison Damián.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se está viviendo escenarios nuevos, mismos que requieren un constante cambio y actualización de conocimientos para estar a la par con una sociedad moderna, la globalización es de gran importancia ya que ha sacudido al mundo entero con las nuevas tendencias.

El Talento Humano, ha evolucionado año tras año apresuradamente, por lo que es de gran importancia al momento de aplicar el conjunto de procesos y subprocesos acorde al tamaño de las organizaciones, logrando con ello el cumplimiento de objetivos, de tal manera el talento se ha convertido en un recurso ineludible e indispensable en el funcionamiento de las mismas. Con él que se podrá expresar sus habilidades, aptitudes, destrezas, capacidades, resaltando el éxito sin mayor problema alguno.

Por otro lado, el desarrollo institucional es sumamente relevante en las organizaciones ya que permite alcanzar objetivos planificados a través del cambio, de manera sistemática e intencional, manejando instrumentos y herramientas que ayudan a la búsqueda de niveles de calidad, igualdad y pertenencia de los productos ofertados a sus clientes, esto se puede alcanzar mediante modificaciones a los procesos existentes en la empresa. Su estructura organizacional se someterá a innovación para el mejoramiento de las políticas establecidas.

El presente proyecto de investigación contiene el estudio realizado a Inpapel Cía. Ltda. empresa que se dedica a la producción y comercialización de cuadernos. El desarrollo institucional en varias ocasiones depende de la gestión de talento humano, por lo tanto, en la contratación de sus colaboradores no debe existir error alguno, estas personas deben tener un excelente desenvolvimiento profesional y conocimientos sólidos, capaces de enfrentar retos en mercados sumamente competitivos, dando esplendor al nombre de la empresa he aquí la importancia de la incidencia de la gestión de talento humano en el desarrollo institucional, comprendida por el esfuerzo y compromiso de todos los miembros de la misma.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ecuador es un país pequeño, pero cuenta con gente trabajadora que día a día lucha por el bienestar común e individual. A lo largo de la historia se han alcanzado avances en actividades laborales, mismas que se han ejemplificado en el ser humano como referencia de recurso y capital intelectual, ya que las organizaciones funcionan alrededor de los mismos, dándose cuenta que las personas son el elemento vital de un sistema nervioso productivo, mediante la introducción de su inteligencia en los negocios y la racionalidad en la toma de decisiones.

Hoy en día existe una nueva visión de la gestión de talento humano, a las personas ya no se les considera como recursos sino como gestores, al momento de implementar las estrategias sobre los procesos en la empresa, dando como resultados el desarrollo exitoso de la misma.

En un diálogo mantenido con el Ingeniero Armando Espinosa, gerente general de la empresa Inpapel Cía. Ltda. quien supo expresar que el reclutamiento y selección del personal no es empleado correctamente, debido a la utilización de un proceso empírico reflejado por la falta de planificación en talento humano. Además, los empleados contratados de forma temporal no regresan a laborar en la temporada requerida de sus servicios, por lo que tienen que contratar a otra persona que ocupe el cargo disponible, incurriendo al retroceso de la producción.

Por otra parte, se puede apreciar los escasos procesos de motivación aquejando un bajo nivel de compromiso laboral, afectando indirectamente a la producción por el incumplimiento de tareas encomendadas y la falta de relación entre empleados. Según manifiesta Dutta (2018) la mala gestión conllevará a la empresa, a no poder lidiar con tensiones adquiridas con el tiempo, profundizando el incumplimiento de la misión y visión de la organización, que ante mano permite representar el desarrollo institucional.

En caso de persistir esta problemática arriesgaría el entorno laboral, desencadenando un deficiente desarrollo institucional, por la resistencia a los cambios planificados en la empresa, direccionando al descenso de la calidad productiva, acorde a las exigencias de la demanda, cabe recalcar que los clientes en este siglo tienen exigencias y expectativas sumamente grandes, productos innovadores y de alta calidad.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El éxito de las instituciones u organizaciones depende en gran medida en lo que las personas hacen y como lo hacen, manejando con eficiencia todos los recursos que poseen las mismas, sin importar su finalidad ya sea de producción, servicio, comercio, razón por la que se debe enfocar en los recursos humanos, para tener un ambiente dinámico, que acarree el desenvolvimiento profesional de manera individual y grupal en la organización.

La gestión de talento humano es el conjunto de procesos y estrategias que es empleada dentro de la empresa, diseñados para atraer, incorporar, gestionar, desarrollar, motivar y retener a sus colaboradores, estableciendo relaciones personales entre directivos y empleados, para promover el alcance de todos los objetivos de la empresa con una visión clara para conseguir el mejoramiento continuo.

Esta investigación, será beneficiosa para los propietarios, el jefe de talento humano, los empleados de INPAPEL, de la ciudad de Riobamba, ayudándolos a encontrar falencias en los procesos, plasmadas a través de la gestión equivocada con su personal, que posteriormente tendrán que ser mejoradas, logrando una producción de calidad, para que se sientan orgullosos de pertenecer a la misma.

También los procesos serán más rápidos, y los costes disminuirán notablemente ya que ahorrarán dinero y tiempo al aplicar correctamente el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, otorgando una calidad de vida laboral acorde a las normas y leyes vigentes en el país, sin ninguna discriminación alguna, ya que todas las personas tenemos derechos y obligaciones.

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

❖ Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo institucional de Inpapel Cía. Ltda., año 2018.

2.2 ESPECÌFICOS

- ❖ Identificar los instrumentos de reclutamiento y selección de personal utilizados en los procesos de gestión de talento, para la visualización de errores cometidos al momento de la contratación de nuevos empleados en concordancia a las normas establecidas del subsistema de selección.
- ❖ Establecer las causas por las cuales existe alta rotación de empleados internos contratados en la organización.
- ❖ Proponer estrategias de gestión de talento humano que sean eficientes, enfatizado el crecimiento institucional.

3. ESTADO DEL ARTE

3.1 ANTECEDENTE

Ramírez (2005), en su investigación en la Universidad Nacional de Asunción de Costa Rica, Facultad de Ciencias Administrativas, con el tema “Gestión del talento humano como factor clave del desarrollo”, analiza al ser humano como talento ya que se ha convertido en el mayor patrimonio de las organizaciones al mismo tiempo llegando a ser lo más valioso y escaso, y como recurso aportan si quieren en el desarrollo en un cierto tiempo desaparecerán con la rotación del personal.

Lizano (2014), su trabajo de investigación se desarrolló en la Universidad Técnica de Ambato, titulado como “La gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”, cuyo objetivo principal fue identificar cuáles son las competencias de los empleados para posteriormente brindar un direccionamiento adecuado, de esta manera el empleado se sentirá parte de la empresa sin duda alguna tendrá mayor contribución en el trabajo cumpliendo sus responsabilidades con el mayor agrado.

Silva (2016), en su tesis de grado realizado en la Universidad Nacional de Chimborazo con el tema “La gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano y su incidencia en desarrollo institucional en el período 2014”, da a conocer los procesos del reclutamiento y selección del personal dentro de la institución busca establecer recomendaciones de reorganización del personal para que cumpla con los requisitos apegados a las normas legales, con los conocimientos adecuado para el puesto requerido.

Montoya y Boyero (2015), en la publicación se su artículo en la Revista Científica “Visión de Futuro” mencionan que:

El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional, resalta algunos apuntes relevantes que giran entorno al valor que representa el recurso humano en la organización y su fundamentación como elemento esencial para el direccionamiento estratégico.

En concordancia con lo que destaca Miranda (2016), determina “La Gestión del Talento Humano es fundamental en los actuales momentos, pues se enfoca en las personas, como

centro del desarrollo de las instituciones.”, resaltando una vez más la importancia incalculable del ser humano en la organización y su crecimiento.

3.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para Chiavenato (2009), afirma que la Gestión de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o a los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (pág. 09);

Por lo tanto, Cuesta (2010), señala que “el capital humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas.” (pág.29)

Autores como Bermeo, N. y Eugenia, C. (2012), manifiestan que la gestión de talento humano presenta factores claves de competitividad que determinan la permanencia en el medio de las empresas en un entorno cada vez más globalizado y en el cual juegan un papel protagónico las diferentes formas que toman las relaciones sociales de producción y dentro de ellas el manejo, administración y gestión de todo lo que tiene que ver con el talento humano, que es, en definitiva el eje central de cualquier organización.

“El desarrollo institucional corresponde al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la organización de cronogramas, planes de acción y otros elementos que se esperan que contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones”. (Cárdenas, 2012, pág. 1)

Según Saavedra (2011), señala que el desarrollo institucional no solo se expresa en cambios adaptativos que hace posible la reproducción o continuidad en organizaciones al darles salida a las tensiones que emergen con el tiempo en diferentes órdenes institucionales; también se manifiestan en el contexto de coyunturas políticas. (pág.16)

El desarrollo institucional también se puede ver como el enfoque de sistemas, es decir, con una propuesta administrativa útil y válida que han demostrado científicamente su efectividad, estrechamente relacionada con el entorno de la organización, que facilita la

relación humanista empresarial y que permite la aplicación de modelos diferentes para problemas diferentes. También son distintas acciones que ayudan a las ventajas competitivas. (Anónimo, 2018)

3.3 UNIDAD I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.3.1 Reseña histórica

Ilustración 1: Instalaciones de Inpapel Patria Cía. Ltda.



Fuente: www.inpapel.com

Elaborada por: Técnico de Diseño Gráfico de Inpapel

Transcurría el año 1962, cuando Riobamba, lucía próspera, llena de gente amable y trabajadora. Don Rubén Espinoza y su esposa, la Sra. América Saltos, acumularon capital a través de ahorros de toda su vida, mismo que acudieron a invertir en la adquisición de una pequeña imprenta, como activo de trabajo compraron una maquina Heidelberg plana para realizar todo tipo de impresiones, haciendo a la vez su convicción cívica la denominaron “Imprenta Patria”. (Inpapel, 2019)

Imprenta Patria fue una de las empresas más grandes de la ciudad Riobamba por muchos años, lugar donde varios artesanos aprendieron sobre el oficio. Inicialmente funcionó en las calles Primera Constituyente y España, en la actualidad se encuentra ubicada a la diagonal del Consejo Provincial frente al Parque Sucre. Luego de 20 años de arduo trabajo, aparece en 1979, INPAPEL PATRIA CIA. LTDA., con mejores maquinarias para rayar el papel hoja por hoja. (Inpapel, 2019)

En 1993 Don Rubén, compró todo el paquete accionario, convirtiéndose en el único propietario de la compañía, quien fue el gerente general hasta ceder la responsabilidad a

sus hijos. Al transcurrir los años y después de su lamentable pérdida; el Ing. Armando, y la Sra. Guillermina Espinosa Saltos manejan el negocio, emulando el buen legado. (Inpapel, 2019)

El mercado inicial fue constituido en la ciudad de Riobamba y sus pueblos aledaños, se vendía en la papelería que funcionaba en los bajos de la cámara de Comercio, en un mercado inestable, únicamente fabricaban para sus clientes, año tras año el reto fue creciendo, convirtiéndose en su prioridad la ampliación del mercado a nivel nacional. (Inpapel, 2019)

En la actualidad INPAPEL se presenta orgullosamente como una de las industrias más perseverantes de la Ciudad de Riobamba y de la provincia de Chimborazo, misma que produce cuadernos y hojas rayadas, también comercializa una amplia gama de útiles escolares y suministros de oficinas. Poco a poco sus instalaciones se han prolongado tanto en las naves de procesamiento como para el área administrativa y de comercialización.

También se transforma alrededor de 1800 toneladas de papel al año, es decir una cantidad muy superior a las 40 toneladas que se procesaban al inicio, cubriendo la demanda del Ecuador, con los más altos estándares de calidad.

3.3.2 Misión

Somos fabricantes de productos elaborados de papel y nos distinguimos por ser innovadores y líderes en fabricación y comercialización de suministros de papelería, con la búsqueda a la mejora permanente en nuestros procesos de producción para ser siempre competitivos y rentables, contando con un personal preparado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes quienes son nuestro gran objetivo, estamos comprometidos con la educación y el medio ambiente. (Inpapel, 2019)

3.3.3 Visión

Ser un referente en la industria nacional del papel, apoyando a cada uno de nuestros colaboradores a ser gestores del cambio en su comunidad, aportando a la mejora de la educación con productos innovadores y de calidad. (Inpapel, 2019)

3.3.4 Valores

Honestidad: Es la virtud más maravillosa que la persona puede poseer convirtiéndose en la cualidad humana, permitiéndole actuar con sinceridad y justicia en una vida diaria y en el mundo laboral.

Eficiencia: Es la capacidad para desempeñar adecuadamente una función a través de algo o alguien que queremos.

Disciplina: Es un conjunto de reglas de comportamiento para un desarrollo individual o colectiva que compromete de manera constante para cumplir un resultado deseado

Responsabilidad: Está comprometida con la sociedad, contribuyendo activa y voluntariamente al mejoramiento social.

Innovación: Es un valor ineludible que permite el cambio a través de la modificación de un producto existente con el fin de mejorarlo. (Inpapel, 2019)

3.3.5 Políticas

- INPAPEL PATRIA CIA. LTDA. es una empresa dedicada a la producción de cuadernos y elaborados de papel, así como a la comercialización de útiles escolares para la atención al sector educativo e institucional.
- La empresa adopta como política someter todos los procesos básicos y de apoyo de cadena de valor a evaluación de riesgos inherentes para fines de prevención y compromete sus talentos humanos, recursos financieros, materiales y tecnológicos, para cuidar la seguridad y salud de sus trabajadores y el medio ambiente. la empresa se compromete a cumplir con la normativa técnico-legal vigente tanto en aspectos laborales, societarios, de seguridad y salud en el trabajo, gestión de riesgos y ambientales. (Inpapel, 2019)

3.3.6 Código de Ética

Código de Ética de la Empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA.

Introducción

El presente Código asume las siguientes nociones básicas:

- La Ética de accionistas, propietarios, administradores y directivos es imprescindible para que la empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA. pueda cumplir adecuadamente sus fines, en la medida en que constituye el requisito necesario para garantizar y equilibrar los derechos e intereses de todos los grupos de interés por ella afectados: empleados, clientes, accionistas, proveedores y socios de negocio y sociedad en general. (Inpapel, 2019)

- La Ética presupone el cumplimiento riguroso, en y por la empresa, de la legislación que en cada caso sea aplicable, así como de los Estatutos Sociales y Reglamentos de funcionamiento interno de la sociedad, en caso de existir.

- La Ética en la empresa requiere que los accionistas y propietarios se constituyan en garantes del cumplimiento de las obligaciones de administradores y directivos.

Objetivo

Determinar y promover principios, valores, responsabilidades y compromisos éticos en relación a comportamientos y prácticas de las autoridades y servidores de la empresa INPAPEL PATRIA CIA. LTDA., para alcanzar los objetivos empresariales y contribuir al buen uso de las instalaciones y construcción de buenas relaciones. (Inpapel, 2019)

Principios

Los miembros de la empresa, esto es accionistas, autoridades y servidores desempeñarán sus atribuciones, funciones y actividades sobre la base de los siguientes principios:

Integridad. - Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.

Transparencia. - Acción que permite que las personas y las unidades internas se comporten de forma clara, precisa y veraz.

Calidez. - Forma de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.

Solidaridad. - Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás

Colaboración. - Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

Efectividad. - Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestos en su ámbito laboral.

Respeto. - Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.

Responsabilidad. - Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común, y sujetos a los procesos empresariales.

Lealtad. - Confianza y defensa de los valores, principios, y objetivos de la empresa, garantizando los derechos individuales y colectivos

Pluralismo. - El respeto al pensamiento y al criterio ajeno, a fin de evitar la intransigencia empresarial. (Inpapel, 2019)

Responsabilidades y compromisos

Accionistas y Propietarios

La Junta de Accionistas, el Directorio y la Gerencia General y Gerencias operativas se comprometen a promover y demandar espacios de desarrollo laboral en las unidades y dependencias, mediante la capacitación y actualización de conocimientos. (Inpapel, 2019)

En el ejercicio de sus derechos de propiedad, deben:

- Configurar la empresa como un instrumento al servicio de la creación de riqueza, haciendo compatible su ineludible finalidad de obtención de beneficios con un desarrollo social sostenible y respetuoso con el medio ambiente, procurando que toda su actividad se desarrolle de manera ética y responsable. (Inpapel, 2019)

- Ejercitar, de modo informado y responsable, sus derechos de voto en las Juntas Generales de Socios y, al hacerlo, exigir siempre la actuación ética de la empresa, incluyendo la aprobación del correspondiente Código Ético y procurando su efectiva aplicación.

- Buscar un justo equilibrio entre el capital y el trabajo de modo que los trabajadores reciban a través de sus salarios la justa contraprestación por su trabajo.
- Nombrar como administradores y directivos a personas que reúnan las condiciones de preparación y experiencia adecuadas y que realicen un ejercicio profesional, ético y responsable de su gestión.
- Definir y defender la misión y los valores de la empresa en línea con su Código Ético.

Administradores y Directivos

En el ejercicio de sus funciones de administración y gestión, deben:

A) En relación con sus funciones de Dirección:

- Realizar un ejercicio profesional, ético y responsable de su actividad.
- Cumplir y hacer cumplir el Código Ético de la empresa y para ello darlo a conocer y establecer los mecanismos adecuados para garantizar su aplicación. En particular debe existir un órgano, idealmente un Comité de Ética, integrado por personas con suficiente poder para aplicar el Código y corregir sus infracciones. (Inpapel, 2019)
- Informar puntualmente y con exactitud a los propietarios o accionistas de la situación y perspectivas de la empresa.
- Promover la participación efectiva de los accionistas en las Junta Generales, de modo especial mediante la facilitación del ejercicio de sus derechos de información y voto.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y establecer los sistemas internos y externos de control y gestión del riesgo adecuado a las características de la empresa.
- Mantener los libros y registros de la empresa con exactitud y honestidad, de modo que permitan la obtención de información y la toma de decisiones de forma consciente y responsable.
- Facilitar a los auditores, externos e internos, de la empresa toda la información y explicaciones que requieran para la realización de su trabajo.

- Subordinar los intereses propios a los de la empresa cuando actúen en nombre y representación de ésta y no utilizar los activos sociales en su propio beneficio salvo con la debida transparencia, previa la autorización del órgano social pertinente y mediante la contraprestación que sea adecuada en el mercado.
- Comunicar inmediatamente al órgano de administración, cualquier hecho o situación que pudiera suponer o llegar a ocasionar un conflicto entre el interés de la empresa y el particular del administrador o directivo y abstenerse de intervenir en su resolución.
- Facilitar la transparencia y el control de sus retribuciones de modo que se garantice su adecuación a su nivel de responsabilidad y desempeño y a las características de la empresa.
- Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones en la empresa, incluso después de haber cesado en ellas.
- Hacer frente al pago y cumplimiento de las deudas y obligaciones de la empresa sin dilaciones ni incumplimientos injustificados y proceder al cobro de sus créditos con la diligencia que el caso requiera.
- Elaborar y mantener vigente un plan de sucesión en los puestos clave de la empresa, de modo que la continuidad de ésta no dependa de la permanencia de ningún administrador ni directivo.

B) En relación con los proveedores y clientes de la Empresa:

- Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
- Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.
- Seleccionar a los proveedores en base a la idoneidad de sus productos o servicios, así como de su precio, condiciones de entrega y calidad, no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie, que puedan alterar las reglas de la libre competencia en la producción y distribución de bienes y servicios.

- Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos. (Inpapel, 2019)
- Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de consumidores y usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

C) En relación con los competidores de la Empresa:

- No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.
- Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.
- En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

D) En relación con los empleados de la Empresa:

- Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en consideración su diferente sensibilidad cultural.
- No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- Fomentar el desarrollo, formación y promoción profesional de los empleados.
- Vincular la retribución y promoción de los empleados a sus condiciones de mérito y capacidad.
- Procurar la conciliación del trabajo en la empresa con la vida personal y familiar de los empleados.
- Procurar la integración laboral de las personas con discapacidad o minusvalías, eliminando todo tipo de barreras en el ámbito de la empresa para su inserción.
- Facilitar la participación de los empleados en los programas de acción social de la empresa. (Inpapel, 2019)

E) En relación con la sociedad civil:

- Respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas y promoverlos donde sea posible.
- Mantener el principio de neutralidad política, no interfiriendo políticamente en la ciudad o provincia, donde desarrolle sus actividades, como muestra además de respeto a las diferentes opiniones y sensibilidades de las personas vinculadas a la empresa.
- Relacionarse con las autoridades e instituciones públicas de manera lícita y respetuosa no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie.
- Realizar aportaciones a partidos políticos e instituciones públicas sólo de conformidad con la legislación vigente y, en todo caso, garantizando su transparencia.
- Colaborar con las Administraciones Públicas entidades y organizaciones no gubernamentales dedicadas a mejorar los niveles de atención social de los más desfavorecidos. (Inpapel, 2019)

Servidores (empleados y trabajadores)

- Colaborar con la Administración de la empresa en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Demostrar responsabilidad con el ambiente y fomentar las buenas prácticas ambientales.
- Reconocer y valorar el esfuerzo y el mérito de las autoridades y servidores en el cumplimiento del presente Código de Ética y el fortalecimiento del trabajo en equipo, generando en la empresa una convivencia armónica en los espacios laborales.
- Cumplir con las obligaciones, responsabilidades y deberes, así como el cabal cumplimiento de las actividades designadas a cada puesto de trabajo, con eficiencia, eficacia y calidad.
- Entregar a los organismos de control de manera oportuna y completa toda la información y reportes requeridos en todos los campos tanto laborales, tributarios, de seguridad, entre otros.
- Suscribir una carta de compromiso mediante la cual se la responsabilidad de cumplir con el contenido y las formas de aplicar el Código de Ética.

- Conocer, respetar y aplicar la Constitución, tratados internacionales, leyes y reglamentación interna de la empresa; mecanismos de transparencia y medios de lucha contra la corrupción, procurando el bien colectivo.
- Mantener un comportamiento respetuoso, honesto, con calidez y abierto al diálogo con las/os demás miembros de la empresa, que fortalezca el sentido de pertenencia y empoderamiento de la misma.
- Prestar un servicio ágil y de calidad
- Mantener especial cuidado en el uso y manejo de claves, códigos y elementos de seguridad utilizados para acceder a las redes de información electrónica empresarial.
- Usar de manera responsable, adecuada y óptima los recursos y bienes de la empresa, exclusivamente para los propósitos que han sido destinados. (Inpapel, 2019)

Del Comité de Ética: Conformación y competencias

El Comité de Ética de la Empresa INPAPEL PATRIA Cía. Ltda. estará conformado de la siguiente manera:

- El Gerente General en calidad de representante legal, o su delegado, quien lo presidirá
- Un representante de los servidores administrativos, designado en reunión general, por mayoría de votos, de lo cual se dejará constancia con la respectiva acta de designación, suscrita por los asistentes.
- Un representante de los trabajadores operativos, designado en reunión general, por mayoría de votos, de lo cual se dejará constancia con la respectiva acta de designación, suscrita por los asistentes. (Inpapel, 2019)

Competencias:

- Encargarse de vigilar y garantizar la aplicación y cumplimiento del Código de Ética.
- Receptar, analizar, investigar y resolver casos de clara controversia o incumplimiento de las normas establecidas en el Código de Ética.

- Comunicar a la Gerencia y Unidad de Talento Humano, los resultados de los asuntos tratados por el Comité de Ética y dar seguimiento a las resoluciones.
- Recoger sugerencias para la permanente actualización del Código de Ética y difundir los cambios.
- Realizar recomendaciones y acciones morales paralelas a las sanciones administrativas contempladas en la normativa vigente que procuren una modificación en el comportamiento y la convivencia institucional.
- En casos de actos que ameriten sanciones civiles o penales, se derivará el conocimiento de los mismos a las instancias competentes, dando lugar al trámite de presunción de inocencia y el debido proceso.

De las prohibiciones:

La empresa INPAPEL PATRIA Cía. Ltda. Prohíbe expresamente las siguientes acciones, sujetas a las sanciones establecidas en los cuerpos legales que rigen a la empresa:

- Transgredir las leyes, acuerdos internacionales, reglamentos, procesos, procedimientos, instructivos y demás disposiciones de las autoridades y niveles de jefatura de la empresa.
- Ejecutar todo tipo de fraude laboral, incluido en él la ejecución mediocre de los trabajos encomendados y apropiación de bienes, objetos o productos de la fábrica.
- Tráfico de influencia en todo tipo de trámites y aspectos empresariales.
- Solicitar, aceptar, recibir, cualquier manera dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, en razón de sus funciones, para sí, sus superiores o subalternos.
- Proporcionar información distorsionada a propósito o dejar de recolectar la información prescrita como parte de las obligaciones. Alterar e inventar datos que no correspondan con la realidad y adulterar o manipular los mecanismos de seguridad de la empresa. (Inpapel, 2019)
Abusar de la autoridad y no cumplir con los plazos establecidos en la asignación de funciones y responsabilidades.
- Acoso sexual y requerimiento de otra clase de ofertas para sacar ventajas

- Realizar actos deshonestos, indecorosos e inmorales que irrespeten o dañen el buen nombre de la empresa o de sus integrantes, así como los actos que atenten contra el pudor y/o provoquen escándalo público.
- Poseer, almacenar, transportar, disminuir, vender y consumir estupefacientes psicotrópicos; alcohol y otras sustancias nocivas para la salud y que afecten el desempeño del trabajo.
- Consumir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la empresa o presentarse en estado de notoria resaca.
- Retardar o negar de forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio que se encuentra dentro de sus obligaciones inherentes a su puesto.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA

Corresponde a cada integrante de la empresa comprendidos en el ámbito de este Código de Ética, procurar la observancia de una conducta acorde a los objetivos y postulados éticos que contiene éste código.

SEGUNDA

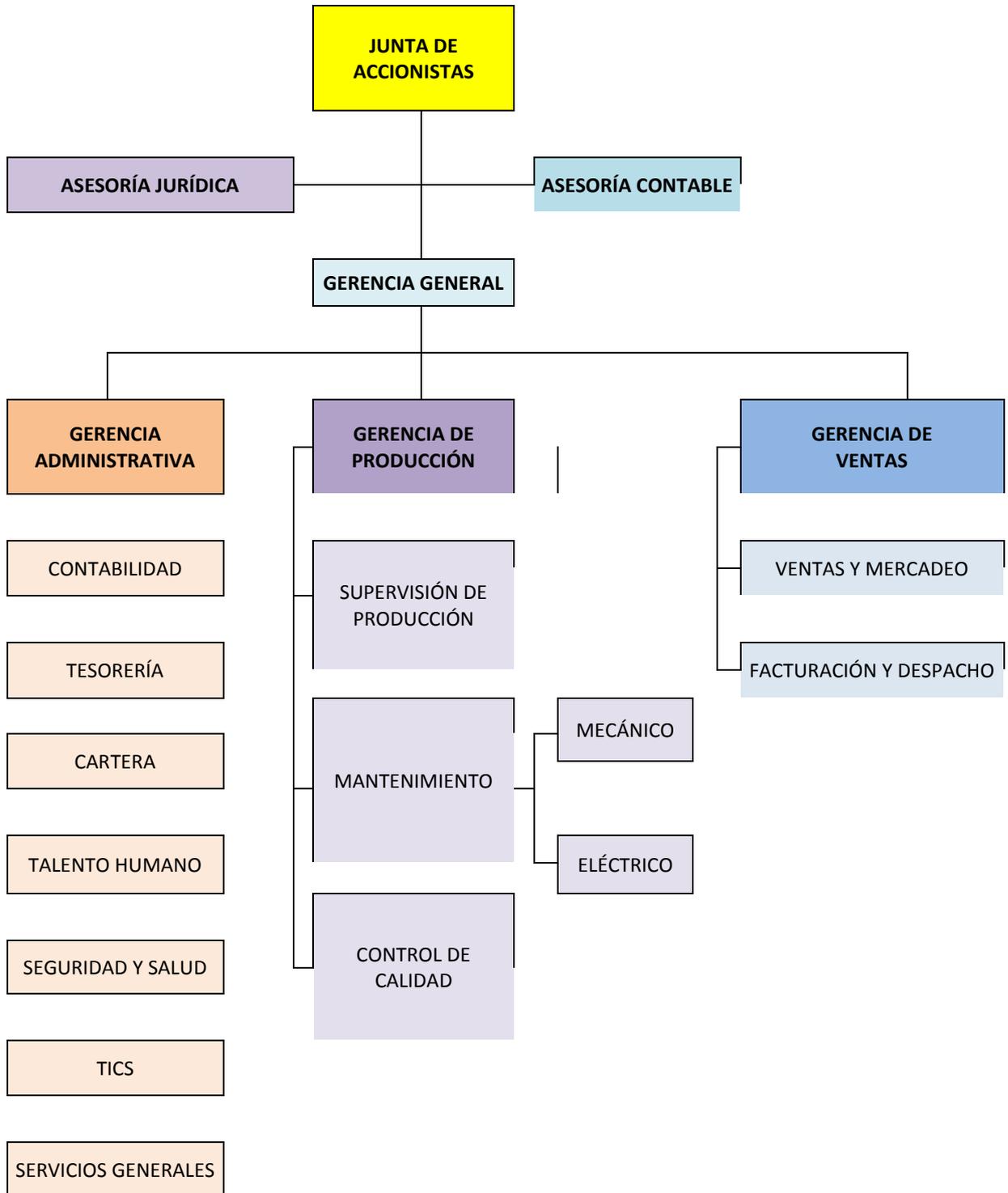
La resolución de controversias que se produzcan por la inobservancia de lo establecido en este documento será conocido y resuelto por la Gerencia General de la empresa.

TERCERA

Se encarga a las unidades de Talento Humano y Seguridad Ocupacional la programación de eventos y mecanismos de difusión permanente sobre el contenido del Código de Ética de la empresa. (Inpapel, 2019)

3.3.7 Estructura Organizacional

Tabla 1: Estructura Organizacional de Inpapel Cía. Ltda.



Fuente: Empresa Inpapel Cía. Ltda.

Elaborado por: Ing. Mario López Supervisor de MPINPP (Materia prima, insumos, partes y piezas)

3.4 UNIDAD II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.4.1 Definiciones de Gestión del Talento Humano

- ❖ Según Fajardo (2005), “es un conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución, y control de la acción teológica de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalización social y técnica” (pág. 9)
- ❖ Según Eslava (2004), afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación del valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en un entorno actual y futuro.
- ❖ Para Dessler (2011), afirman que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía,
- ❖ Según Caicedo (2011,) asevera la gestión de talento humano parte de la premisa de que las organizaciones son conformadas, habitadas, construidas por personas que se encuentra en un segundo hogar, construyen grupos sociales de gran importancia para el devenir de las mismas se entiende que esta temática es fundamental ya que se orienta su atención a cambiar su desarrollo profesional.
- ❖ Para Vásquez, Abel (2008), sostiene que es una actividad que depende de jerarquías, órdenes y mandatos que señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.
- ❖ Lledo, Pablo (2011), dogmatiza que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importante dentro de las organizaciones o empresas siendo la gestión del talento humano es el pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final, las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

3.4.2 Importancia

Existen trabajadores que están insatisfechos con su empleo actual o el clima organizacional, por lo que se convierte en una preocupación para los gerentes; estos

problemas, si no se resuelven en el momento indicado se convertirán en urgencias para resolverse. Las controversias surgen a raíz de un sinnúmero de problemas y conflictos, posteriormente serán resueltos por los directivos; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos. (Chávez, 2015)

Aún cuando los activos financieros y el equipamiento de la planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. El trabajo del director de talento humano es influir la relación entre organización y empleado. (Chávez, 2015)

3.4.3 Objetivos de la gestión de Talento Humano

Figura 1: Objetivos de la Gestión de Talento Humano



Fuente: (Peréz, 2016)
Elaborado por: Nancy Saigua

Según Chávez (2015), afirma que los objetivos de talento humano son 11 y tiene una vital relevancia al instante de ser aplicados, plasmado en la figura 1, por tal motivo se detallará el significado de los mismos a continuación:

- 1.- En este objetivo se refiere al cumplimiento de los mismos, de manera transparente con resultados positivos para la empresa.
- 2.- Es decir, saber crear, desarrollar, y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- 3.- Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- 4.- Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, ausentando con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen al éxito de la empresa.
- 5.- Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para la toma de decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. (Chiavenato,2009)
- 6.- Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado. (Chiavenato,2009)
- 7.- Rendición de cuentas que muestren la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
- 8.- Es trabajar todos por un mismo fin, objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se le conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- 9.- El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando condiciones de vida dentro de organización.
- 10.- Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores estimulando su actuación dentro de la empresa.

11.- La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

3.4.4 Etapas de la gestión de talento humano.

La evolución ha transformado desde los aspectos más grandes a hasta los insignificantes en el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres etapas distintas (industrialización clásica, industrialización moderna y la era de conocimiento) de la misma forma la administración del recurso humano va desde (relaciones industriales, administración del recurso humano y gestión de talento humano); con una ideología de obtención de mayores resultados, beneficiando a todos los interesados.

Tabla 2: Tres etapas de la Gestión de Talento Humano

Características	Relaciones industriales	Administración de los recursos humanos	Gestión del Talento Humano
Formato de trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de staff	Descentralización a manos de sus gerentes y sus equipos.
Nivel de actuación.	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y tacita.	Enfoque global y estratégico en el negocio.
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizada en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizada en el departamento de RH.	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizada en el departamento de RH.
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área.	Consultoría interna y presentación de servicios especializados.	Consultoría interna. Descentralizar y compartir.

Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes.
Misión del área.	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Cofinanciamiento social de las personas.	Atraer y mantener a los mejores trabajadores.	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral.

Fuente; Chiavenato, I. (2009)

Elaborado por; Nancy Saigua

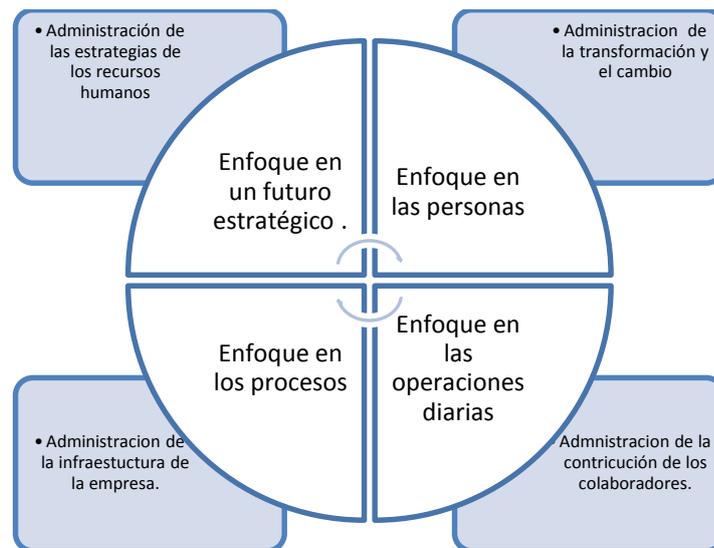
3.4.5 Funciones de la Gestión de Talento Humano

En este mundo modernizado las organizaciones buscan profesionales, con responsabilidad en la gestión de talento humano, presentando conocimientos sólidos, estando a la vanguardia de la tecnología para poder desempeñar roles operativos, estratégicos, dinámicos. Abarcando de tal manera todas las necesidades de los empleados y de la empresa para que pueda cumplir las funciones establecidas.

En el área de talento humano existen cuatro funciones indispensables que son;

- ✓ **Administración de estrategias de talento humano:** Significa formular y ejecutar sistemas de recursos humanos, es decir, políticas y prácticas que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiera alcanzar sus metas estratégicas. (Dessler y Valera, 2011, pág. 15)
- ✓ **Administración de la infraestructura en la empresa:** Mediante la cual garantiza la reingeniería de procesos de los bienes o servicios de la empresa para la mejora continua. (Álvarez, 2010)
- ✓ **Administración de la contribución de los colaboradores:** La mejor estrategia que se puede utilizar es los incentivos para conseguir contribuciones precisas, de manera de escuchar y responder. (Álvarez, 2010)
- ✓ **Administración de la transformación y el cambio:** La manera que los recursos humanos ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora. (Chiavenato, 2009, pág. 49)

Figura 2: Las funciones de la ARH para la contribución de una organización competitiva



Fuente: (Alles, 2009)

Elaborado por: Nancy Saigua

3.4.6 Componentes del capital humano

El capital humano es un elemento primordial para el incremento de la capacidad productiva, va de la mano la experiencia y el conocimiento que ha adquirido en el transcurso de su diario vivir, a través de la inversión en el desarrollo de los objetivos corporativos.

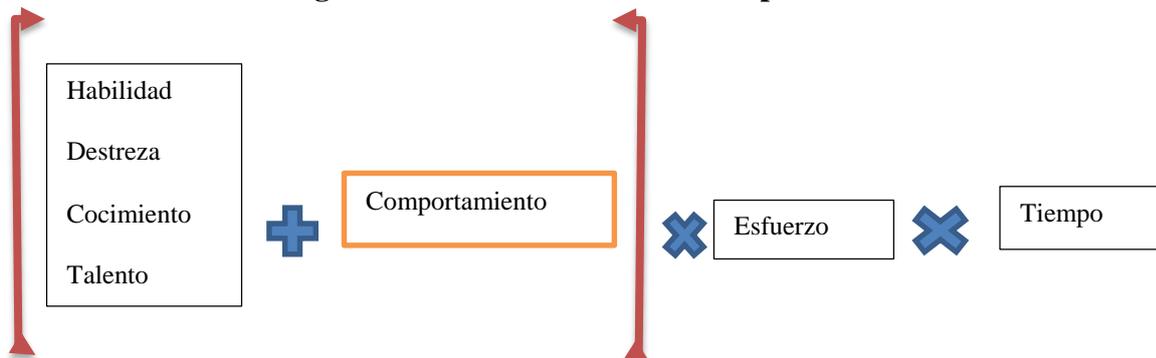
Según Davenport (2000), determina cuatro componentes que son: la capacidad, comportamiento, esfuerzo, tiempo. Entre estos componentes se establece una ecuación el capital humano que constituye lo que la empresa invierte de manera total en los mismos. (pag.39-43)

- 1. Capacidad** significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo y consta de tres subcomponentes:
 - La habilidad es la familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea. Las habilidades pueden abarcar desde la fuerza y la habilidad física a un aprendizaje especializado.
 - El conocimiento que supone el dominio de un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto. Es más amplio de la habilidad; representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona.

- El talento es la facultad innata para realizar una tarea específica. Es aproximadamente sinónimo de aptitud. (Davenport, 2000)
- 2. El comportamiento** significa los medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales. Las formas que nos comportamos manifiestan nuestros valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos. (Davenport, 2000)
- 3. El esfuerzo** es la aplicación consistente de recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo es la médula de la ética laboral. Uno puede pedir perdón por la debilidad de su talento o la modestia de su capacidad, pero nunca por ahorrar esfuerzos. El esfuerzo promueve la habilidad, el conocimiento y el talento encauzando la conducta hacia el logro de una inversión del capital humano. (Davenport, 2000)
- 4. El tiempo** es el elemento cronológico de la inversión de capital humano: horas al día, años de una carrera profesional o cualquier unidad intermedia. Por lo común los economistas excluyen el tiempo de la definición del capital humano porque a diferencia de otros elementos, no reside en la mente o el cuerpo humano. Sin embargo, en algunos aspectos, el tiempo es el recurso fundamental bajo el control del individuo, ya que el trabajador de mayor talento, más diestro, conocedor y consagrado, nada producirá si no invierte tiempo en la tarea. (Davenport, 2000)

La inversión total del capital humano vendrá dada por la siguiente ecuación:

Figura 3: La inversión total del capital humano



Fuente: (Davenport, 2000)
Elaborado por: Nancy Saigua

3.4.7 Procesos de la Gestión de Talento Humano

Son aquellos pasos o procedimientos básicos que muchas organizaciones tienden a tomar como guía, con el fin de obtener resultados magníficos en la implementación de estrategias de gestión del talento humano, se detallará a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 3: Procesos de la Gestión de Talento Humano

Procesos para incorporar a las personas	<ul style="list-style-type: none">• Reclutar• Selección
Procesos para organizar a las personas	<ul style="list-style-type: none">• Diseños de puestos• Análisis y descripción de puestos• Evaluación de desempeño
Procesos para recompensar a las personas	<ul style="list-style-type: none">• Recompensas y Remuneraciones• Prestaciones• Incentivos y servicios sociales
Procesos para desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none">• Formación• Desarrollo• Aprendizaje o programas de cambio• Administración del conocimiento, programas de comunicación y desarrollo de la carrera.
Procesos para retener a las personas	<ul style="list-style-type: none">• Higiene y seguridad• Calidad de vida• Relaciones con los empleados y los sindicatos
Procesos para supervisar a las personas	<ul style="list-style-type: none">• Base de datos• Sistemas de información administración

Fuente: (Chávez, 2015)

Elaborado por: Nancy Saigua

3.4.8 Proceso para incorporar a las personas

Según Chiavenato (2009), “la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo está relacionada con aspectos claves: reclutamiento

(interno, externo) y selección del personal, representando una metodología con características importantes centradas en la conducta humana”. (pág. 90)

3.4.8.1 Reclutamiento

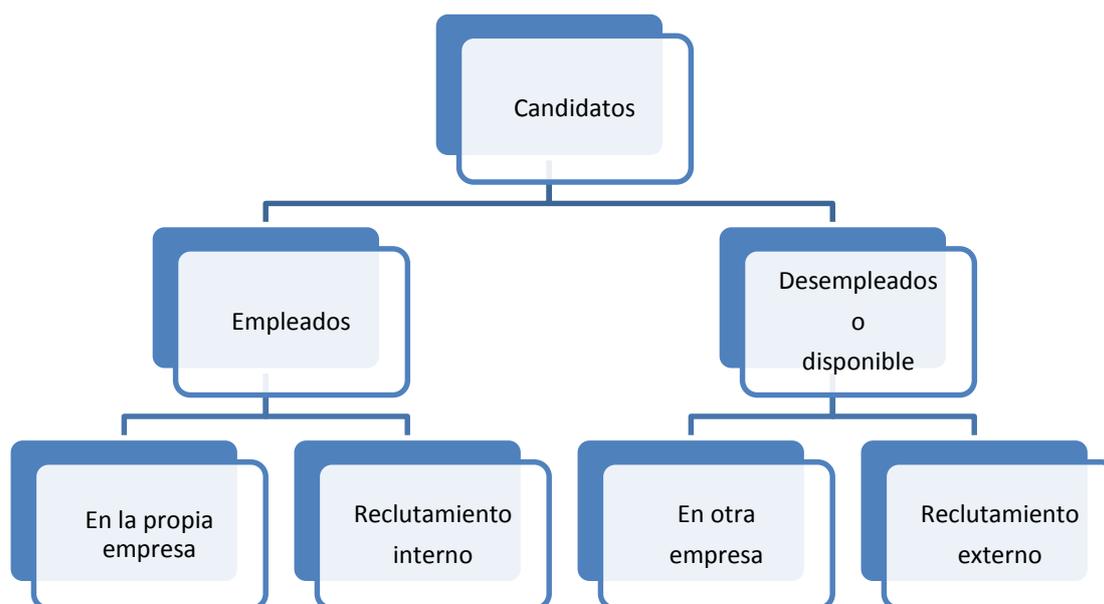
“Es el proceso de identificar a un grupo de candidatos de los cuales se seleccionará a uno de ellos. A través de un buen proceso de selección, se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas”. (Alles, 2009)

Para Chiavenato (2009), “el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales, calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección”. (115)

3.4.8.1.1 Medios de reclutamiento

Para Chávez (2015), manifiesta que el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas. A través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender a sus necesidades.

Figura 4: El reclutamiento y la situación del candidato



Elaborado por: Nancy Saigua

Fuente: (Anzola, 2010)

3.4.8.1.2 Reclutamiento interno

Para Chiavenato (2009), el reclutamiento interno es cuando, al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla, con la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede implicar:

- ✓ Transferencia de personal
- ✓ Ascensos de personal
- ✓ Transferencia con ascenso de personal.
- ✓ Programas de desarrollo personal
- ✓ Planes de profesionalización del personal

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- ✓ Resultados de las pruebas de selección
- ✓ Resultados de las evaluaciones de desempeño
- ✓ Resultado de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento
- ✓ Exámenes de los análisis y descripciones de cargo
- ✓ Examen de los planes de carrera
- ✓ Verificación de las condiciones de ascenso y sustitución

3.4.8.1.3 Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2009)

Principales técnicas de reclutamiento externo:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.
- Presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociados gremiales
- Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones, directorios académicos.

- Contactos con otras empresas que actúen en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Avisos en diarios, revistas.

Tabla 4: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno como externo

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es más económico para la empresa. ▪ Es más rápido ▪ Presenta mayor índice de validez y de seguridad. ▪ Es poderosa fuente de motivación para los empleados. ▪ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento del personal. ▪ Desarrollo de un sano espíritu de competencia del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigencia a los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo. ▪ Puede generar conflicto de intereses. ▪ Cuando se administra de manera incorrecta. ▪ No puede hacerse en términos globales de la organización.
Externo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atrae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. ▪ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. ▪ Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno ▪ Es más costoso, exigen inversiones y gastos inmediato con anuncios ▪ Afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre sus regímenes de salarios.

Fuente: Chiavenato (2009)

Elaborado por: Nancy Saigua

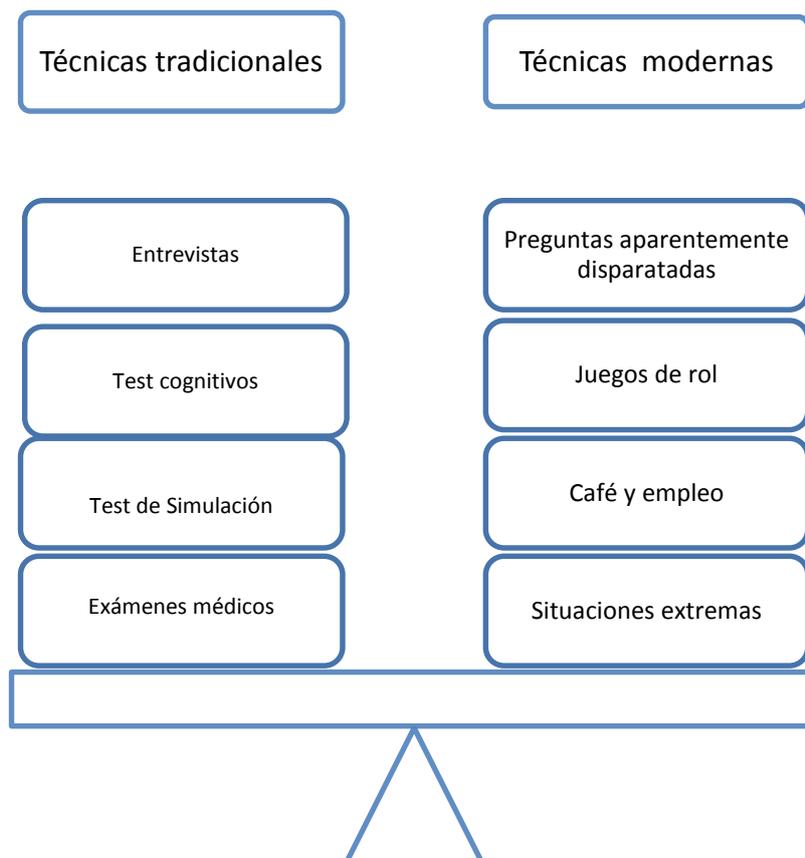
3.4.8.2 Selección del Personal

Para Ansorena (2005), “es aquella actividad estructurada y planificada que le permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, haciéndolos más idóneos, para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”. (pág. 4)

Para (Aguero, 2010), seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función a sus potencialidades y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. (pág. 9)

3.4.8.2.1 Técnicas de la selección del personal

Figura 5: Técnicas de selección de personal tradicionales y modernas



Fuente: (Garcia, 2017)
Elaborado por: Nancy Saigua

3.4.9 Proceso para organizar a las personas

Según establece Chávez (2015), dentro del proceso de organizar y colocar personas, es importante orientarse a realizar un diseño organizacional del desempeño de puestos y su respectiva evaluación del desempeño. (pág. 61)

3.4.9.1 Orientación de las personas

Dar la orientación es el primer paso para orientar y colocar personas en las distintas actividades y dejar claras sus funciones y objetivos en la organización, con el fin de mejorar la calidad de trabajo e incrementar la productividad. Orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar o indicarle el rumbo, conocer dónde está el lugar donde se encuentra, dirigirlo en sus actividades. (Chávez ,2015)

- a) La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, valores, actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización.
- b) El programa de orientación proporciona a las personas un direccionamiento en cuanto a la cultura organizacional, el cargo que se va a ocupar y expectativa del trabajo por lo que debe cumplir los siguientes objetivos:
 - ❖ Reducir la ansiedad de las personas
 - ❖ Reducir la rotación
 - ❖ Ahorrar tiempo
 - ❖ Sentido de pertinencia
- c) Facultamiento de la toma de decisiones también conocido como *empowermet*, es otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización, ayudando en los siguientes aspectos:
 - ❖ Responsabilidad de la ejecución de tareas
 - ❖ Responsabilidad en el mejoramiento continuo
 - ❖ Orientación a las metas que debe alcanzar
 - ❖ Enfoque al cliente
 - ❖ Actividad en grupo o equipo
 - ❖ Enfoque misión y visión organizacional
 - ❖ Agregar valor

3.4.9.2 Modelado de trabajo

El modelado de trabajo es la forma en la que se planeó, modeló y organizó, es decir la manera como se distribuye las tareas, la estructura de puestos, el diseño organizacional, su relación de puesto. : (Chávez, 2015)

3.4.9.3 Diseños de puestos

Para Chávez (2015), “El diseño de puestos (job design) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para un desempeño agradable. Estas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnologías”. (pág. 70)

Tabla 5: Componentes en el lugar de trabajo

RECURSOS Identifica, organiza, planea y asigna recursos	<ul style="list-style-type: none">- Tiempo selecciona actividades congruentes.- Dinero a través del presupuesto- Materiales e instalaciones- Recurso humano
INTERPERSONAL Trabaja con otras personas	<ul style="list-style-type: none">- Participa como miembro en un equipo- Sirve a los clientes- Lidera y negocia- Trabaja con diversidad
INFORMACIÓN Obtiene y organiza información	<ul style="list-style-type: none">- Obtiene y evalúa información- Organiza y guarda información- Interpreta y comunica información
SISTEMAS Comprende interacciones complejas	<ul style="list-style-type: none">- Comprende sistemas- Monitorea y corrige el desempeño- Mejora y diseña sistemas
TECNOLOGÍAS Trabaja con diversas tecnologías	<ul style="list-style-type: none">- Selecciona la tecnología- Aplica la tecnología a las tareas- Mantiene el equipamiento

Fuente: (Chávez, 2015)

Elaborado por: Nancy Saigua

Por tal motivo se considera tres modelos que ayudarán en el desarrollo del puesto de trabajo; clásico en varias ocasiones el gerente ordena y el obrero obedece, el humanista es un modelo que permite la participación, autoridad e impositivo, por último, el de contingencias que involucra los elementos más relevantes de la organización que es las personas, las tareas y la estructura de la organización

3.4.9.3.1 Enriquecimiento de puesto

“Permite la adopción del puesto al potencial del desarrollo personal del ocupante. Esta adopción significa la reorganización y la ampliación del puesto para acoplarlo al trabajador con el objetivo de incrementar su satisfacción al darle más responsabilidad, autonomía, importantes tareas, aplicando una retroalimentación del puesto. Hay puestos que son demasiados pequeños para el ocupante, por lo que deben ser retroalimentados”. (Chávez, 2015, pag.73)

3.4.9.4 Descripción y análisis del puesto

En esta área es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto, por lo que tienen que tener presente las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Por qué se hace?

El análisis de puestos incursiona en la búsqueda de los requisitos mentales como físicos de una persona que va a ocupar el puesto de trabajo. Entre los requisitos mentales podemos tener la instrucción necesaria, experiencia anterior, iniciativa y las aptitudes, en cambio en los físicos está el esfuerzo, concentración visual y mental, destreza y habilidad, complexión física. (Chávez, 2015)

3.4.9.5 Evaluación de desempeño

Art. 76.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acorde con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. (LOSEP, 2010)

3.4.9.5.1 Elementos comunes de la evaluación de desempeño

Todas las evaluaciones del desempeño deben tener unos elementos comunes:

Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares de desempeño, que constituyen los parámetros que permite mediciones más objetivas.

Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. (Barceló, 2016) deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- ✓ Los prejuicios personales
- ✓ Efectos de acontecimientos recientes
- ✓ Tendencias a la mediación central
- ✓ Efecto de halo o aureola
- ✓ Interferencias de razones subconsientes
- ✓ Métodos para reducir las distorsiones

Según establece Chiavenato (2009) “la evaluación de desempeño es una valoración, sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”.

3.4.10 Proceso para recompensar a las personas

Como manifiesta Chávez (2015), “La palabra recompensa significa retribución, premio y reconocimiento por los servicios de alguien, convirtiéndose en un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de retribución. Las personas trabajan en función de beneficios y resultados, la dedicación en el trabajo depende del grado de reciprocidad que reciba a medida que su trabajo produce resultados esperados”. (pág. 83)

Las recompensas no son para todas las personas, es para un cierto grupo o solo para un individuo quien puso su mayor ímpetu para realizar las actividades, en un menor tiempo posible, dando esfuerzo, sacrificios. Hay diversas maneras de condecorar las que se detallará a continuación:

Tipos de recompensas:

Financieras:

- ❖ Salario directo
- ❖ Permisos
- ❖ Comisiones
- ❖ Descanso semanal remunerado
- ❖ Días feriados
- ❖ Horas extras
- ❖ Aguinaldo

No financieras

- ❖ Oportunidades de desarrollo
- ❖ Reconocimiento y autoestima
- ❖ Seguridad de empleo
- ❖ Calidad de vida en el trabajo

Para Chiavenato (2009), “Las remuneraciones es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entrega a los trabajadores y que se derivan de su empleo por desempeñar tareas en la organización”.

Tabla 6: Componentes principales de la remuneraciones

Remuneraciones total		
Remuneración básica	Incentivos salariales	Prestaciones o remuneraciones indirectas
Salario mensual	Bonos	Seguro de vida, salud
Salario por hora	Participación en los resultados, como recompensas.	Comida subsidiada, transporte.

Fuente: (Chávez, 2015)

Elaborado por: Nancy Saigua

Según (Republica del Ecuador, 2012):

Art. 82.- Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales. - En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de las remuneraciones por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se tratasen de tareas periódicas o estacionales; por semanas o mensualidades, si se tratase de labores estables y continuas.

Según (Jirón, 2013), afirma las prestaciones es toda acción de la gerencia, bien descansa en disposiciones legales, estatutarias o administrativas, dirigidas a ofrecer al trabajador una ayuda económica o servicio social, en adición a su salario, con la finalidad de reducir el gasto del empleado, fomenta su desarrollo y la creación de condiciones de trabajo satisfactorias.

Existen diferentes tipos de prestaciones como son:

- ✓ Prestaciones de Servicios de Salud
- ✓ Incentivos económicos
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Alimentación
- ✓ Seguridad económica
- ✓ Educación, cultura, y recreación
- ✓ Vivienda
- ✓ Estímulos especiales

Las organizaciones defienden sus planes de prestaciones para satisfacer las necesidades de los trabajadores, mismas que ofrecen a los empleados dependiendo de los objetivos individuales, económicos y sociales.

Tabla 7: Objetivos de los planes de prestaciones

Objetivos individuales	Objetivos económicos	Objetivos sociales
Buscan atender las necesidades individuales de las personas y proporcionan una calidad de vida personal, familiar, laboral tranquila y productiva.	Actividades que permiten atraer y retener al personal. Reducir la fatiga física y psicológico de las personas.	Procuran mitigar las deficiencias, lagunas o creencias de la previsión social, el sistema educativo y los demás servicios que brinda el gobierno a la

<p>El trabajador se deslinda de las actividades eventuales o preocupaciones cotidianas y se concentran en las actividades laborales.</p> <p>Buscan satisfacer los factores relacionados con la satisfacción y los factores motivacionales relacionados con la satisfacción.</p>	<p>Apoyar al reclutamiento del personal y atraer candidatos.</p> <p>Reducir la rotación del personal y conservar a las personas en la empresa.</p> <p>Reducir el ausentismo.</p> <p>Mejorar la calidad de vida de las personas.</p> <p>Minimizar el costo de las trabajadas.</p>	<p>comunidad como: transporte, seguridad.</p> <p>Además, se diseñan con el propósito de ayudar a los trabajadores en tres áreas:</p> <p>En el puesto</p> <p>Fuera del puesto y dentro de la organización.</p> <p>Fuera de las organizaciones.</p>
---	--	---

Fuente: Chávez (2005)

Elaborado por: Nancy Saigua

3.4.11 Procesos para desarrollar a las personas

Autores como Dessler y Varela (2011), manifiestan que el desarrollo de las personas muestra los puntos fuertes y débiles de cada persona, colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento, facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior, fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlos. (pág.194)

La formación para Cabral (2013), es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas. Por lo que destacan el adiestramiento, capacitación y el desarrollo del personal.

Para Chiavenato (2009), considera que “el adiestramiento es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, así como contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador “.

Sus principales objetivos son:

- ✚ Incrementar la productividad.
- ✚ Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- ✚ Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- ✚ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- ✚ Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- ✚ Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como la renuncia, destituciones y otros.
- ✚ Reducir el costo de aprendizaje.
- ✚ Promover el mejoramiento de las relaciones públicas y de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- ✚ Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- ✚ Facilita la supervisión de personal.
- ✚ Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- ✚ Contribuir a la reducción de accidentes de trabajo.
- ✚ Reducir el costo de operación.

La capacitación del personal, en un estudio reciente Durán (2017) establece que la capacitación es la que determina si una empresa crece o por lo contrario se estanca o muere. No solo porque crea y fortalece lazos en los procesos de producción; sino también porque los prepara para tomar decisiones que posiblemente decidirá el futuro de la empresa.

Según Durán (2017), la capacitación es obligatoria en la empresa por estas 5 razones:

1. **Mejora aptitudes y relaciones:** Cuando hay una correcta implementación de capacitación del personal, las relaciones mejoran; por ejemplo, el trabajo en equipo, clima laboral, liderazgo, ya que en las interacciones y la comunicación se puede ver al otro de una manera muy cercana, esto a su vez incentiva la motivación y forma mentalidades más receptivas al cambio.
2. **Mejora el departamento de recursos humanos:** Esto sucede porque fortalece los canales de comunicación en la jerarquía empresarial.

3. **Hacer trabajadores más holísticos:** Aumenta no solo la polivalencia de las personas, sino también crea personas más completas, facilitando el desarrollo personal y profesional.
4. **Medir procesos y efectividad en tareas:** En este ámbito no solo se descubre a empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio; atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, con ello averiguar en qué se está fallando.
5. **Disminuye los procesos de inducción:** A todos los empleados tienen que enseñar de su cargo, pero tienen que documentar en las plataformas virtuales, así que cuando se vaya el proceso de cambio no será drástico.

“El desarrollo personal se define como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético, y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas y es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de la organización”. (Cabral,2013)

Sus objetivos son:

- ✚ Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que esta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
- ✚ Acortar el tiempo de aprendizaje
- ✚ Mejorar la eficiencia y la efectividad.
- ✚ Ayudar al personal a desarrollar sus habilidades naturales.

3.4.12 Procesos para retener a las personas

En la dispersión laboral existe diversos problemas que afectan al desempeño esto pueden ser económicos, personales que a la larga ocasionará conflictos a las organizaciones, pero los directivos deben actuar de manera precisa, motivando a una permanencia estable, asegurando las condiciones apropiadas tanto en su bienestar físico, psicológicos y sociales.

Para conseguir retener al personal se enfocan en tres elementos que es la higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones del empleado con los sindicatos:

Higiene laboral: Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservando los riesgos de salud que son inherentes a las tareas del cargo o ambiente físico donde se ejecutan, relacionadas con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales. (Hernández, 2013)

Seguridad laboral: Es el conjunto de medidas, técnicas, educativas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente para instruir y convencer a las personas acerca de las necesidades de implementar prácticas preventivas (lesiones, incluidos los efectos agudos producidos por agentes o productos potenciales peligrosos). (Hernández, 2013)

Calidad de vida: Hace referencia a la flexibilidad horarias para hacer diligencias, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios para los empleados, espacios laborales adecuados o mejoras a los mismos, servicios adicionales y celebraciones de días especiales. (González, 2009)

Relaciones de los empleados con los sindicatos: Las relaciones con los empleados y los sindicatos hace referencia a la integración entre trabajadores y la dirección. Algunas de las opciones estratégicas de los recursos humanos de la empresa en estas áreas son las siguientes:

- Utilizar canales de comunicación de arriba-abajo desde los directivos a los subordinados frente al fomento de una retroalimentación de los empleados a los directivos. (Luis Gómez, 2008)
- Intentar activamente evitar o eliminar la actividad organizativa de los sindicatos, frente aceptar a los sindicatos como representantes de los intereses de los trabajadores. (Luis Gómez, 2008)
- Adoptar un enfoque de confrontación cuando se trata con los empleados frente a la política de responder a las necesidades de los empleados de forma que se suprima la motivación para sindicarse (dirección suave). (Luis Gómez, 2008)

Tabla 8: Diseño de un programa en relación con los empleados.

Comunicación	Debe haber comunicación de doble vía, explicarse la filosofía de la empresa a los trabajadores, solicitarles sugerencias y opinión sobre cuestiones de trabajo.
Cooperación.	La organización debe compartir el proceso de decisión, control de actividades con compromiso y cooperación mutua.
Protección	El lugar debe proporcionar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico y psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable, confiable y seguro
Ayuda	Las personas deben sentir el apoyo de la organización en sus necesidades y expectativas.
Disciplina	La organización debe tener las reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de los conflictos.

Fuente: (Luis Gómez, 2008)

Elaborado por: Nancy Saigua

3.4.13 Procesos para supervisar a las personas

“Supervisar es seguir, acompañar, orientar, mantener y controlar el cumplimiento de las reglas y reglamentos impuestos en la organización. Es dar seguimiento a las operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes y objetivos de la organización sean ejecutadas”. (Chávez, 2015)

En muchas organizaciones se realiza auditorias administrativas, por lo que “es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”. (Franklin, 2007)

El concepto de auditoria de talento humano como análisis de las prácticas de gestión de talento humano, desde una óptica estratégica, surge a mediados de los años ochenta, cuando se conciben dos funciones básicas según Chávez (2015):

1. Auditoria de GTH como sistema de información directiva, conocer el estado objeto, para facilitar el desarrollo de procesos de gestión y/o desarrollo de talento humano.

2. Auditoria de GTH como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos.

Hay dos características de la auditoría que conviene examinar:

Auditorías voluntarias y obligatorias: la evolución de la auditoría como sistema fidedigno de apreciación de la realidad conlleva la obligatoriedad de su aplicación como sistema de control de la rentabilidad, elaborando un sistema minucioso de aplicación, para homogenizar su validez.

Auditorías internas y externas: su aplicación es de dos formas diferentes, pero complementarias, de apreciación: la interna, como sistema continuo de cambio, y la externa, como sistema avalista de independencia en la evaluación.

3.4.13.1 Objetivo de la auditoría de talento humano

Para Builes (2016), el objetivo de auditoría a la gestión del talento humano, es proporcionar competitividad a la organización, a través de la aplicación de instrumento de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional a través de las personas.

3.4.13.2 Funciones y principios

- Comprobar la conformidad legal de las actividades analizadas.
- Evaluar la eficiencia económica del sistema auditado, es decir, los costes y beneficios del mismo, la rentabilidad y grado de minimización de gasto obtenido.
- Evaluar la eficiencia técnica del sistema objeto de auditoría.
- Valorar la eficiencia global del sistema auditado.
- Emitir recomendaciones y propuesta de mejora realista y operativas, que conduzcan a la superación de las limitaciones detectadas y a la elaboración de una estrategia del futuro.

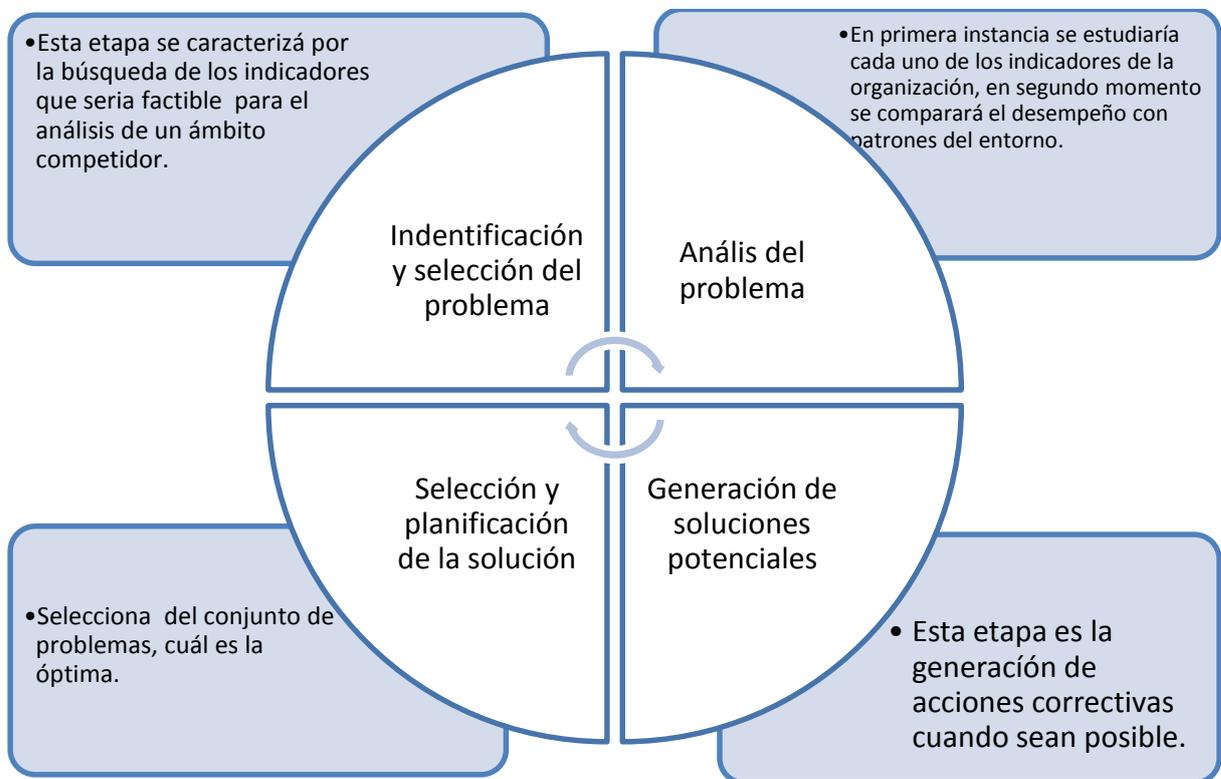
Indicadores de gestión que son útiles en materia de auditoria de personal

- Rotación de los trabajadores
- Accidentabilidad
- Tiempo y costo de entrenamiento
- Ausentismo

- Utilización y costo de los beneficios laborales
- Movilidad interna del personal (ascensos y traslados)
- Sanciones disciplinarias
- Reclamos
- Evaluación de desempeño de los trabajadores
- Productividad por trabajador

Para la realización de la auditoría sería necesario asumir el enfoque metodológico del Método General de Solución de Problemas en sus primeras etapas según Chiavenato (2009):

Figura 6: Etapas para la solución de problemas



Fuente: (Pinto, 2015)

Elaborado por: Nancy Saigua

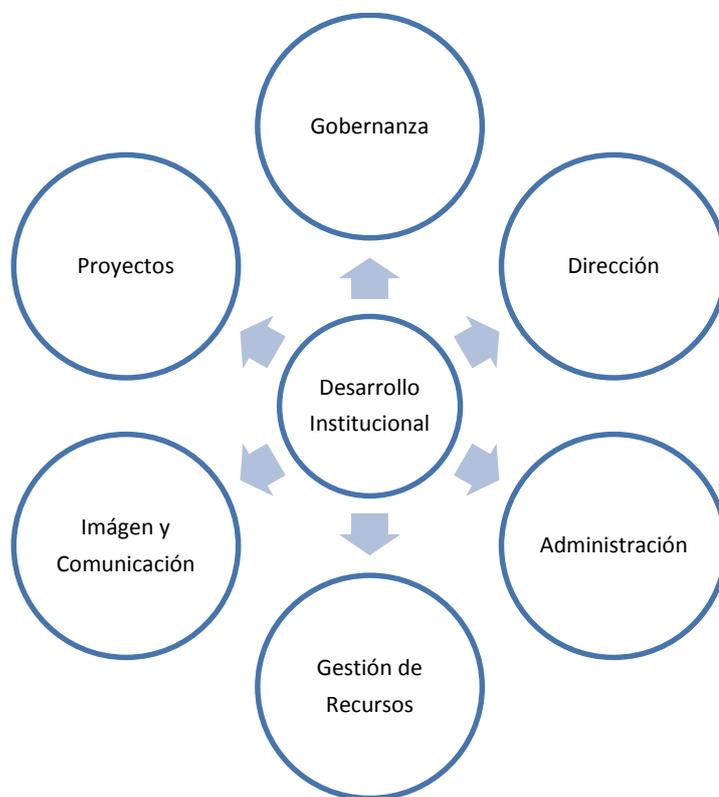
3.5 UNIDAD III. DESARROLLO INSTITUCIONAL

3.5.1 Definición

De acuerdo con distintos teóricos, el desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido a la organización, en la búsqueda

del incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional. (Copladi, 2013)

Figura 7: Modelo para el Desarrollo Institucional



Fuente: (Benítez, 2012)
Elaborado por: Nancy Saigua

En un estudio reciente de (Benítez, 2012) establece áreas de acción para el desarrollo institucional que se detallará a continuación:

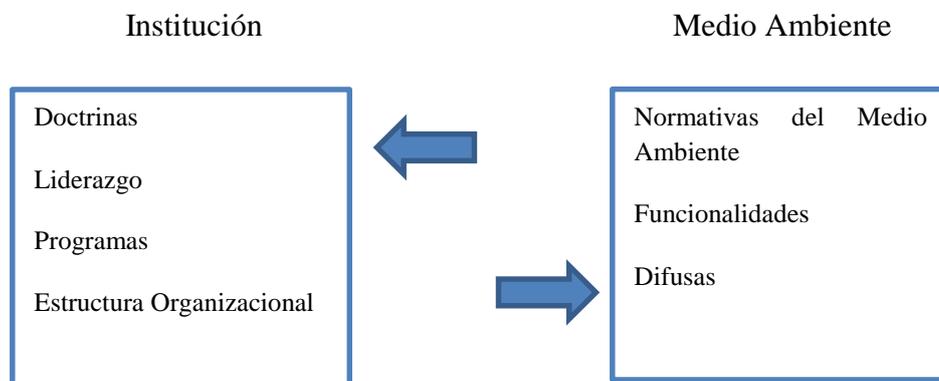
- Gobernanza es la que promueve la cultura organizacional.
- Dirección permite liderar y coordinar los procesos.
- Administración de una manera más efectiva los recursos con los que cuenta según la misión de la empresa.
- Gestión de recursos preocupa la mayor y mejor captación de recursos de la manera más distribuida y sostenible posible.
- Imagen y comunicación promueve el posicionamiento efectivo de la empresa en la sociedad y un alto nivel de comunicación interna.

- Proyectos se basa en promover experiencias de servicio a la sociedad a la vez que son oportunidad de posicionamiento, captación de recursos y oferta de experiencias de la formación.

3.5.2 Elementos del desarrollo institucional

A nivel de cada institución al verificar la necesidad de mejorar su capacidad técnica y gerencial ante situaciones tales como ascenso restringido y oferta de servicios distribuida equitativamente a los diferentes grupos sociales, ineficiencia en la administración de los servicios, que requiere adaptar a la institución ofreciéndolos elementos necesarios para alcanzar las metas.

Figura 8: Universo Institucional



Fuente: Tenelema (2016)

Elaborado por: Nancy Saigua

El universo institucional tiene que ir a la par con el medio ambiente, se manejan mutuamente para el desarrollo de la institución, enmarcando al buen funcionamiento de la misma, fomentando directrices elementales para adaptaciones mediante una guía de análisis, evaluación, y diagnóstico de las instituciones.

3.5.3 El cambio como parte del desarrollo.

Cambios estructurales

Según (Pérez, 2014) existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la organización. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia seis objetivos a largo plazo:

- Cambios en los métodos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo

Cambios de comportamiento

La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente antiautoritario. Los modelos orientados a estas variables según (Pérez, 2014) son:

- Desarrollo de equipos
- Suministro de informaciones adicionales
- Análisis transaccional
- Reuniones de confrontación
- Tratamiento de conflicto intergrupual
- Laboratorio de sensibilidad

Cambios relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento

Según Reddin los directivos deben crear consciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad. Por medio del proceso de efectividad se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización. (Pérez, 2014)

- El método que propone Reddin tiene beneficios de su aplicación que se reflejan en impactos medibles como los siguientes:
- Disposición de una consciencia del negocio.
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad.
- Oportunidad estratégica.

- Permite a la alta dirección tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro.

3.5.4 Clima organizacional

Chiavenato (2011), “El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”. (p. 86)

Factores que influye el clima organizacional

- ❖ Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas, estas pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios, las actividades sociales.
- ❖ Ambiente laboral es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, la productividad del trabajador, por lo que se debe cuidar muy bien y no caer en un inapropiado ambiente, que más tarde traería costos a la empresa.
- ❖ La motivación laboral es el motor del obrar, una fuerza capaz de impulsar la conducta, que muchos trabajadores lo mantienen.
- ❖ Trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, permitiendo que haya compañerismo, dando buenos resultados. (Tejada, 2015)

3.5.5 Recursos financieros

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa pueden ser: dinero en efectivo, aporte de los socios (acciones), utilidades, prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores (bono). (Caim, 2016)

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Método

La investigación que se realizó se ha planteado en base al estudio de un problema, estableciendo los nudos críticos que aqueja la empresa por lo que surgió el método hipotético-deductivo, el cual sirvió para lograr la obtención de datos reales al mismo tiempo que generó los resultados correspondientes para conocer el comportamiento de la influencia en el desarrollo institucional de Inpapel debido a la gestión de talento humano.

a) Planteamiento del problema: El proceso de reclutamiento y selección no es empleado correctamente, debido a la utilización de un proceso empírico acarreada por la falta de planificación del talento humano, además los empleados contratados de forma temporal no regresan a laborar en la temporada requerida de sus servicios, por ello debe contratar otra persona, incurriendo a retrocesos en la producción, por otra parte, existen escasos procesos de motivación conllevan a un bajo nivel de compromiso laboral.

b) Creación de hipótesis: La gestión de talento humano influye en el desarrollo institucional de Inpapel Cia. Ltda., año 2018

c) Deducción de consecuencias de la hipótesis: Es la incidencia que tiene la gestión de talento humano en el desarrollo institucional de la empresa, para determinar la correlación existente entre cada una de las categorías que tiene las variables.

d) Contrastada: refutación o aceptada: En esta parte, el objetivo es obtener el grado de incidencia que tiene la variable independiente en la variable dependiente.

4.2 Tipo de investigación

Se utilizó descriptivo- explicativo; el descriptivo se aplica debido a que se requiere conocer cuál es la incidencia del desarrollo institucional, para aquello se empleó una encuesta dirigido a los trabajadores de Inpapel, que nos ayudaran a la recopilación de los datos necesarios para el desarrollo de la investigación. Por otro lado, se utilizó la investigación explicativa debido a los datos estadísticos, en el análisis de las variables, por lo que se estableció una explicación de los resultados obtenidos.

4.3 Diseño

Se manejó la investigación de diseño no experimental, ya que se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, porque no hay manipulaciones de ninguna variable, por lo que no existirá alteración alguna.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

El universo poblacional está constituido por todos los empleados que conforman la empresa, es decir, población interna (no externa), en Inpapel durante el año 2018, cuenta con 45 empleados.

Tabla 9: Número de empleados de Inpapel

Área	N°
Administrativa	8
Ventas	10
Producción	25
Comercialización	2
Total	45

4.4.2 Muestra

No se muestrea porque la población es de tamaño reducido.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1 Técnicas

Encuesta: Es un instrumento acerca de la investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa en un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población según García Ferrando. (Elservier, 2008)

4.5.2 Instrumentos

Cuestionario de encuesta

4.6 Técnicas de procesamiento de la información

Son los gráficos y estadísticas, para poder tener porcentajes de las preguntas, posteriormente realizar un análisis y una interpretación obtenidos de programas como Excel, en este estudio se utilizó el programa spss ya que es utilizado en las ciencias aplicadas a través de un programa estadístico informático, ayudando a las empresas para realizar un estudio de mercado, gracias a su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y una sencilla interfaz para los análisis.

El análisis permite dar criterios según una perspectiva personal, luego de realizar la encuesta para discutir los resultados de cada una de las preguntas que serán representados en porcentaje.

4.7 Análisis y discusión de resultados

4.7.1 Encuesta dirigida a los empleados de Inpapel Cía. Ltda.

1.- ¿Cuál es su sexo?

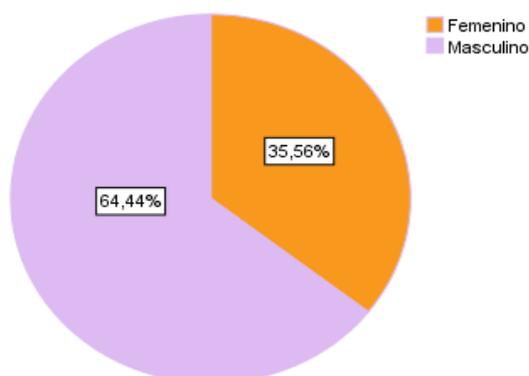
Cuadro 1: Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	16	35,56	35,56	35,56
	Masculino	29	64,44	64,44	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 1:Cuál es su sexo?



Fuente: Cuadro N° 1

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

Según se observa en el gráfico el 64,44% del personal encuestado pertenecen al sexo masculino mientras que el 35,56% al sexo femenino.

Interpretación

En la empresa existe mayor número de trabajadores hombres debido al esfuerzo que se debe realizar en el área de producción, ya que el esfuerzo físico es un elemento clave en las empresas de producción, no obstante, existen trabajadoras del sexo femenino quienes se encuentran ubicadas en el área administrativa y de comercialización, y cada persona es apta para realiza el trabajo.

2.- ¿Bajo qué modalidad trabaja Inpapel Cía. Ltda.?

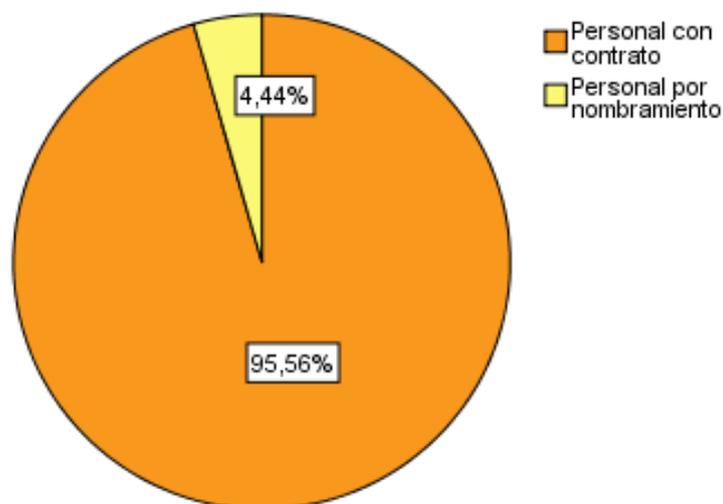
Cuadro 2: Modalidad de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Personal con contrato	43	95,56	95,56	95,56
	Personal por nombramiento	2	4,44	4,44	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 2: ¿Bajo qué modalidad trabaja en Inpapel Cía. Ltda.?



Fuente: Cuadro N° 2

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

Según la respuesta de las personas encuestadas, el 95,56% son personal por contrato, el 4,44% es personal que tienen un nombramiento.

Interpretación

Un porcentaje importante manifiestan que trabajan por contrato ya que es una mediana empresa, por lo que no puede existir muchas personas con nombramiento debido a que es una empresa privada, sin importar los años que trabaje en la misma.

3.- ¿Qué tiempo labora en Inpapel Cía. Ltda.?

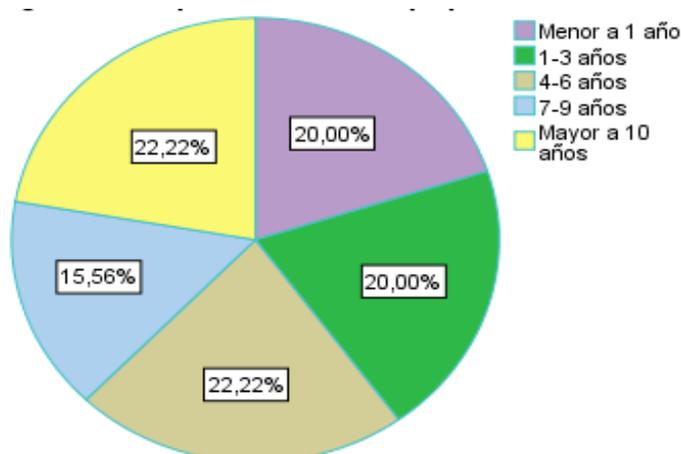
Cuadro 3: Tiempo que trabaja en Inpapel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menor a 1 año	9	20,00	20,00	20,00
	1-3 años	9	20,00	20,00	40,00
	4-6 años	10	22,22	22,22	62,22
	7-9 años	7	15,56	15,56	77,78
	Mayor a 10 años	10	22,22	22,22	100,0
	Total		45	100,0	100,0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 3: Tiempo que trabaja en Inpapel



Fuente: Cuadro N° 3

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

Del total de encuestados el 22,22% trabaja en la empresa de 4-6 años, también el 22,22% trabaja un tiempo mayor a los 10 años, el 20,00% de trabajan un tempo menor a 1 año y 1-3 años, el 15,56 % labora un tiempo de 7-9 años.

Interpretación

El tiempo que trabaja una persona en la empresa es por los resultados obtenidos al momento de realizar una tarea encomendada, conllevando al cumplimiento del objetivo de la empresa, permaneciendo en un mercado competitivo, consiguiendo el éxito de Inpapel y su bienestar económico.

4.- Se enteró de la vacante por:

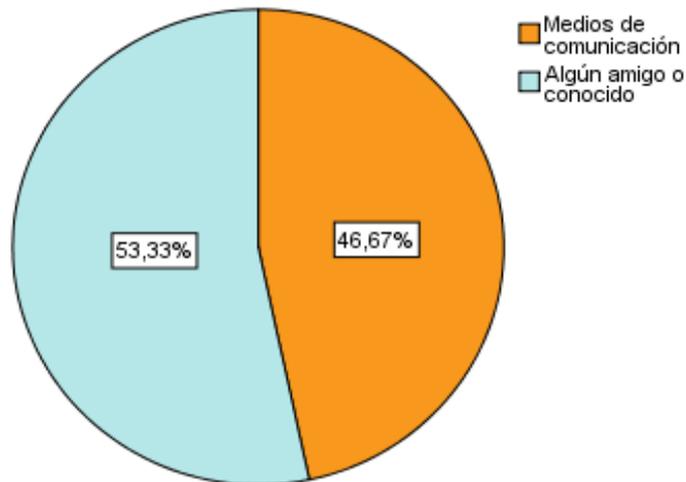
Cuadro 4: Se enteró de la vacante por?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medios de comunicación	21	46,67	46,67	46,67
	Algún amigo o conocido	24	53,33	53,33	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 4: Se enteró de la vacante por?



Fuente: Cuadro N° 4

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

Como podemos observar en el gráfico, el 53,33% se enteró que existe una vacante por algún amigo o conocido, mientras que el 46,67% se enteró por los medios de comunicación.

Interpretación

La mayoría de los empleados conoció de la existencia de la vacante por medio de un amigo, se los comunicó, por lo que se entiende que existe falencias en los procedimientos de convocatoria utilizada por la empresa, que no permite un proceso transparente y limpio, negando a muchos la oportunidad de optar y participar por la vacante.

5.- ¿Cuándo se genera vacantes en la entidad, mismas con suplidas mediante?

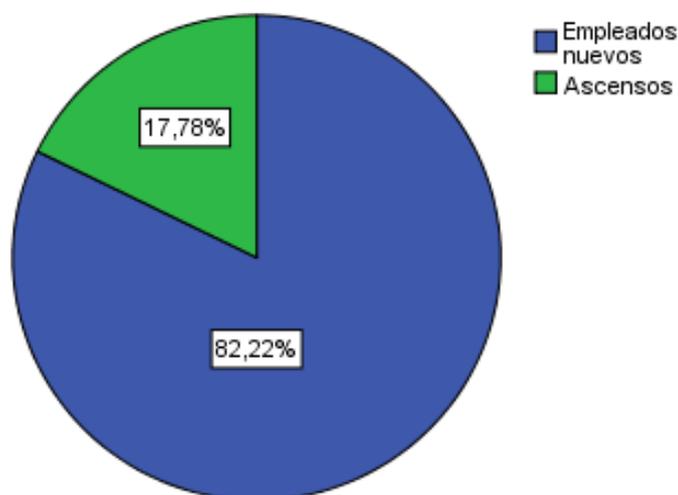
Cuadro 5: Vacantes suplidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empleados nuevos	37	82,22	82,22	82,22
	Ascensos	8	17,78	17,78	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 5: Vacantes suplidas



Fuente: Cuadro N° 5

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

Según del total de los encuestados manifiestan, que las vacantes son suplidas por empleados nuevos con el 82,22%, mientras que el 17,78% son suplidas por ascensos.

Interpretación

La existencia de muchos profesionales en un mercado competitivo, suelen aplicar por la vacante y son contratados porque necesitan personal con nuevas ideologías, un nuevo manejo de los procesos, con conocimientos más sólidos, evitando un manejo rutinario y monótono.

6.- ¿Cómo considera Ud. el reclutamiento en la entidad?

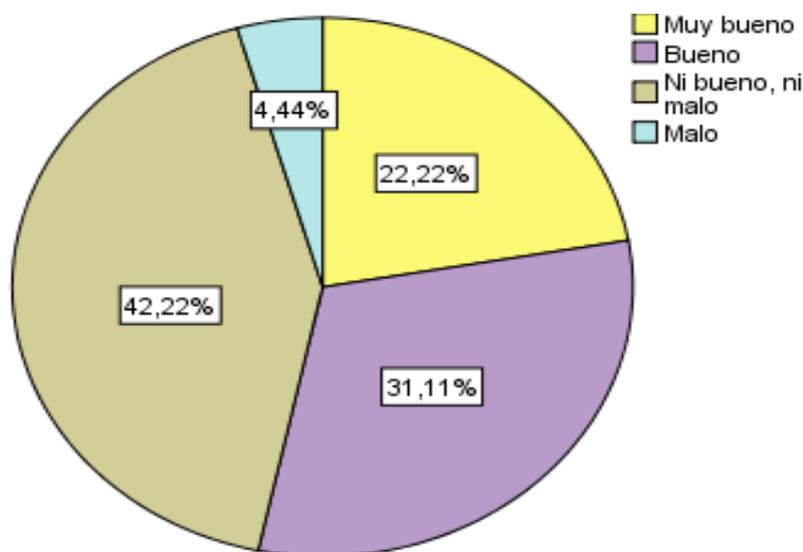
Cuadro 6: Calificación de reclutamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	10	22,22	22,22	22,22
	Bueno	14	31,11	31,11	53,33
	Ni bueno, ni malo	19	42,22	42,22	95,66
	Malo	2	4,44	4,44	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 6: Calificación de reclutamiento



Fuente: Cuadro N° 6

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

Según el criterio de los encuestados, el 42,22% consideran el proceso de reclutamiento ni bueno ni malo, el 31,11% bueno, el 22,22% muy bueno, y el 4,44% lo consideran malo

Interpretación

Las personas tienen perspectivas diferentes al momento de dar un criterio de un proceso, por lo que la mayoría manifiesta que el reclutamiento del personal no es ni bueno ni malo, dado las circunstancias estarían en un punto de caer en un declive, para ello debería mejorar las necesidades de cada trabajador.

7.- Para el proceso de selección Ud. fue sometido a:

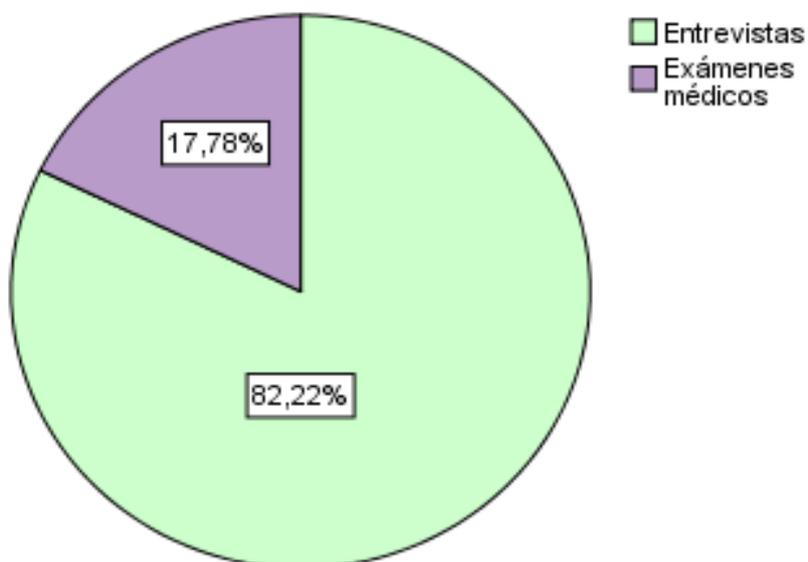
Cuadro 7: Proceso de selección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entrevistas	37	82,22	82,22	82,22
	Exámenes médicos	8	17,78	17,78	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 7: Proceso de selección



Fuente: Cuadro N° 7

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

Según el total de los encuestados el 82,22% fueron sometidos a encuestas, por lo que el 17,78% les hicieron exámenes médicos.

Interpretación

Los resultados nos arrojan que más de la mitad de los encuestados fueron sometidos y elegidos en los procesos de selección a través de la entrevista que permite medir el nivel de competencia del aspirante, pero para el buen funcionamiento se debe considerar test cognitivos.

8.- Al ingresar a la entidad recibió inducción?

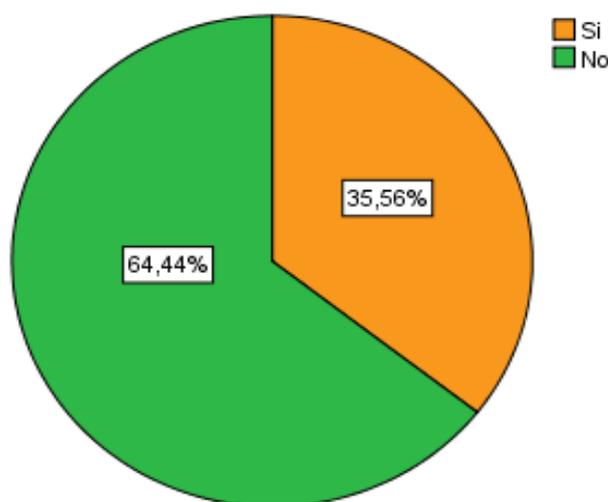
Cuadro 8: Recibió inducción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	16	35,56	35,56	35,56
	No	29	64,44	64,44	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 8: Recibió inducción



Fuente: Cuadro N° 8

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

El 64,44% manifiesta que no existe un proceso de inducción, en tanto el 35,56% establece que si existe.

Interpretación

Analizando la información aportada la empresa no dan inducción por lo que se debe considerar como prioridad para sus empleados nuevos, minimizando costes que les facilita la rapidez de acoplamiento, cosa que no le puede ocasionar serios problemas legales y económicos por algún incidente que pueda ocurrir, para que pueda crear una cultura organizacional.

9.- En la entidad existen procesos de motivación?

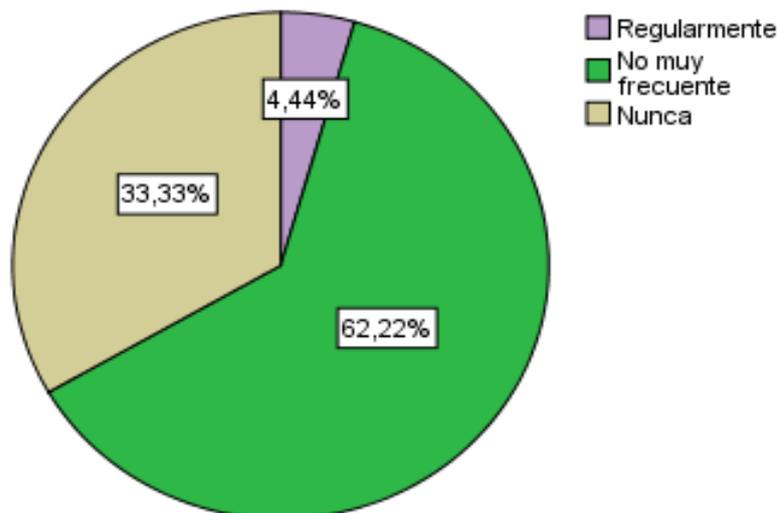
Cuadro 9: Proceso de motivación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regularmente	2	4,44	4,44	4,44
	No muy frecuente	28	62,22	62,22	66,66
	Nunca	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 9: Proceso de motivación.



Fuente: Cuadro N° 9

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

Según lo que expresan los encuestados el 62,22% de su totalidad emiten que no muy frecuente hay proceso de motivación, mientras que el 33,33% nunca existe y el 4,44% manifiestan que existe regularmente.

Interpretación

Estos resultados alertan sobre la importancia de la motivación hacia el personal, ya que es la clave para un buen desempeño laboral, que impulsa determinadas acciones para alcanzar los objetivos planteados, por lo que deben enfatizar más en este proceso.

10.- ¿Con qué frecuencia reciben las capacitaciones?

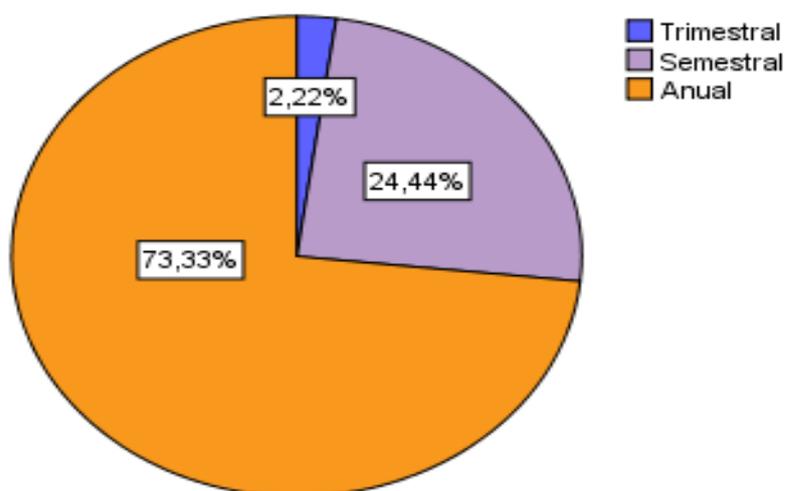
Cuadro 10: Frecuencia de las capacitaciones que reciben

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trimestral	1	2,22	2,22	2,22
	Semestral	11	24,44	24,44	26,66
	Anual	33	73,33	73,33	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 10: Frecuencia de las capacitaciones que reciben



Fuente: Cuadro N° 10

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

Según el aporte de los encuestados, es importante considerar la frecuencia de las capacitaciones, el 73,33% es de forma anual, 24,44% semestral y el 2,22% trimestralmente

Interpretación

En este panorama las capacitaciones se lo realizan en forma anual, misma que se debe mejorar a períodos trimestral, para una correcta actualización de conocimientos, por lo que cada día hay un avance que debe ser modificado, con ello tener un personal entrenado, dando beneficios mutuos.

11.- ¿Cuál es la motivación de su permanencia en la empresa?

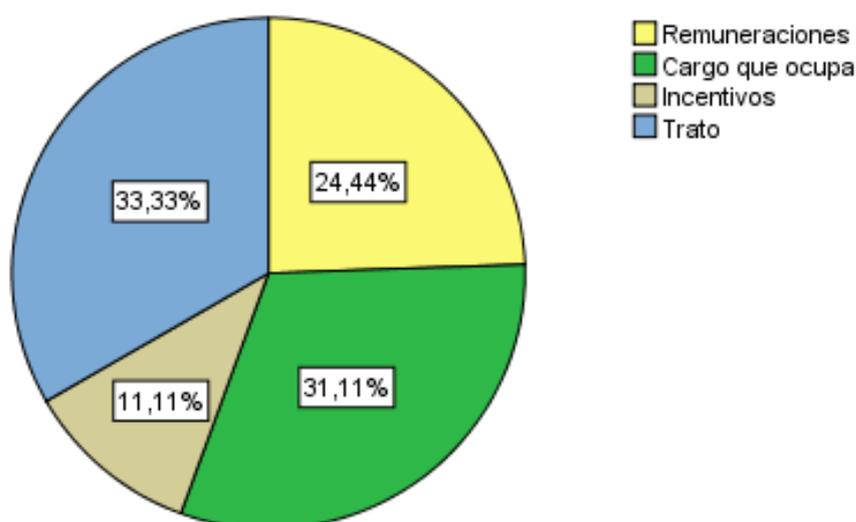
Cuadro 11: Motivación para la permanencia en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Remuneraciones	11	24,44	24,44	24,44
	Cargo que ocupa	14	31,11	31,11	55,55
	Incentivos	5	11,11	11,11	66,66
	Trato	15	33,33	33,33	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 11: Motivación para la permanencia en la empresa



Fuente: Cuadro N° 11

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

Del total de los encuestados el 33,33% se encuentra en la empresa por el trato, el 31,11% por el cargo que ocupa, el 24,44% por las remuneraciones y el 11,1% por los incentivos.

Interpretación

En consecuencia, se entiende que el trato es la clave para que los empleados permanezcan en la empresa, ya que eso les permite crecer como ser humano, más no se fijan por los beneficios económicos que no les llenan en su totalidad.

12.- Según su criterio la misión y visión se cumple?

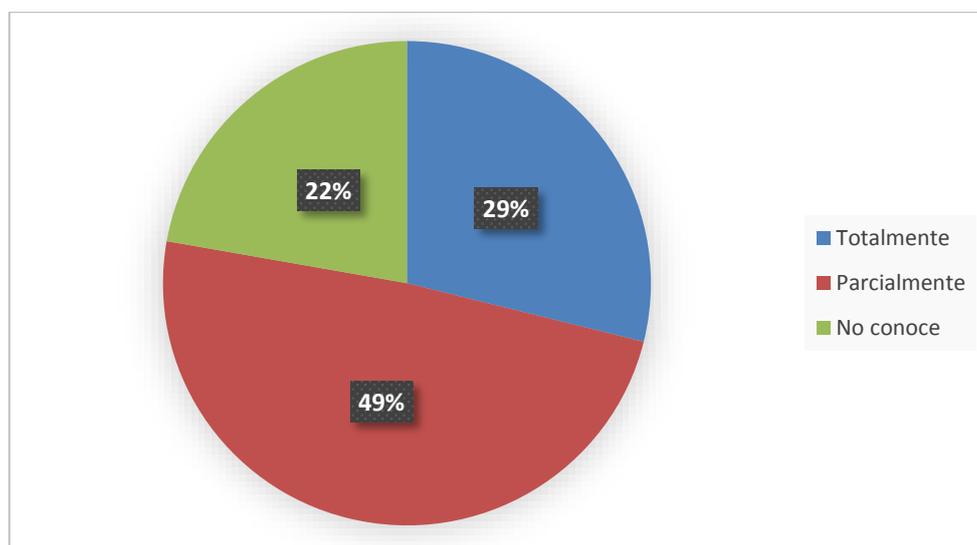
Cuadro 12: Criterio de cumplimiento la misión y visión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	13	29	29	29
	Parcialmente	22	49	49	78
	No conoce	10	22	22	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Cuadro N° 10

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 12: Criterio de cumplimiento la misión y visión



Fuente: Cuadro N° 12

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

Según el criterio de las personas encuestadas, el 49% manifiesta que se cumple parcialmente, el 29% totalmente, y el 22% no conocen.

Interpretación

La misión y la visión es la base de la empresa por lo que se debe cumplir con cabalidad, para una buena planeación estratégica, por tal motivo todos los miembros de la organización deben conocerlos totalmente, con la finalidad de avanzar, los directivos tienen la obligación de participar a los demás.

13.- Según su criterio los objetivos se cumplen?

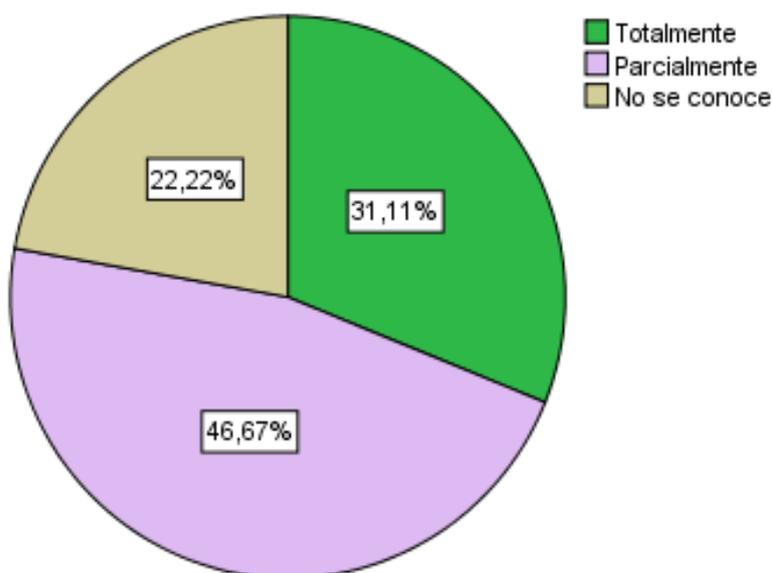
Cuadro 13: Criterio de cumplimiento de los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	14	31,11	31,1	31,11
	Parcialmente	21	46,67	46,67	77,78
	No se conoce	10	22,22	22,22	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Cuadro N° 10

Elaborado por: Nancy Saigua

Gráfico 13: Criterio de cumplimiento de los objetivos



Fuente: Cuadro N° 13

Elaborado por: Nancy Saigua

Análisis

El 46,67% del total de los encuestados manifiestan que los objetivos se cumplen parcialmente, el 31,11% totalmente y el 22,22% no lo conocen.

Interpretación

Todas las personas deben tener un conocimiento acerca del cumplimiento de los objetivos ya que son establecidos a corto y largo plazo, con el que se puede modificar una serie de imperfecciones.

4.7.2 Discusión de resultados

Luego de los resultados obtenidos, en base a la encuesta realizada a los empleados de Inpapel Cía. Ltda., se pudo demostrar que la empresa no utiliza un adecuado proceso de contratación de nuevos empleados, ya que el reclutamiento y selección del personal son efectuados de forma empírica, debido a la falta de un proceso correcto de gestión de talento humano, mismo que ayudará al desarrollo institucional para alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

También existe un alto nivel de rotación de empleados por la inestabilidad laboral, la empresa necesita de los servicios de los colaboradores por temporadas, mas no permanentemente creando una inseguridad. La empresa debe hacer énfasis en la motivación, capacitación, inducción ya que son los elementos clave para que exista un desarrollo institucional exitoso, obteniendo resultados económicos y rentables para cada uno de los miembros que la conforman.

La mala gestión del talento humano, desencadena un deficiente desarrollo institucional que es provocada por la resistencia a los cambios establecidos en la empresa, que a la larga afectará a la calidad productiva, que, si no se enfocan en los cuidados pertinentes, existe la probabilidad de cerrar la empresa.

Los resultados que se obtuvo tiene una estrecha relación con los resultados obtenidos por Silva (2016), en cuyo estudio desarrollo programa de reclutamiento, selección y manejo de los recursos humanos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, por ende, tiene concordancia con los resultados arrojados en este proyecto de investigación.

También tiene relación con Ramírez (2005), en cuyo estudio menciona las estrategias de gestión de talento humano como factor del desarrollo basadas en la competitividad organizacional en las pequeñas y medianas empresas de Asunción Costa Rica

4.8 Comprobación de la hipótesis

La técnica estadística utilizada es el Chi cuadrado, mismo que permite determinar si las dos variables se relacionan o no.

4.8.1 Planteamiento de la hipótesis

La gestión del talento humano incide en el desarrollo institucional de Inpapel Cia. Ltd., año 2018.

Fórmula

$$X^2 = \sum(f_0 - f_e)^2 / f_e$$

En donde: X² = Chi Cuadrado

f₀ = Datos observados

f_e = Datos esperados

4.8.2 Planteamiento de la regla de aceptación

Rechazo de H₀, si la significancia es menor o igual a 0,05

Aceptación de la H₁, si la significancia es mayor a 0,05

Resultado de la comprobación

La gestión del talento humano incide en el desarrollo institucional de Inpapel Cia. Ltd., año 2018.

Para la comprobación de la hipótesis planteada en la investigación, se escogieron dos preguntas

- 1.- Para el proceso de selección un fue sometido a:
- 2.- Según su criterio la misión y visión se cumple?

4.8.3 Los resultados obtenidos son los siguientes

Tabla 10: Tabla de contingencia para la comprobación de la hipótesis

			Según su criterio la misión y visión se cumple?			Total
			Totalmente	Parcialmente	No conoce	
Para el proceso de selección	Entrevistas	Recuento	12	15	10	37
		Frecuencia esperada	10,7	18,1	8,2	37,0
Ud. fue sometido a:	Exámenes médicos	Recuento	1	7	0	8
		Frecuencia esperada	2,3	3,9	1,8	8,0
Total		Recuento	13	22	10	45
		Frecuencia esperada	13,0	22,0	10,0	45,0

Fuente: Programa SPSS

Elaborado por: Nancy Saigua

Tabla 11: Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,034 ^a	2	,049
Razón de verosimilitudes	7,548	2	,023
Asociación lineal por lineal	,064	1	,800
N de casos válidos	45		

a. 3 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,78.

Fuente: Programa SPSS

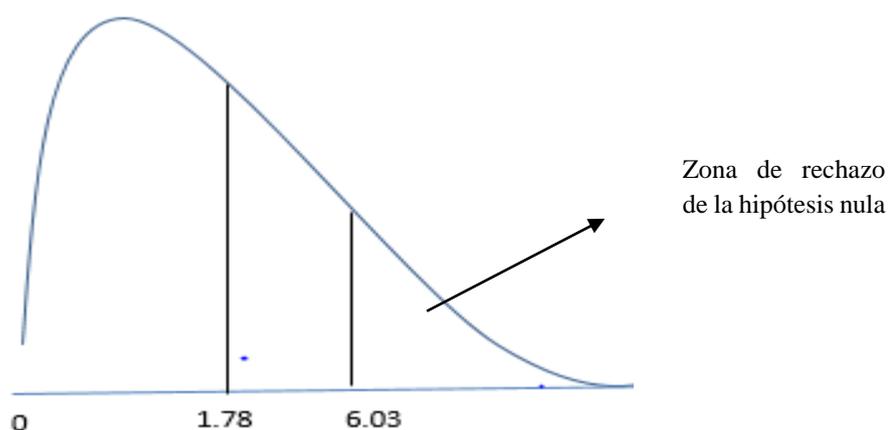
Elaborado por: Nancy Saigua

Como se puede observar en la tabla N° 11 el valor de X^2 es 6,03

- a) **Nivel de significación:** $\alpha = 0.05$
- b) **Grados de libertad:** $(3-2) * (3-2) = 1$
- c) **Identificar en la tabla el Chi cuadrado:** Una vez que se ha determinado los grados de libertad y el nivel de significación se debe dirigir a la tabla de valor de Chi cuadrado, que en el caso del ejemplo se debe buscar en la columna de nivel de significación al 0.95% (es la faltante para 1 con el nivel de significación que es 0.05) y el grado de libertad, que en su intersección es de 1.78.
- d) **Modelo lógico:**
 - **Hipótesis nula (Ho):** La gestión del talento humano **NO** incide en el desarrollo institucional de Inpapel Cía. Ltda., año 2018.
 - **Hipótesis alternativa (Hi):** La gestión del talento humano **SI** incide en el desarrollo institucional de Inpapel Cía. Ltda., año 2018
- e) **Modelo matemático**
 - Ho: $X_c^2 = X_t^2$
 - H1: $X_c^2 \neq X_t^2$
 - H: $\alpha = 0.05$
 - $X_c^2 = 6,03$ valor calculado
 - $X_t^2 = 1.78$ valor obtenido en la tabla
- f) **Decisión**

Establecido $X_c^2 = 6,03$ es mayor que $X_t^2 = 1.78$, entonces se aprueba $X_c^2 > X_t^2$, por ende Ho se rechaza.

Figura 9: Intervalo de confianza



Fuente: Programa SPSS
Elaborado por: Nancy Saigua

En el intervalo de confianza se plasma el Chi cuadrado donde rechaza a la hipótesis nula H_0 , por lo que se opta por la hipótesis alternativa H_1 La gestión de talento **SI** incide en el desarrollo institucional de Inpapel Cía. Ltda.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ❖ Una vez finalizado el trabajo de investigación y el análisis de resultados se concluye que los instrumentos de reclutamiento y selección del personal, no son los adecuados ya que lo realizan de forma empírica, existen falencias en los registros de procesos de contratación, que afecta al desarrollo de la empresa en el ámbito financiero y administrativo, también existe retroceso de la producción por la falta de inducción al personal considerándolos no aptos para el cumplimiento de tareas.

- ❖ Mediante el estudio realizado, existe alta rotación del personal, por la falta de motivación, también la inestabilidad laboral, debido a que requieren de su servicio solo por temporada, en este caso varios empleados tienden por optar por un trabajo estable donde existe la posibilidad de desempeño laboral y mejores salarios acorde a la situación económica, procesos de inducción y capacitación inadecuados hacia los trabajadores.

- ❖ En virtud de lo anterior, es necesario el diseño de una propuesta que les permita la aplicación correcta de modelos de gestión establecidas por varios autores, con estrategias acorde a la organización, con la finalidad de optimizar recursos brindando una seguridad a la misma.

5.2 Recomendaciones

- ❖ El departamento de recursos humanos es un área elemental para el funcionamiento de la empresa, por eso se recomienda la implementación de procesos adecuados para la contratación, basados en requerimientos del talento humano creando plazas de trabajo acorde a las necesidades de la organización y sobre todo que pueda ofrecer una calidad de vida laboral, contratar a los candidatos más idóneos, y a los directivos deben buscar condiciones oportunas para sus empleados.

- ❖ La empresa debería ofrecer inducción para el incursionamiento de la persona con la empresa disminuyendo errores cuantitativos, también que las capacitaciones sean continuas cada tres meses así mejorando la formación de cada empleado, además brindar una estabilidad laboral para que no exista movilidad en las temporadas de producción a través de la motivación con incentivos.

- ❖ Aplique la propuesta, en el que está establecido estrategias que ayudaran al desarrollo institucional y está elaborada en base a las carencias que posee la empresa, enmarcados en normas legales y modelos que les permite realizar paso por paso y logren sus más anhelados propósitos.

6. PROPUESTA

6.1 Título

Implementación de estrategias de la gestión de talento humano en la empresa Inpapel Cía. Ltda., para con sus empleados, enfatizando en el desarrollo institucional.

6.2 Introducción

La humanidad durante su historia ha desarrollado diferentes actividades, donde se evidencia la participación de un grupo de personas, sin importar el sexo, color de piel, edad, los cuales se organizan para llevar a cabo un oficio, de tal manera satisfacer las necesidades de la sociedad que cada día son más exigentes de acuerdo a sus gustos, expectativas.

Las estrategias abarcan el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto, que defiende un proceso proactivo para el cumplimiento de las acciones organizacionales, refiriendo y reconociendo que las personas son la esencia del éxito de la empresa, para conseguir todo lo planificado.

Inpapel Cía. Ltda., es una empresa riobambeña que ha permanecido en el mercado desde los años 90, que poco a poco ha ido evolucionando gracias a la tecnología, estableciendo procesos de producción de calidad y enfatizando la eficiencia, cabe recalcar que emplea a muchas personas ayudando a que obtengan un ingreso económico para poder mantener a sus familias, sus empleados son el elemento primordial para el desarrollo institucional siendo competitivos con otras empresas que se dedican a la producción y comercialización de cuadernos, suministros de oficinas, y útiles escolares, dando como resultado la interacción entre trabajador – empleado.

6.2.1 Datos informativos

Nombre de la Empresa: Inpapel Patria Cía. Ltda.

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Dirección: Av. Celso A. Rodríguez y Bolívar Bonilla

Página Web: www.inpapel.com

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo General

- ❖ Diseñar estrategias de gestión de talento humano para con sus empleados, enfatizando al desarrollo institucional en la empresa Inpapel Cía. Ltda.

6.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Determinar las estrategias adecuadas en función al entorno real de la empresa Inpapel, para la gestión de talento humano, enfocado al alcance del éxito de la organización.
- ❖ Proporcionar estrategias para la toma de decisiones, encaminado al buen funcionamiento de la empresa

6.4 Justificación

La implementación de las estrategias tiende hacer de gran relevancia, ya que ayudará al mejoramiento del desempeño de las actividades, esta herramienta incrementará el desarrollo institucional de Inpapel, optimizando los recursos, beneficiando de una manera u otra a todos los miembros de la empresa ya sea para los empleados y los propietarios, obteniendo ingresos económicos.

La ejecución de la presente propuesta busca esquematizar la operatividad del proceso, con una eficiente gestión de los recursos humanos, mediante un enfoque actualizado, aplicado para todo el personal que ingrese a Inpapel, ofreciendo una calidad de vida laboral a todos los empleados, y sobre todo dar la oportunidad a las personas más idóneas para ocupar un puesto en el trabajo.

6.5 Desarrollo de la propuesta.

Correcto proceso para incorporar a las personas, en esta estrategia el director de recursos humanos es el encargado de aplicar el correcto proceso para incorporar al personal de modo tradicional a la empresa a continuación se detallará la actividad y sus características:

Tabla 12: Proceso tradicional para incorporar de personas a la empresa

Actividad	Elementos de la actividad	Encargado
Reclutamiento	<p>Reclutamiento interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicado de la plaza vacante. ✓ Transferencia del personal ✓ Ascensos ✓ Programas de desarrollo <p>Reclutamiento externo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad en medios de comunicación. ✓ Colocación en agencias privadas. ✓ Candidatos espontáneos. 	Jefe encargado del talento humano
Selección	<p>Técnicas de selección</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción preliminar de los candidatos. ✓ Pruebas ✓ Entrevista de selección ✓ Verificación de referencias ✓ Evaluación médica ✓ Entrevista con el supervisor 	Secretaria Jefe de talento humano Supervisor
Toma de decisiones	<p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Positivos ✓ Negativo 	Jefe de talento humano
Contratación	<p>Contrato</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de contrato enmarcado a los lineamientos de la empresa con base al código de trabajo. 	Abogado de la empresa
Inducción	<p>Necesidad de adiestramiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnóstico del candidato ✓ Análisis del problema del personal. ✓ Análisis de capacidades ✓ Análisis de manejo de maquinaria. <p>Programas de inducción</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A quién entrenar ✓ Cómo entrenar ✓ En qué entrenar ✓ Dónde entrenar ✓ Cuándo entrenar ✓ Cuánto entrenar ✓ Quién entrenará 	Capacitador de la empresa Jefe de talento humano

Fuente: Chiavenato (2009)

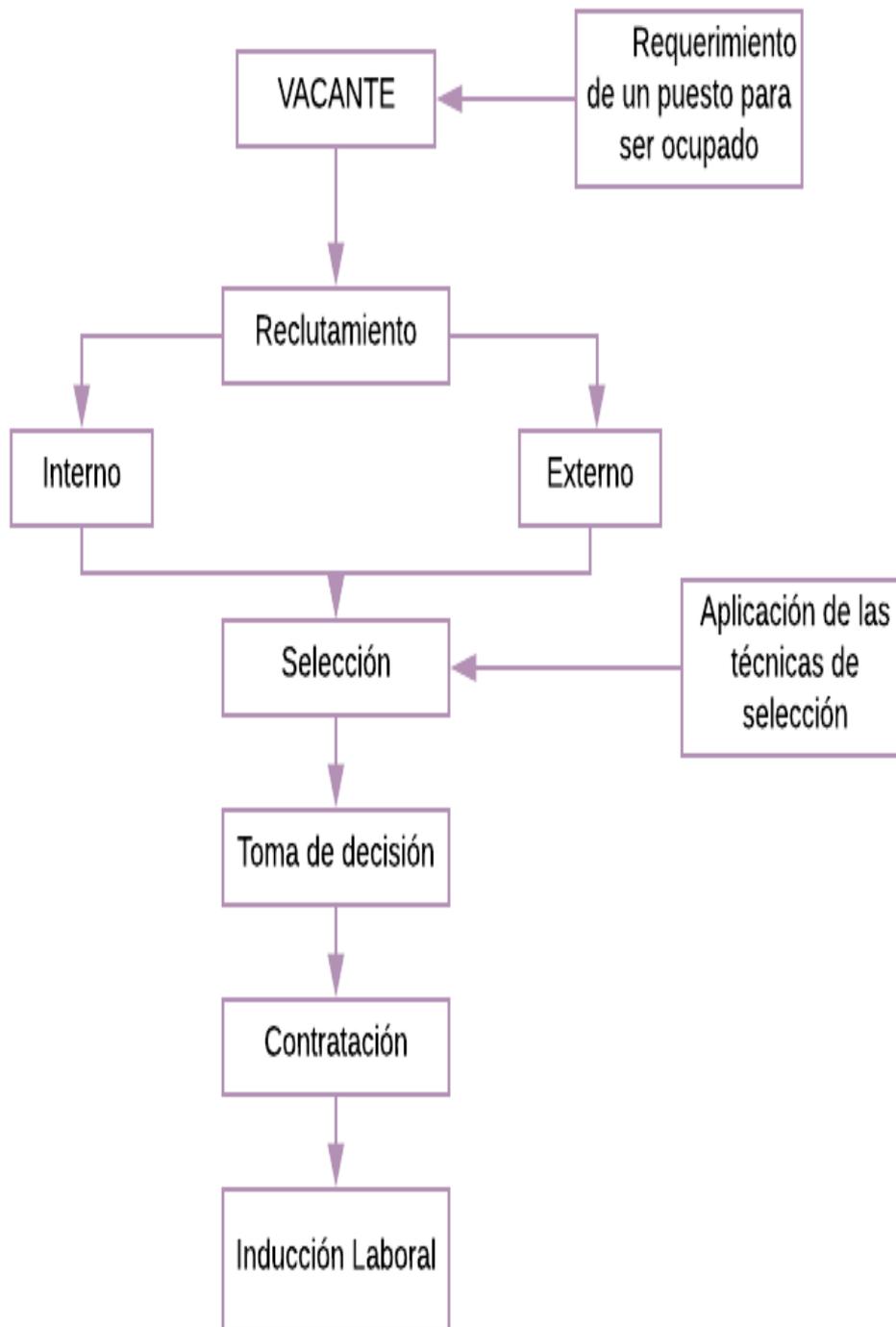
Elaborado por: Nancy Saigua

Tabla 13: Proceso moderno para incorporar de personas a la empresa

Actividad	Reglas	Encargado
Reclutamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa informa de la vacante a través de medios de comunicación 2. No existe límite de cupos 3. Recepción de documentos con perfiles actualizados. 	Secretaria
Selección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria de entrevista a todos los candidatos a una hora establecida. 2. Tener un espíritu emprendedor 3. Saber analizar preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • Por ejemplo, tengo dos noticias que darles una buena y una mala, cual preferirían • Las personas que escogieron la noticia buena deben abandonar la sala. • Los de la mala se permanecen 4. Seguir en el juego psicológico 5. De la multitud quedan pocos 6. Serán sometidos a pruebas 	Jefe de talento humano
Contratación e inducción	De 100 personas solo se contratara a 1 persona, misma que recibirá por un mes inducción que luego será evaluada.	Coaching

Fuente: Banco Pichincha
Elaborado por: Nancy Saigua

Ilustración 2: Diagrama para incorporar personas a la empresa



Fuente: Chiavenato (2009)
Elaborado por: Nancy Saigua

Motivación y retención de los mejores talentos, con ellos la empresa en un futuro no sufrirá algún problema porque sabrán utilizar los métodos necesarios para llevar al éxito.

Tabla 14: Características para la retención y motivación del personal

Actividad	Encargado	Forma de retener y motivar
Motivación	Jefe de talento humano Directores de departamento	Remuneración Bonos Comisiones Ascenso de puesto. Prestaciones Viajes Becas para su formación Pago de horas extras
Retención	Jefe de talento humano Ratio para la retención del personal $tasa = \frac{N^{\circ} \text{ Actual se empleados}}{N^{\circ} \text{ de trabajadores al comienzo del periodo de estimación}}$	Calidad de vida laboral: Instalaciones adecuadas Manera de tratar Ambiente laboral Estilo de gestión Libertad de expresión Seguridad en el empleo Relaciones entre trabajadores Crear sindicatos

Elaborado por: Nancy Saigua

Fuente: Chávez (2015)

Manejo del proceso para desarrollar a las personas en la empresa, acorde a la formación según las necesidades de cada área en los que se puede encontrar lo siguientes:

- Formación del personal en relación a su profesión
- Programa de capacitación de seguridad e higiene laboral y del proceso estratégico de la empresa.
- Inducción a la planta de producción a empleados nuevos.

Aplicación de las tendencias del mundo en relación a la gestión del talento humano en Inpapel para el desarrollo institucional.

Tabla 15: Relación de las tendencias del mundo con la gestión del talento humano

Tendencias del mundo	Globalización	Gestión del talento humano
	Tecnología	
	Información	
	Conocimientos	
	Servicios	
	Importancia del cliente	
	Calidad	
	Productividad	
	Tendencias	
	Competitividad	

Elaborado por: Nancy Saigua

Fuente: Chiavenato (2009)

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguero, Z. (2010). *Fundamentos teóricos Metodológicos de la selección del personal*. Quito, Ecuador.
- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A .
- Álvarez, Y. (2010). *Modulo de Administración de Talento Humano*. Riobamba: UNACH.
- Anónimo. (2018). *Desarrollo Institucional*. Obtenido de Desarrollo Institucional: <https://sites.google.com/site/admonrhme/desarrollo-institucional>
- Antonio Creus Sole. (2006). *Prevencion de los Riesgos Laborales*. S.L. EDICIONES CEYSA. CANO PINA.
- Antonio Creus Sole. (2006). *Prevencion de los Riesgos Laborales*. S.L. EDICIONES CEYSA. CANO PINA.
- Anzola. (2010). *Adminidtración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Will.
- Barceló, J. C. (15 de Enero de 2016). *La evolución del desempeño laboral y la gestión de recursos humanos*. Recuperado el 03 de Junio de 2019, de La evolución del desempeño laboral y la gestión de recursos humanos: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Builes, C. (2016, 20 mayo). AUDITORIA A LA GESTION DEL TALENTO HUMANO. Recuperado 10 junio, 2019, de <https://prezi.com/dbsipefvsc1j/auditoria-a-la-gestion-del-talento-humano/>
- Benítez, J. C. (2012). *Scouts*. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de Scouts: <https://www.scoutsecuador.org/site/sites/default/files/%5Bbiblioteca%5D/Modelo%20Desarrollo%20Institucional.pdf>
- Cabaleiro, V. (2010). *Prevención de riesgos laborales: normativa de seguridad e higiene en el puesto de trabajo*. España: SL.
- Cabaleiro, V. M. (2010). *Prevención de los Riesgos Laborales*. IDEASPROPIAS EDITORIAL.
- Caim, G. (2016). *Scribd*. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de <https://es.scribd.com/doc/54296924/Los-Recursos-de-La-Empresa>
- Cabral, J. (2013, 4 junio). FORMACIÓN DE PERSONAL [Publicación en un blog]. Recuperado 7 junio, 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>

- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: La Caracola.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, México: Mc Graw Hill.
- Copladi. (2013). Recuperado el 10 de Junio de 2019, de <http://www.copladi.udg.mx/desarrollo-institucional>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento, Bogotá, Colombia*: Litoperla Impresores
- Davenport, T. (2000). *Capital Humano*. Barcelona: Ed. Gestión.
- Dessler, G. y Valera, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, México*: Person Educación
- Dutta, P. (01 de Febrero de 2018). *Consecuencias de la mala planificación de los recursos humanos*. Recuperado el 04 de Junio de 2019, de Consecuencias de la mala planificación de los recursos humanos: <https://www.cuidatudinero.com/13084840/consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos>
- Durán, D. (2017, 12 septiembre). Capacitación del personal. *Revista Recursos Humanos*, 3(5). Recuperado de <https://revistarecursoshumanos.com/2017/09/12/6-razones-capacitacion-de-personal/>
- Caim, G. (2016). *Scribd*. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de <https://es.scribd.com/doc/54296924/Los-Recursos-de-La-Empresa>
- Elsevier. (05 de 2008). Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa gestion estrategica de cambio*. México: Pearson Educacion .
- Garcia, A. (31 de Mayo de 2017). *Técnicas de la selección de personal*. Recuperado el 03 de Junio de 2019, de Técnicas de la selección de personal: <http://www.waribo.es/blog/6-tecnicas-para-la-seleccion-de-personal/>
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de la retención del personal. *Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Hernandez, S. (2013). *Seguridad e higiene laboral en empresas fabricantes de cortes tipicos del municipio de Salcaja*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*, México: Mc Graw-Hill

- Inpapel. (2019). *Generalidades de la empresa*. Riobamba.
- Jirón, A. (16 de Febrero de 2013). *Wiki Culturalia*. Recuperado el 04 de Junio de 2019, de <https://edukavital.blogspot.com/2013/02/prestaciones-laborales.html>
- Lledo, P. (2011). *Como aprobar el PMP sin morir en el intento*. Canadá: Victoria BC.
- Luis Gómez, D. B. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- LOSEP. (06 de Octubre de 2010). *Ley Órganica del Servicio Pública*. Recuperado el 03 de Junio de 2019, de Ley Órganica del Servicio Pública: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org10.pdf
- Luis Gómez, D. B. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Miranda, V. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en el desarrollo institucional*, Riobamba, Ecuador: Tesis de grado UNACH.
- Montoya, C. y Boyero, M. El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional “*Visión de Futuro*” vol. 20, núm. 2, pág. 10
- Peréz, O. (24 de Mayo de 2016). *Gestión de Talento Humano en la empresa*. Recuperado el 31 de Mayo de 2019, de Gestión de Talento Humano en la empresa: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Pinto, J. P. (2015). Resolución de Problemas. *Revista Virtual Redipe*, 2(4), 6.
- Republica del Ecuador. (26 de Septiembre de 2012). *Codigo de Trabajo*. Recuperado el 03 de Junio de 2019, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>
- Tejada, M. (12 de Mayo de 2015). *Prezi*. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de Prezi: https://prezi.com/_dsrsgdsxqrq/factores-que-influyen-el-clima-organizacional/

8. ANEXOS

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INPAPEL CIA. LTDA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL AÑO 2018.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÒTESIS GENERAL
¿Cuál es la incidencia de la gestión de talento humano en el desarrollo institucional de Inpapel Cía. Ltda., año 2016-2018?	Evaluar la incidencia de la gestión del talento humano e en el desarrollo institucional de Inpapel Cía. Ltda., año 2018.	La gestión de talento humano, incide en el desarrollo institucional de Inpapel Cía. Ltda., año 2018
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÌFICOS	HIPÒTESIS ESPECÌFICAS
<p>¿De qué manera incide el reclutamiento y selección del personal realizada de forma empírica Inpapel Cía. Ltda.?</p> <p>¿Efectuar capacitaciones para la concienciación de los empleados contratado temporalmente que regrese a su puesto de trabajo?</p> <p>Implementar un programa de incentivos para la motivación de los empleados de una manera continua.</p>	<p>Identificar los instrumentos de reclutamiento y selección de personal utilizados en los procesos de gestión de talento, para la visualización de errores cometidos al momento de la contratación de nuevos empleados en concordancia a las normas establecidas del subsistema de selección.</p> <p>Determinar las causas por las cuales no se logra la permanencia de los clientes internos contratados temporalmente en la organización.</p> <p>Resaltar la importancia del proceso de motivación en la empresa para con sus empleados enfatizando al crecimiento institucional.</p>	

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>INDEPENDIENTE</p> <p>LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.</p>	<p>Es el procesos de pasos a seguir por personas en una organización, de una manera estándar elaboradas lógicamente para realizar gestiones que les permita ejecutar actividades enfocadas a la gestión de talento humano a través del conocimiento, habilidades y experiencias.</p>	<p>Proceso</p> <p>Personas</p> <p>Organización</p> <p>Estándar</p> <p>Gestionar</p> <p>Gestión del talento humano</p> <p>Conocimientos</p> <p>Experiencias</p>	<p>Tiempo medio de contratación.</p> <p>Promedio de tiempo para alcanzar objetivos.</p> <p>Porcentaje de rotación del personal.</p>	<p>Indicadores de selección</p> <p>-Pruebas</p> <p>-Entrevista personal</p> <p>Análisis de documento</p>

Encuesta

La información obtenida será administrada con total discreción, por su colaboración agradezco infinitamente.

Objetivo:

Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desarrollo institucional de Inpapel Cía. Ltda.

Instrucciones

Marque con una (x) la respuesta que Ud. considere correspondiente.

Conteste cada una de las preguntas con la mayor responsabilidad y honestidad posible.

1.- ¿Cuál es su sexo?

- () Femenino
- () Masculino

2.- ¿Bajo qué modalidad trabaja Inpapel Cía. Ltda.?

- () Personal con contrato
- () Personal por nombramiento

3.- ¿Qué tiempo labora en Inpapel Cía. Ltda.?

- () Menor a 1 año
- () 1-3 años
- () 4-6 años
- () 7-9 años
- () Mayor a 10 años

4.- Se enteró de la vacante por:

- () Medios de comunicación
- () Convocatoria
- () Algún amigo o conocido

5.- ¿Cuándo se genera vacantes en la entidad, mismas con suplidas mediante?

- () Empleados nuevos
- () Ascensos

6.- ¿Cómo considera Ud. el reclutamiento en la entidad?

- () Muy bueno
- () Bueno
- () Ni bueno, ni malo
- () Malo
- () Muy malo

7.- Para el proceso de selección Ud. fue sometido a:

- () Entrevistas
- () Test cognitivos
- () Test de simulación
- () Exámenes médicos

8.- Al ingresar a la entidad recibió inducción?

- Si
- No

9.- En la entidad existen procesos de motivación?

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Regularmente
- No muy frecuentemente
- Nunca

10.- ¿Con qué frecuencia revisan las capacitaciones?

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

11.- ¿Cuál es la motivación de su permanencia en la empresa?

- Remuneración
- Cargo que ocupa
- Incentivos
- Trato

12.- Según su criterio la misión y visión se cumple?

- Totalmente
- Parcialmente
- No se conoce

13.- Según su criterio los objetivos se cumplen?

- Totalmente
- Parcialmente
- No se conoce

Gracias por su colaboración