



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO:

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LA IMPRENTA CLARENZA S.A., GUAYAQUIL
PERIODO 2018.

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

AUTOR

Sandro David Parra Garcés

TUTOR

Ing. René Abdón Basantes Ávalos. PhD.

RIOBAMBA – ECUADOR

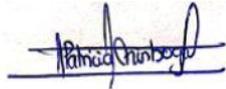
2020



CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal de graduación revisan y aprueban el Proyecto de Investigación, con el título, “**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA IMPRENTA CLARENZA S.A., GUAYAQUIL PERIODO 2018**”. Trabajo de investigación de la Carrera de Ingeniería Comercial, aprobado a nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo por el siguiente tribunal examinador del estudiante **SANDRO DAVID PARRA GARCÉS** y dirigido por el **ING. RENÉ BASANTES Á. PHD.**

Para constancia de lo expuesto firman:

Ing. René Abdón Basantes Ávalos. PhD.	9,5	
Tutor	Calificación	Firma
Ing. Patricia Alexandra Chiriboga Zamora. Mgs.	10	
Miembro Tribunal 1	Calificación	Firma
Ing. Alexander Fernando Vinueza Jara. PhD.	9,5	
Miembro Tribunal 2	Calificación	Firma

NOTA: 9,66 (SOBRE 10)

INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutor, y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación con el tema: “**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA IMPRENTA CLARENZA S.A., GUAYAQUIL PERIODO 2018**”, elaborado por el Sr. Sandro David Parra Garcés, tengo a bien informar que el trabajo indicado cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesto al público, luego de ser evaluado por el tribunal designado.

Riobamba, 19 de febrero del 2020.



Ing. René Basantes Á. PhD.

C.I. 060173767-9

TUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Sandro David Parra Garcés**, portador de la cédula de identidad N° **060396278-8**, por medio de este documento certifico que soy el responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Sandro David Parra Garcés

C.I. 060396278-8

DEDICATORIA

A mi madre quien con su esfuerzo, apoyo y confianza me permitió culminar esta etapa de mi vida, gracias por llenar mi existencia con valiosos consejos.

David Parra G.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Chimborazo por darme la oportunidad de cursar y finalizar mis estudios académicos y formarme como profesional.

A los docentes, quienes me brindaron todos sus conocimientos a lo largo de la carrera universitaria.

Al Ingeniero René Basantes, por su orientación como docente tutor en la realización de la presente investigación.

A la Imprenta Clarena S.A., por la colaboración que me brindaron en todo el proceso de la investigación.

David Parra G.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	II
INFORME DEL TUTOR	III
DERECHOS DE AUTOR	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	3
2. OBJETIVOS	4
2.1. GENERAL	4
2.2. ESPECÍFICOS	4
3. ESTADO DEL ARTE.....	4
3.1. ANTECEDENTES.....	4
3.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
3.3. UNIDAD I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	7
3.3.1. Identificación de la institución.....	7
3.3.2. Reseña histórica	8
3.3.3. Misión y Visión.....	9
3.3.4. Política de calidad	9
3.3.5. Estructura	10
3.3.6. Localización	10
3.3.7. Productos.....	10
3.4. UNIDAD II. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	12
3.4.1. Importancia	12
3.4.2. Objetivos	12
3.4.3. Procesos.....	14
3.4.4. Reclutamiento y selección de personal	15
3.4.5. Evaluación del desempeño.....	17
3.4.6. Capacitación.....	18
3.4.7. Relaciones con los empleados.....	19
3.5. UNIDAD III. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	20
3.5.1. Importancia	20
3.5.2. Valores y principios fundamentales	20
3.5.3. Objetivos básicos	22

3.5.4.	El proceso del Desarrollo Organizacional.....	23
3.5.5.	Técnicas.....	23
4.	METODOLOGÍA	25
4.1.	Método	25
4.2.	Tipo de investigación	25
4.3.	Diseño	26
4.4.	Población y muestra	27
4.4.1.	Población.....	27
4.4.2.	Muestra.....	27
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
4.5.1.	Técnicas.....	28
4.5.2.	Instrumentos.....	28
4.6.	Técnicas de procesamiento de la información	28
4.7.	Análisis y discusión de resultados.....	28
4.7.1.	Resultados de la encuesta.....	29
4.7.2.	Discusión de resultados.....	41
4.8.	Comprobación de la hipótesis	42
4.8.1.	Planteamiento de la hipótesis	42
4.8.2.	Prueba exacta de Fisher.....	43
4.8.3.	Línea de razonamiento	45
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
5.1.	Conclusiones	46
5.2.	Recomendaciones.....	47
6.	PROPUESTA	48
6.1.	Título.....	48
6.2.	Objetivos de la propuesta.....	48
6.3.	Beneficios que aporta la propuesta	48
6.4.	Desarrollo de la propuesta.....	49
7.	BIBLIOGRAFÍA	57
8.	ANEXOS	59
8.1.	Anexo I. Matriz Lógica	59
8.2.	Anexo II. Operacionalización de las variables.....	60
8.3.	Anexo III. Cuestionario de encuesta	62
8.4.	Anexo IV. Guía de entrevista.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de la Imprenta Clarena S.A.....	27
Tabla 2. Metas y objetivos organizacionales.	29
Tabla 3. Estructura de la empresa.	30
Tabla 4. Gestión de talento humano.....	31
Tabla 5. Capacitación del personal.	32
Tabla 6. Reclutamiento y selección de personal.	33
Tabla 7. Comunicación organizacional.....	34
Tabla 8. Trabajo en equipo.....	35
Tabla 9. Recibir la información.....	36
Tabla 10. Evaluación del desempeño.....	37
Tabla 11. Incentivo laboral.....	38
Tabla 12. Problemas en la empresa.....	39
Tabla 13. Ideas y opiniones.....	40
Tabla 14. Fórmula de Fisher	43
Tabla 15. Tabla de contingencia	44
Tabla 16. Tabla de contingencia extrema.....	44
Tabla 17. Provisión de Talento Humano.....	50
Tabla 18. Organización de Talento Humano	51
Tabla 19. Retención de Talento Humano.....	53
Tabla 20. Desarrollo de Talento Humano	55
Tabla 21. Evaluación de Talento Humano	56
Tabla 22. Matriz lógica.	59
Tabla 23. Variable independiente: La Gestión del Talento Humano.	60
Tabla 24. Variable dependiente: El Desarrollo Organizacional.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Logotipo de la empresa	7
Gráfico 2. Localización de la Imprenta.....	10
Gráfico 3. Metas y objetivos organizacionales	29
Gráfico 4. Estructura de la empresa.	30
Gráfico 5. Gestión de talento humano.....	31
Gráfico 6. Capacitación del personal.	32
Gráfico 7. Reclutamiento y selección del personal.....	33
Gráfico 8. Comunicación organizacional.....	34
Gráfico 9. Trabajo en equipo.....	35
Gráfico 10. Recibir la información.	36
Gráfico 11. Evaluación del desempeño.....	37
Gráfico 12. Incentivo laboral.	38
Gráfico 13. Problemas en la empresa.....	39
Gráfico 14. Ideas y opiniones.....	40

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de la Imprenta.....	10
Ilustración 2. Contenido de la capacitación.....	19
Ilustración 3. Sistema de Gestión de Talento Humano.	49

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, que tuvo como tema “La Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarena S.A., Guayaquil periodo 2018”, el cual me permitió evidenciar cómo estuvo administrado el talento humano y su efecto en el desarrollo organizacional.

En el planteamiento del problema, se detalló el problema en base a una entrevista realizada al Gerente de la imprenta, además por medio de la entrevista obtuve información para desarrollar otros puntos de la investigación.

En el estado del arte están los antecedentes o proyectos de investigaciones realizados, en las que me apoyé para desarrollar de mejor forma la investigación, y fundamenté teóricamente basándome en definiciones de varios autores para cada variable investigada.

En la metodología expliqué el método utilizado, tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población universo, las técnicas para recoger datos fueron la entrevista y la encuesta, en el procesamiento de la información utilicé el programa estadístico SPSS.

El análisis de los resultados fue mediante tablas y gráficos estadísticos, la discusión de resultados evidenciaron problemas en la gestión de talento humano lo que influyó en el desarrollo organizacional, además realicé la comprobación de la hipótesis mediante la prueba exacta de Fisher, y todo esto dio paso a formular las conclusiones y recomendaciones debidas.

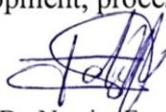
Como último punto elaboré la propuesta la cual es un sistema de gestión de talento humano de la imprenta Clarena S.A. para mejorar el desarrollo organizacional.

Palabras clave: gestión, desarrollo, procesos, imprenta y talento humano.

ABSTRACT

This research work, " The Management of Human Talent and the Organizational Development of the Clarena S.A. printing press, Guayaquil period 2018", which allowed to show the human talent management and its effect on organizational development. In the problem statement, the problem was detailed based on an interview with the print Manager. Also, the interview facilitated information to develop other points of the investigation. In-state of the art are the antecedents or research projects carried out, in which the theoretical analysis was based, taking definitions of several authors for each variable investigated. The methodology explained the method used, type of research, the design of the research, the universe population. In addition, the techniques for collecting data were the interview and the survey. The statistical program SPSSin was used to process the information. The analysis of the results was through statistical tables and graphs. The discussion of results evidenced problems in the management of human talent, which influenced the organizational development. The verification of the hypothesis was carried out through Fisher's exact test, and all this gave step to formulate the conclusions and recommendations due. As the last point, a proposal was developed, which is a human talent management system of the Clarena S.A., printing press, to improve organizational development.

Keywords: management, development, processes, printing, and human talent.



Translation of the abstract reviewed by Dr. Narcisa Fuertes

Professor at Competencias Lingüísticas. UNACH.



1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es vital para el desarrollo organizacional, cuando el clima organizacional no es el adecuado, disminuyen los niveles de productividad es por esto que el departamento de talento humano debe estar en continua relación con la plantilla de trabajadores: evaluándolos, capacitándolos, preguntándoles si se sienten a gusto ya que ésta es una parte esencial para la buena organización y el desarrollo empresarial. (Sánchez, 2016, p.9)

Actualmente existen muchos factores que perjudican el desarrollo de una empresa como una mala administración de los recursos, por tal razón debemos considerar y tener en cuenta que el talento humano es el recurso más importante dentro de la institución ya que del trabajo que ellos desempeñen dependerá el éxito o fracaso de la misma, por lo que estos deben estar preparados, capacitados y motivados para asumir los cambios y retos organizacionales que las economías globales de hoy en día lo exigen. (Ortega, 2019, p.1)

Temas fundamentales que aportan en la empresa la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, el talento humano es lo más importante que se posee y sin una adecuada gestión el crecimiento de la misma estaría estancado, el desarrollo organizacional en la empresa permitirá examinar la estructura, fortalezas, debilidades y de esta manera generar cambios de forma individual, grupal y en todos los niveles de la empresa.

Estos temas se relacionan ya que los dos buscan desarrollar a la empresa, optimizar el talento humano y cumplir las metas y objetivos, sin duda los dos se centran en todo el sistema de la empresa.

Existen trabajos de investigación en los que hacen referencia la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional de empresas públicas y privadas, por lo tanto es factible realizar el trabajo de investigación en la Imprenta Clarena S.A., de la ciudad de Guayaquil.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Imprenta Clarena S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil dedicada a la elaboración de facturas, guías de remisión, notas de venta, etc., gracias al apoyo de su Gerente General CPA. Carlos Santillán quién por medio de una entrevista manifestó que la imprenta que dirige tiene muy pocos años en el mercado, la misma nace luego de la liquidación de la empresa Formas y Accesorios S.A.

La empresa al iniciar encuentra en el camino distintos problemas que poco a poco los ha superado, en la actualidad es consciente que su talento humano no está siendo administrado de una manera óptima, por lo tanto existe una débil gestión del talento humano, lo que conlleva a la falta de capacitación en el personal de la empresa, que la evaluación del desempeño de los trabajadores no se realice constantemente, que las funciones de trabajo de cada puesto sean poco claras, y lo que se debe evitar perder a sus mejores elementos.

Al existir una débil gestión del talento humano en la empresa se produce un estancamiento en el talento humano, sus trabajadores se sentirán desmotivados sin alguien que los oriente, además de esto un clima organizacional inapropiado genera un ambiente de trabajo tenso y muy poca comunicación entre sus empleados, por último la falta de compromiso que existe con la empresa da paso a que no se lleguen a cumplir los objetivos de la imprenta, estos puntos tratados generan que la empresa tenga un bajo desarrollo organizacional.

Al tener un débil desarrollo organizacional produciría en su talento humano un desinterés en el mismo, en la empresa se generaría una baja en su rentabilidad, esto podría llevar a la empresa a problemas peores como la disminución en sus ventas, que los clientes prefieran a la competencia y que la empresa pierda la credibilidad que ha venido teniendo en el corto tiempo de su creación.

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Lograr que una empresa sea exitosa es el anhelo de cualquier gerente esto se lo realiza en base a lo que sus trabajadores hacen y de la forma en que lo hacen día a día, teniendo una correcta utilización de sus recursos ya sean estos materiales, financieros y tecnológicos. El recurso humano administrado de una manera correcta producirá efectos positivos y un desenvolvimiento deseado en la empresa ya sea de manera individual o grupal.

La importancia en que radica esta investigación es que en base al desarrollo de los puntos la Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarena S.A., podré verificar en qué situación se encuentra la empresa y en base a ello establecer posibles soluciones que aporten a la misma.

Lograr que el talento humano de la empresa tenga un mejor desenvolvimiento es el anhelo de todo gerente, por esta razón es fundamental realizar un análisis de la situación actual de la gestión del talento humano de la empresa Clarena S.A., con relación a su desarrollo organizacional, ya que así se conocerán los procesos que se manejan, que tan capacitado se encuentra el personal, la calidad de comunicación entre los compañeros de trabajo, así como la motivación que tienen sus empleados para seguir trabajando en la empresa.

En cuanto a la utilidad de la investigación brindará información útil para que el personal tenga un mejor desarrollo y desenvolvimiento en sus actividades diarias, el proyecto de investigación es posible realizarlo ya que se cuenta con el apoyo del Gerente y de sus trabajadores quienes están accesibles a compartir la información necesaria para la elaboración del presente trabajo de investigación.

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

- Determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarena S.A., Guayaquil periodo 2018.

2.2. ESPECÍFICOS

- Identificar la situación actual de la Gestión del Talento Humano con respecto al Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarena S.A.
- Analizar qué factores influyen en la Gestión del Talento Humano y en el Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarena S.A.
- Diseñar el sistema de Gestión de Talento Humano de la Imprenta Clarena S.A., para mejorar el Desarrollo Organizacional.

3. ESTADO DEL ARTE

3.1. ANTECEDENTES

Sánchez, menciona en su tesis titulada: “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ALMACENES DEWAN DE LA CIUDAD DE MACHALA”. Cuando se procedió a investigar el comportamiento de la gestión de talento humano y el desarrollo organizacional dentro del almacén, se pudo comprobar la falta de un departamento de talento humano al cual los trabajadores puedan acudir por si necesitan alguna información o por no encontrarse muy a gusto en su puesto de trabajo, también se logró evidenciar de que no existe un manual de funciones debidamente establecido para cada departamento, que contenga las normas y tareas a realizar por cada trabajador, para que no se produzca esta desorganización en el almacén y

los colaboradores puedan realizar sus funciones coordinadamente buscando siempre un bien común como lo es el desarrollo y productividad de la empresa. (2016, p. 5)

En la investigación de Garcés, titulada: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA MUEBLES GARZÓN DE LA CIUDAD DE AMBATO”. Se ha buscado a través de este proyecto facilitar alternativas que ayuden a detectar las falencias en la empresa y poder darles la atención debida, reconociendo que los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo ya que no solo se debe proporcionarle una retribución económica por parte de la misma si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar en las empresas retrocesos, accidentes de trabajo, un clima laboral poco apropiado, cuando el personal no se encuentra bien instruido, motivado y capacitado para desenvolverse de forma adecuada en sus puestos de trabajo. (2011, p. 13)

Pacheco, señala en su tesis titulada: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACIÓN, DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO”. En la institución se nota que debe haber un cambio administrativo empezando por el interés que las autoridades debe inculcar a los servidores así mismo la gestión de talento humano nos señala que es conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño y con esto se logra el cambio que tanto lo requiere la institución. (2015, p.8)

Ortega, en su trabajo de tesis titulado: “LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE

AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA”, de la ciudad de Riobamba, encaminado a determinar los requerimientos de la cooperativa, de contar con una Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de personal de toda organización. (2019, p. 1)

3.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Gestión del Talento Humano

La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009, p. 9)

La administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. (Mondy, 2010, p. 4)

Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos. (Hernández et al., 2011, p. 8)

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (Guízar, 2013, p. 6)

3.3. UNIDAD I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

3.3.1. Identificación de la institución.

Logotipo: Imprenta Clarena S.A.

Gráfico 1. Logotipo de la empresa



Fuente: Imprenta Clarena S.A.

Elaborado por: David Parra G.

Razón social: Clarena S.A. Imprenta Gráfica

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

Dirección: Mapasingue Este Av. Segunda # 226 y Callejones

Rama de actividades: Industria gráfica

Sector al que pertenece: Empresa Privada

Categoría de la empresa: Bienes

Gerente General: CPA. Carlos Santillán Gavilánez

Teléfono: 2005082 – 2005093 - 2005463

Correo: csantillan1971@hotmail.com

3.3.2. Reseña histórica

La empresa Imprenta Clarena S.A., de la ciudad de Guayaquil inicia sus actividades el 3 de septiembre del 2013 la misma se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, dirección Mapasingue Este Av. Segunda # 226 y Callejones.

Esta empresa se crea a partir de la desunión de la empresa que llevaba por nombre Formas y Accesorios S.A., el Sr. Carlos Santillán Gerente General y su esposa la Sr. Laura Ronquillo Jefe del departamento de ventas deciden seguir con las actividades a las que se dedicaba la empresa anterior con un grupo de ocho personas ex empleados, ya que de la misma recibieron como liquidación de haberes maquinaria e iniciaron a laborar con la nueva empresa, con el tiempo incorporaron una persona a la empresa quedando conformados por 9 personas y de esta manera crear fuentes de trabajo y no perder clientes de la ya liquidada Formas y Accesorios.

La nueva empresa bajo el nombre de Clarena S.A., se dedica a elaborar facturas, guías de remisión, notas de venta, notas de crédito, comprobantes de retención, recibos de caja, afiches, volantes, invitaciones, etc. Sus productos los comercializan en la ciudad de Guayaquil y en la ciudad de Quito. Entre los productos que le representan mayores ingresos a la empresa tenemos los siguientes: Formularios continuos, rollos y publicomercial.

Hay que destacar la experiencia que poseen ya que como empresa nueva tienen 6 años en el mercado, pero en base al conocimiento y experiencia que tienen sus trabajadores por haber laborado por más de 14 años en la empresa anterior dedicada a la industria gráfica, han logrado mantener una empresa sólida y que sea reconocida.

Su gerente nos cuenta que en un principio se tenía problema con el abastecimiento de la materia prima ya que eran nuevos para los proveedores, lo que trataron de hacer es buscar realizar estrategias con un proveedor potencial de importación de materia prima y realizar

una buena negociación, lo que hasta el momento le ha traído a la empresa resultados satisfactorios. (Clarensa, 2018)

3.3.3. Misión y Visión

Misión

Somos una empresa que se dedica a suministrar impresiones de ALTA CALIDAD respaldados en:

- El trato personalizado
- La respuesta inmediata a las exigencias del cambio
- La mejora continua de nuestra organización
- La capacidad productiva y el compromiso de nuestros colaboradores. (Clarensa, 2018)

Visión

Ser la mejor INDUSTRIA GRÁFICA del país, reconocida como una empresa competitiva y eficiente generando una rentabilidad sostenible para reinvertirla en la renovación constante de los equipos, en la capacitación del personal y del medio ambiente. (Clarensa, 2018)

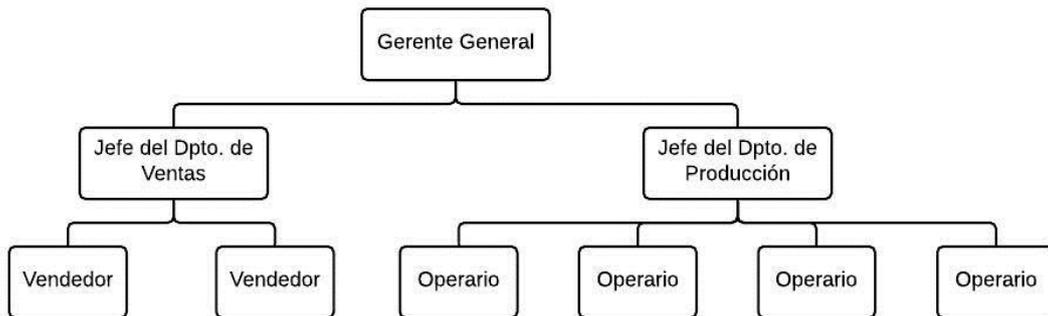
3.3.4. Política de calidad

- Fomentar el servicio personalizado.
- Ofrecer y suministrar impresiones de alta calidad.
- Renovar constantemente nuestra tecnología.
- Motivar y capacitar a nuestro equipo de colaboradores.
- Asegurar el mejoramiento continuo de la organización.
- Supervisar, difundir y promover la seguridad industrial y el medio ambiente.

(Clarensa, 2018)

3.3.5. Estructura

Ilustración 1. Organigrama de la Imprenta



Fuente: Imprenta Clarena S.A.
Elaborado por: David Parra G.

3.3.6. Localización

La Imprenta se encuentra ubicada en la Provincia del Guayas, en la ciudad de Guayaquil su dirección es Mapasingue Este Av. Segunda # 226 y Callejones. (Clarena, 2018)

Gráfico 2. Localización de la Imprenta.



Fuente: Google Maps.
Elaborado por: David Parra G.

3.3.7. Productos

Nuestra maquinaria está diseñada para realizar la más diversa variedad de trabajos y satisfacer las exigentes demandas de nuestros clientes a precios competitivos.

Publicomercial

Dípticos, trípticos, volantes, afiches, calendarios, hojas con logo, tarjetas presentación, sobres, colgantes, brochures, habladores, carpetas, shopping bags, stickers, adhesivos.

Industrial

Cajas plegadizas, displays, conos y gran variedad de etiquetas.

Rollos

Para puntos de ventas. En formatos variados, a colores y numerados.

Formas continuas

Algunos de nuestros productos son: facturas, guías de remisión, notas de ventas, notas de crédito, comprobantes de retención, recibos de caja, etc.

Trabajamos en formatos variados desde 2 3/4" de alto hasta 17".

Papeles químico, bond, seguridad, térmico y self containe. En blanco o de 1 a 6 colores y hasta 7 copias.

Impresión en retiro. Fondeado. Perforación vertical u horizontal, numeraciones rectas y convexas. Tráficos, bloqueos y códigos de barras, en otras aplicaciones. (Clarensa, 2018)

3.4. UNIDAD II. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.4.1. Importancia

Durante muchos años se pensó que el capital financiero era la llave que permitía el desarrollo de las empresas. Era una creencia generalizada. El capital financiero era indispensable para el éxito de la empresa. Hoy se piensa que la incapacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones del negocio. No existe ningún proyecto sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo que haya sido impedido por falta de efectivo o de recursos financieros. Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la administración de recursos humanos al frente. (Chiavenato, 2009, p. 11)

3.4.2. Objetivos

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.**

El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de administración de recursos humanos sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos. (Chiavenato, 2009, p.11)

- **Proporcionar competitividad a la organización.**

Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la administración de recursos humanos es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. (Chiavenato, 2009, p.11)

- **Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.**

“Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben” (Chiavenato, 2009, p. 12).

- **Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.**

Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. (Chiavenato, 2009, p. 13)

- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.**

La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. (Chiavenato, 2009, p.13)

- **Administrar e impulsar el cambio.**

“En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones” (Chiavenato, 2009, p. 13).

- **Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.**

Toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos

deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la administración de recursos humanos. (Chiavenato, 2009, p. 13)

- **Construir la mejor empresa y el mejor equipo.**

“Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la administración de recursos humanos debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración” (Chiavenato, 2009, p. 13).

3.4.3. Procesos

- **Procesos para integrar personas**

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal” (Chiavenato, 2009, p. 15).

- **Procesos para organizar a las personas**

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009, p. 15)

- **Procesos para recompensar a las personas**

“Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales” (Chiavenato, 2009, p. 15).

- **Procesos para desarrollar a las personas**

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las

competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad. (Chiavenato, 2009, p. 15)

- **Procesos para retener a las personas**

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales. (Chiavenato, 2009, p. 16)

- **Procesos para auditar a las personas**

“Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen banco de datos y sistemas de información administrativa” (Chiavenato, 2009, p. 16).

3.4.4. Reclutamiento y selección de personal

Reclutamiento

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 128)

Reclutamiento interno

“El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o

transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)” (Chiavenato, 2011, p. 133). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes. (Chiavenato, 2011, p. 136)

- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Reclutamiento por internet.

Selección de personal

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este

punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos. (Chiavenato, 2011, p. 144)

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

3.4.5. Evaluación del desempeño

La evaluación del 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. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 245)

Objetivos de la evaluación del desempeño

- “Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización” (Chiavenato, 2011, p. 206).
- “Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración” (Chiavenato, 2011, p. 206).
- “Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos” (Chiavenato, 2011, p. 206).

Beneficios de la evaluación del desempeño

- “Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado” (Chiavenato, 2011, p. 207).

- “Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia” (Chiavenato, 2011, p. 207).
- “Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo” (Chiavenato, 2011, p. 207).

3.4.6. Capacitación

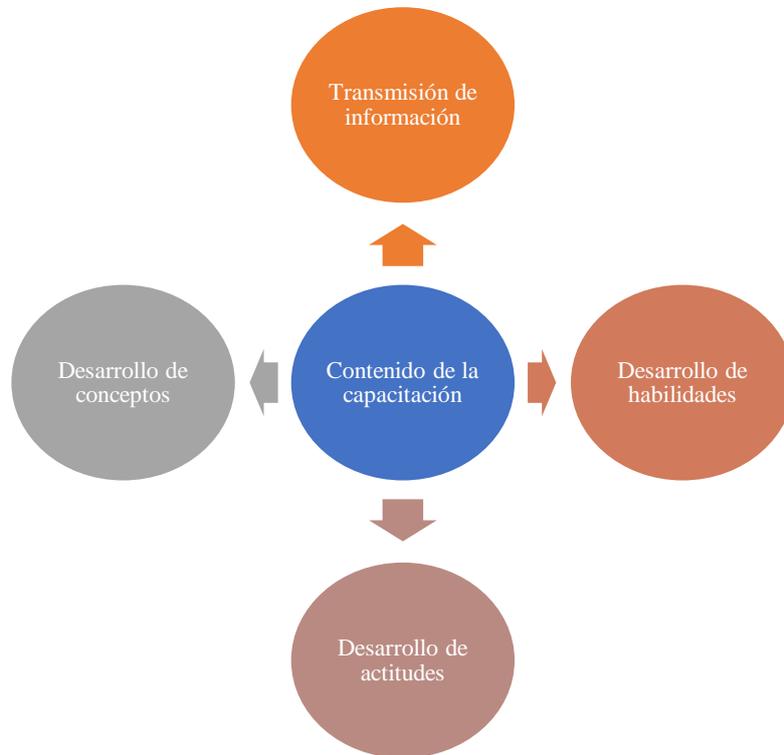
La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos. (Chiavenato, 2011, p. 322)

Contenido de la capacitación

- **Transmisión de información.**- “aumento del conocimiento de las personas, información sobre la organización, sus clientes, productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos” (Chiavenato, 2011, p. 323).
- **Desarrollo de habilidades.**- “mejora de habilidades y destrezas, habilitar a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas” (Chiavenato, 2011, p. 323).
- **Desarrollo de actitudes.**- “desarrollo o modificación de conducta, cambiar actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas, como clientes internos y externos” (Chiavenato, 2011, p. 323).

- **Desarrollo de conceptos.**- “elevar el nivel de abstracción, desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos” (Chiavenato, 2011, p. 323).

Ilustración 2. *Contenido de la capacitación*



Fuente: (Chiavenato, 2011)
Elaborado por: David Parra G.

3.4.7. Relaciones con los empleados

Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de recursos humanos actúa en la retaguardia como función de staff, es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de recursos humanos. (Chiavenato, 2011, p. 296)

3.5. UNIDAD III. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.5.1. Importancia

Su campo de acción fundamental es, por lo tanto, la que guarda relación con los recursos humanos de las organizaciones. La importancia otorgada al desarrollo organizacional deriva de la aceptación de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución. En consecuencia, su manejo resulta fundamental para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo, equipos y liderazgo, y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando haya indicios de un conflicto. (Hernández et al., 2011, p. 12)

3.5.2. Valores y principios fundamentales

Valores

Después de la misión y la visión, los valores reflejan lo que toda organización desea proyectar. Los valores son importantes para el estudio del desarrollo organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación; además influyen en las percepciones. Gracias a ellos las personas ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que se puede o no hacer. (Hernández et al., 2011, p.19)

Los valores en que se basa el desarrollo organizacional son:

- **Respeto por la gente.**- “los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados y deben ser tratados con dignidad y respeto” (Hernández et al., 2011, p. 19).

- **Confianza y apoyo.**- “la organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo” (Hernández et al., 2011, p. 19).
- **Igualdad de poder.**- “las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos, por lo que permiten la libertad de ideas y el ejercicio de las mismas” (Hernández et al., 2011, p. 19).
- **Confrontación.**- “los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra, sino deben ser confrontados abiertamente” (Hernández et al., 2011, p. 19).
- **Participación.**- “mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones” (Hernández et al., 2011, p. 19).

Principios

“El desarrollo organizacional es una estrategia para el cambio que incluye teoría, métodos de práctica y valores. Partiendo de esta premisa, el desarrollo organizacional permite visualizar los principios en los cuales se fundamenta” (Hernández et al., 2011, p. 20).

- “Ofrecer elementos para que las personas sean tratadas como seres humanos y no como un número más dentro de la organización” (Hernández et al., 2011, p. 20).
- “Permitir que cada miembro de la organización desarrolle todo su potencial” (Hernández et al., 2011, p. 20).
- “Incrementar la eficiencia de la organización en relación con los objetivos planteados” (Hernández et al., 2011, p. 20).
- “Crear las condiciones necesarias para establecer un ambiente laboral alentador y retar las habilidades de las personas” (Hernández et al., 2011, p. 20).

- “Que cada persona sea considerada como un ser humano con necesidades diferentes, porque éstas son importantes en su vida” (Hernández et al., 2011, p. 20).

3.5.3. Objetivos básicos

Los principales objetivos del Desarrollo Organizacional son:

- “Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 358).
- “Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos debajo del tapete”” (Chiavenato, 2011, p. 358).
- “Crear un ambiente en que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social” (Chiavenato, 2011, p. 358).
- “Incrementar la apertura de la comunicación lateral, vertical y diagonal” (Chiavenato, 2011, p. 358).
- “Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización” (Chiavenato, 2011, p. 358).
- Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes -2+2 es más que 4-, las cuales permiten que las partes ganen más con la cooperación que con el conflicto). (Chiavenato, 2011, p. 358)
- “Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y en la ejecución” (Chiavenato, 2011, p. 358).

3.5.4. El proceso del Desarrollo Organizacional.

Para implementar el desarrollo organizacional en una organización se debe realizar un programa, el cual debe considerar lo siguiente:

- “Un diagnóstico interno, para detectar dónde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución” (Pinto, 2012, p. 27).
- “Recabar la mayor información posible para realizar el diagnóstico. Los instrumentos para hacer la recopilación de datos son básicamente: la estructura organizacional, el poder, el ejercicio de la organización y los conflictos intergrupales” (Pinto, 2012, p. 27).
- “Proyección de aplicación e implantación del desarrollo organizacional” (Pinto, 2012, p. 27).
- “Capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del desarrollo organizacional” (Pinto, 2012, p. 27).
- “Aplicación de la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa” (Pinto, 2012, p. 27).
- “Seguimiento y reaprovechamiento” (Pinto, 2012, p. 27).

3.5.5. Técnicas

- **Consultoría de procesos:** en este proceso la persona asignada, llamada también consultor, detecta las necesidades del grupo; su responsabilidad consiste en ayudarlos a identificar sus deficiencias y a vencerlas, en otras palabras, asiste al grupo para que lleguen a ser más conscientes de la forma en que están trabajando. (Pinto, 2012, p. 77)
- **Retroalimentación de datos:** consiste en dar a conocer al grupo, la información recabada durante las entrevistas que se efectúen sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas. Es primordial que las personas que reciban la

retroalimentación reconozcan sus errores y acepten las sugerencias. (Pinto, 2012, p. 77)

- **Desarrollo de quipo:** “este generalmente es un puesto en marcha para generar habilidades y destrezas de grupo que tiendan a la eficiencia, todo esto deberá ser examinado y evaluado” (Pinto, 2012, p. 77).
- **Solución de problemas:** se refiere a los asuntos y problemas que surgen cuando dos grupos necesitan trabajar juntos, esto se da por las distintas formas de llevar a cabo las actividades, esto traerá gran experiencia para futuros conflictos que se produzcan, y así tener un conocimiento previo para resolver otros conflictos. (Pinto, 2012, p. 77)
- **Cambio tecnológico y cultural:** esto tiende a tener mayor impacto en la organización como un todo, se da por la estrecha relación entre la cultura, la estructura y la tecnología, es necesario que los individuos estén abiertos a la idea de que estos factores suelen cambiar de manera constante y, en ese sentido, los colaboradores deben estar preparados para saber enfrentar tales circunstancias. (Pinto, 2012, p. 77)
- **Entrenamiento:** “los miembros de la organización deben contar con una capacitación permanente y continua para el logro de los objetivos, sin esto la empresa no avanza, al contrario retrocede y no llega a ser competitiva” (Pinto, 2012, p. 77).

4. METODOLOGÍA

4.1. Método

Método Deductivo

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2010, p. 59)

En la investigación utilicé este método ya que el mismo me permitió analizar información en libros y en tesis de grado logrando así encontrar solución al problema planteado en la Imprenta, lo que se buscó es contribuir a que la empresa tenga una mejor gestión del talento humano y un excelente desarrollo organizacional.

4.2. Tipo de investigación

Investigación de campo:

“Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación” (Baena, 2014, p. 12).

En la investigación utilicé este tipo ya que visité las instalaciones de la Imprenta con el respectivo permiso de su gerente, para así poder recabar información útil para desarrollar el proyecto.

Investigación descriptiva:

Su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende

como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente. (Niño, 2011, p. 34)

La investigación me permitió analizar e interpretar los datos encontrados en la imprenta, de esta manera pude sacar mis conclusiones y recomendaciones que beneficiaron para generar un cambio y dar solución al problema que se evidencia.

4.3. Diseño

Investigación no experimental

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (Hernández et al., 2014, p. 152)

El diseño de la investigación es un diseño no experimental ya que observé los acontecimientos como se presentan, realicé su posterior análisis y no manipulé las variables.

Investigación documental

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Arias, 2012, p. 27)

Para esta investigación utilicé mucho la investigación documental ya que me permitió consultar en libros, tesis de grado, y de esta manera conocer afondo las distintas definiciones, procesos, objetivos, importancia, técnicas, etc., de los temas tratados en mi tesis.

4.4. Población y muestra

4.4.1. Población

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (Arias, 2012, p. 81)

En la Imprenta Clarena S.A., la población de estudio fué el personal que en total son 9 personas en los cuales estuvo incluido el gerente y trabajadores, por esta razón no sería fundamental aplicar el tamaño de la muestra ya que la población es reducida. Trabajé con la población universo.

Tabla 1. *Población de la Imprenta Clarena S.A.*

Población	Colaboradores
Gerente General	1
Jefe dpto. de Ventas	1
Ventas	2
Jefe dpto. de Producción	1
Operadores	4
Total	9

Fuente: Imprenta Clarena S.A.

Elaborado por: David Parra G.

4.4.2. Muestra

No se realizó ya que la población es reducida.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1. Técnicas

- **Entrevista:** es una técnica que me permitió obtener información de una manera verídica y oportuna, esta puede ser con preguntas estructuradas o una entrevista abierta, la misma se aplicó al gerente de la imprenta.
- **Encuesta:** una técnica que me permitió recolectar información de una manera eficaz y con un número reducido de preguntas, la cual se aplicó a todos los trabajadores de la imprenta.

4.5.2. Instrumentos

- Guía de entrevista
- Cuestionario de Encuesta

4.6. Técnicas de procesamiento de la información

La guía de entrevista y el cuestionario de encuesta me sirvieron para recoger información útil la misma que después fue tabulada y analizada. Para realizar el procesamiento de la información utilicé el programa estadístico SPSS (Statistics 25) el cual me permitió ingresar datos y a su vez elaborar tablas y gráficos estadísticos que me ayudaron en el análisis e interpretación y en una mayor precisión de las conclusiones.

4.7. Análisis y discusión de resultados

En el análisis de los datos se limpió y transformó datos con el objetivo de resaltar información útil, y en la discusión se comparó, contrastó y se discutió los resultados que obtuvimos en la investigación con los de otros autores.

4.7.1. Resultados de la encuesta

1. ¿El gerente le motiva para alcanzar metas y objetivos organizacionales?

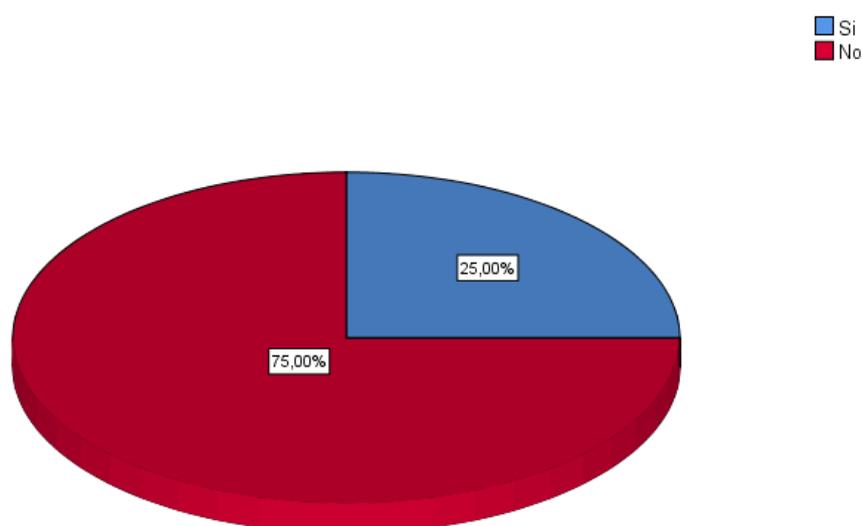
Tabla 2. Metas y objetivos organizacionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. acumulado
Válido	Si	2	25,0	25,0	25,0
	No	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 3. Metas y objetivos organizacionales



Fuente: Tabla 2

Elaborado por: David Parra G.

Análisis.

Con los datos obtenidos de las encuestas se observó que el 25,0% de los encuestados afirmó que el gerente si les motiva para alcanzar metas y objetivos organizacionales mientras que el 75,0% restante de los encuestados respondió que el gerente no les motiva.

Interpretación

En base a los resultados obtenidos los encuestados no están conscientes de lo que su administrador desea conseguir y el camino que se debe seguir para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

2. ¿Al ingresar a la empresa le explicaron sobre la estructura de la empresa, es decir cómo se encuentra conformada?

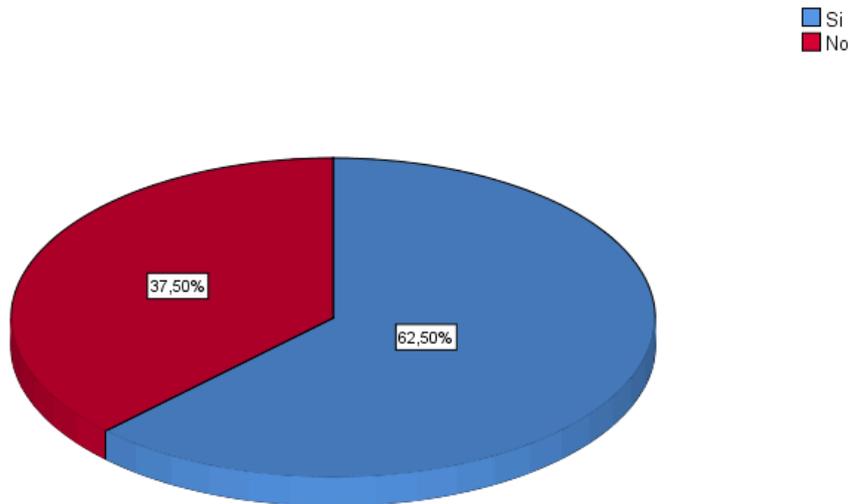
Tabla 3. Estructura de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. acumulado
Válido	Si	5	62,5	62,5	62,5
	No	3	37,5	37,5	100,0
Total		8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 4. Estructura de la empresa.



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: David Parra G.

Análisis

Con los datos obtenidos de las encuestas se observó que el 62,5% de los encuestados afirmó que al ingresar a la empresa si le explicaron sobre la estructura de la empresa mientras que el 37,5% restante de los encuestados respondió que al ingresar a la empresa no le explicaron.

Interpretación

En relación a esta pregunta pude notar que una gran parte de los trabajadores conocen la estructura de la empresa, de esta manera pueden tener claro los jefes de cada área y a quién recurrir en caso de algún inconveniente.

3. ¿La gestión de talento humano en la empresa es eficiente?

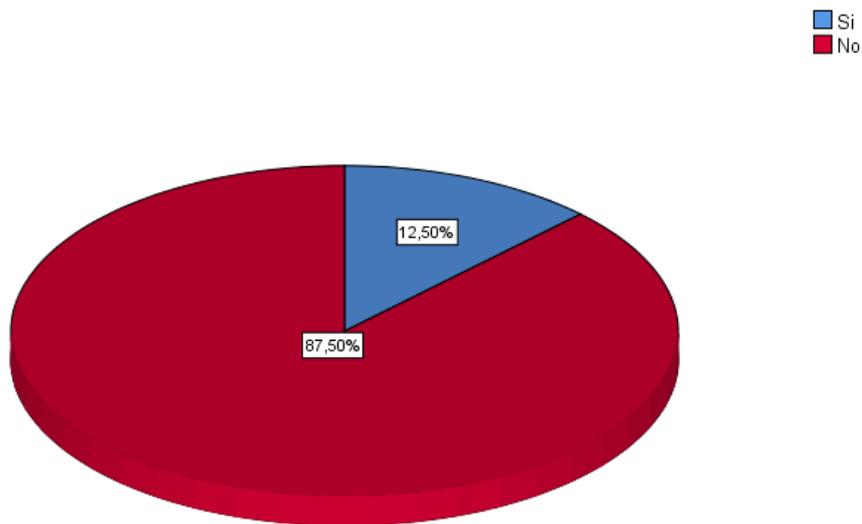
Tabla 4. Gestión de talento humano.

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. Acumulado
Válido	Si	1	12,5	12,5	12,5
	No	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 5. Gestión de talento humano.



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: David Parra G.

Análisis.

Con los datos obtenidos de las encuestas se observó que el 12,5% de los encuestados afirmó que la gestión de talento humano en la empresa si es eficiente mientras que el 87,5% restante de los encuestados respondió que la gestión de talento humano en la empresa no es eficiente.

Interpretación.

Según los datos pude darme cuenta que una gran parte de los trabajadores están seguros que la manera en que se está administrando el talento humano no es la mejor, esto debido a la carencia de un jefe de talento humano quien sea el que administre y desarrolle al mismo.

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

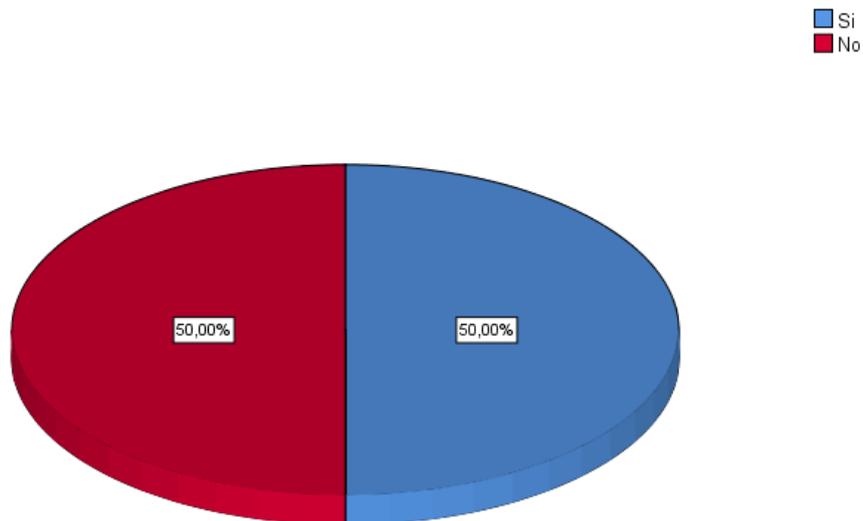
Tabla 5. Capacitación del personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. acumulado
Válido	Si	4	50,0	50,0	50,0
	No	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 6. Capacitación del personal.



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: David Parra G.

Análisis

Con los datos obtenidos de las encuestas se observa que el 50,0% de los encuestados afirmó que si ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa mientras que el 50,0% restante de los encuestados respondió que no ha recibido algún tipo de capacitación.

Interpretación

En esta pregunta pude observar que en la empresa la mitad de sus trabajadores ha recibido algún tipo de capacitación, mientras que la otra mitad no ha recibido capacitación, capacitar al personal continuamente producirá beneficios para la organización como para el trabajador.

5. ¿Existe un proceso de reclutamiento y selección de personal para ingresar a la empresa?

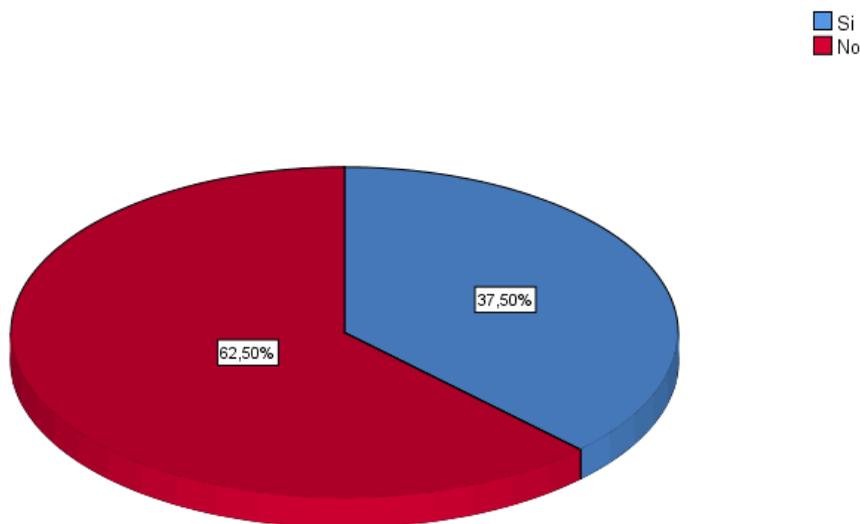
Tabla 6. Reclutamiento y selección de personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. Acumulado
Válido	Si	3	37,5	37,5	37,5
	No	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 7. Reclutamiento y selección del personal.



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: David Parra G.

Análisis

Con los datos obtenidos de las encuestas se observó que el 37,5% de los encuestados afirmó que si existe un proceso de reclutamiento y selección de personal para ingresar a la empresa mientras que el 62,5% restante de los encuestados respondió que no existe.

Interpretación

Al observar los resultados pude notar que una gran parte de trabajadores no han pasado por un proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que afecta a la empresa para escoger los mejores candidatos para la misma.

6. ¿Existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

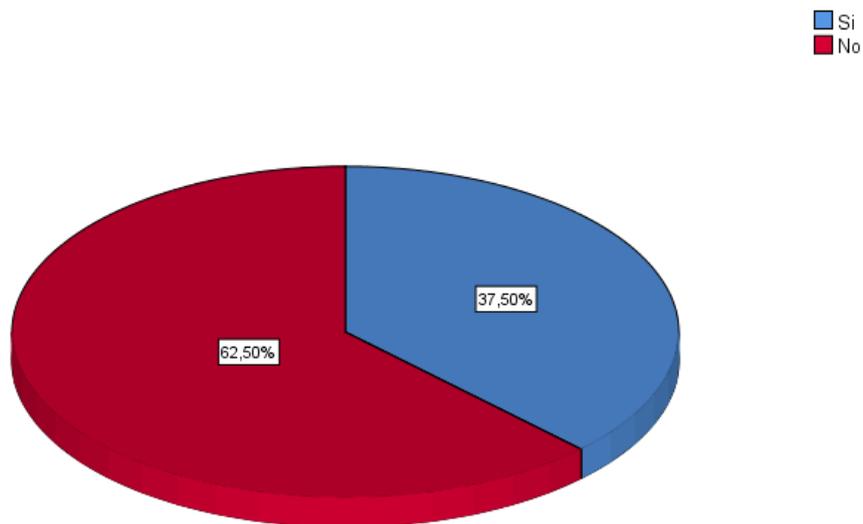
Tabla 7. *Comunicación organizacional.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. acumulado
Válido	Si	3	37,5	37,5	37,5
	No	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 8. *Comunicación organizacional.*



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: David Parra G.

Análisis

Con los datos obtenidos de las encuestas se observó que el 37,5% de los encuestados afirmó que si existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo mientras que el 62,5% restante de los encuestados respondió que no existe.

Interpretación

Según los datos pude notar que en la empresa pocos piensan que existe una excelente comunicación entre trabajadores, mientras que una gran parte piensa que no, una buena comunicación beneficia las relaciones entre los trabajadores.

7. ¿Existe el trabajo en equipo con sus compañeros de la empresa?

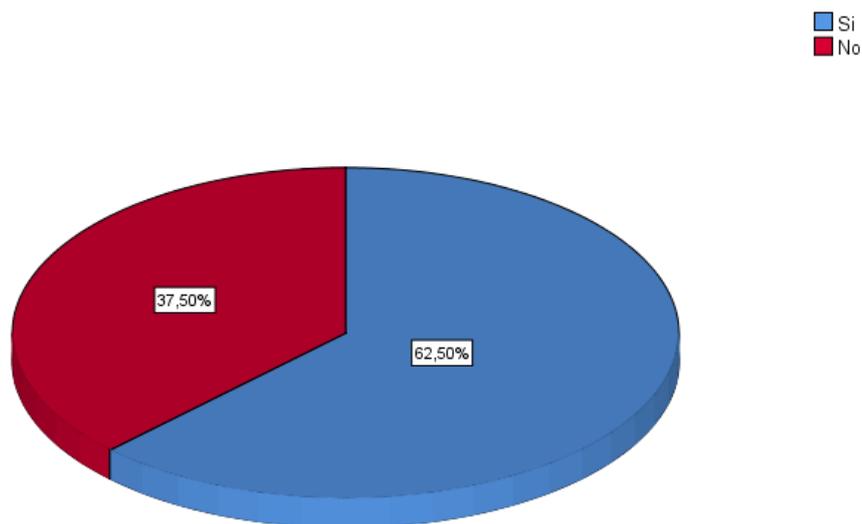
Tabla 8. Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. Válido	Porc. acumulado
Válido	Si	5	62,5	62,5	62,5
	No	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 9. Trabajo en equipo.



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: David Parra G.

Análisis

Con los datos obtenidos de las encuestas se observó que el 62,5% de los encuestados afirmó que si existe el trabajo en equipo con sus compañeros de la empresa mientras que el 37,5% restante de los encuestados respondió que no existe el trabajo en equipo.

Interpretación

En esta pregunta pude darme cuenta que una gran parte tiene como prioridad el trabajo en equipo en la empresa, mientras que un pequeño porcentaje opina que su mejor desempeño lo realizan trabajando de una manera individual, el trabajo en equipo mejora notablemente la calidad de trabajo porque las decisiones se las aprueban en conjunto.

8. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

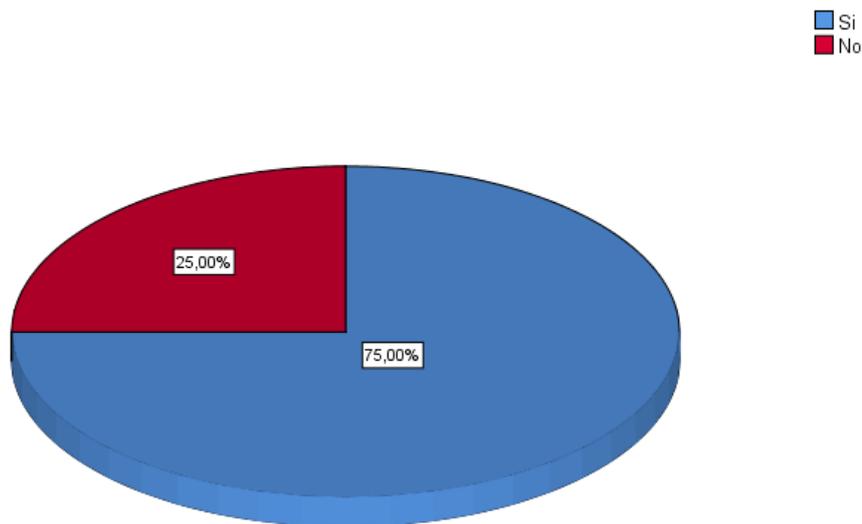
Tabla 9. Recibir la información.

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. acumulado
Válido	Si	6	75,0	75,0	75,0
	No	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 10. Recibir la información.



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: David Parra G.

Análisis

Con los datos obtenidos de las encuestas se observó que el 75,0% de los encuestados afirmó que si recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo mientras que el 25,0% restante de los encuestados respondió que no recibe la información necesaria.

Interpretación

En base a los resultados pude notar que los trabajadores están informados de las actividades a realizar esto ahorra tiempo en la producción, almacenamiento y distribución de sus productos.

9. ¿Es evaluado su desempeño por parte de la empresa?

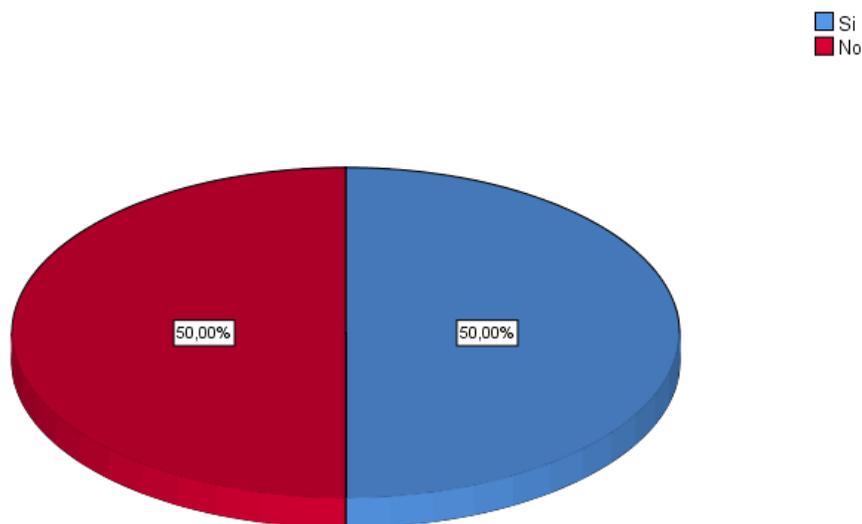
Tabla 10. Evaluación del desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. acumulado
Válido	Si	4	50,0	50,0	50,0
	No	4	50,0	50,0	100,0
Total		8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 11. Evaluación del desempeño



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: David Parra G.

Análisis

Con los datos obtenidos de las encuestas se observó que el 50,0% de los encuestados afirmó que si es evaluado su desempeño por parte de la empresa mientras que el 50,0% restante de los encuestados respondió que no es evaluado su desempeño.

Interpretación

Como pude notar en esta pregunta, en la empresa se realiza evaluación al desempeño de sus trabajadores pero también existe un pequeño grupo que no ha sido evaluado, la evaluación del desempeño trae beneficios tanto para sus empleados como para el jefe.

10. ¿La empresa otorga algún tipo de incentivo a su mejor trabajador?

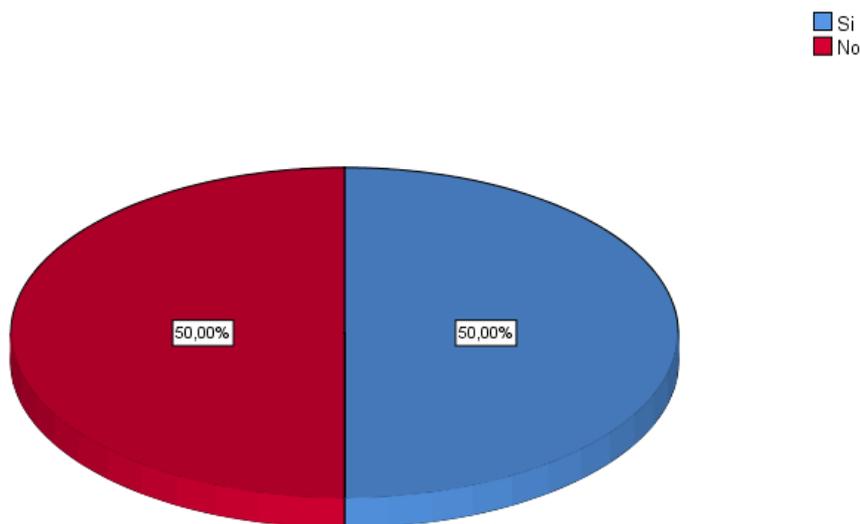
Tabla 11. Incentivo laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. acumulado
Válido	Si	4	50,0	50,0	50,0
	No	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 12. Incentivo laboral.



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: David Parra G.

Análisis

Con los datos obtenidos de las encuestas se observó que el 50,0% de los encuestados afirmó que la empresa si otorga algún tipo de incentivo a su mejor trabajador mientras que el 50,0% restante de los encuestados respondió que la empresa no otorga algún tipo de incentivo.

Interpretación

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta la empresa debe tratar de incentivar continuamente a sus empleados ya que de esta manera se sentirán motivados en el trabajo y lograrán así cumplir de mejor manera las tareas encomendadas diariamente.

11. ¿En caso de tener problemas en la empresa sabe a quién debe dirigirse?

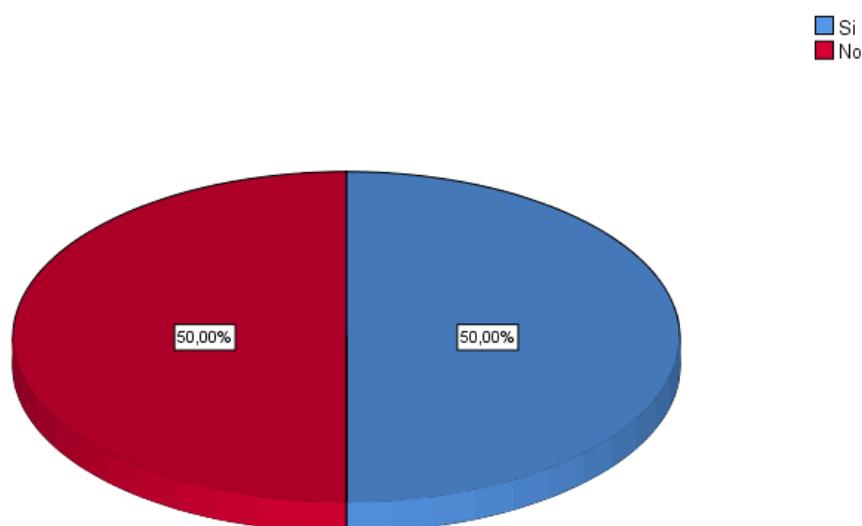
Tabla 12. Problemas en la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. acumulado
Válido	Si	4	50,0	50,0	50,0
	No	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 13. Problemas en la empresa.



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: David Parra G.

Análisis

Con los datos obtenidos de las encuestas se observó que el 50,0% de los encuestados afirmó que en caso de tener problemas en la empresa si sabe a quién debe dirigirse mientras que el 50,0% restante de los encuestados respondió que en caso de tener problemas en la empresa no sabe a quién debe dirigirse.

Interpretación

Como se pudo observar no todos tienen claro a dónde acudir, la mejor forma es dirigirse al jefe próximo ante la falta de un jefe de talento humano, y que a su vez el mismo actúe rápido ante los problemas, antes que afecte al resto de la organización.

12. ¿Sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta por parte de la empresa?

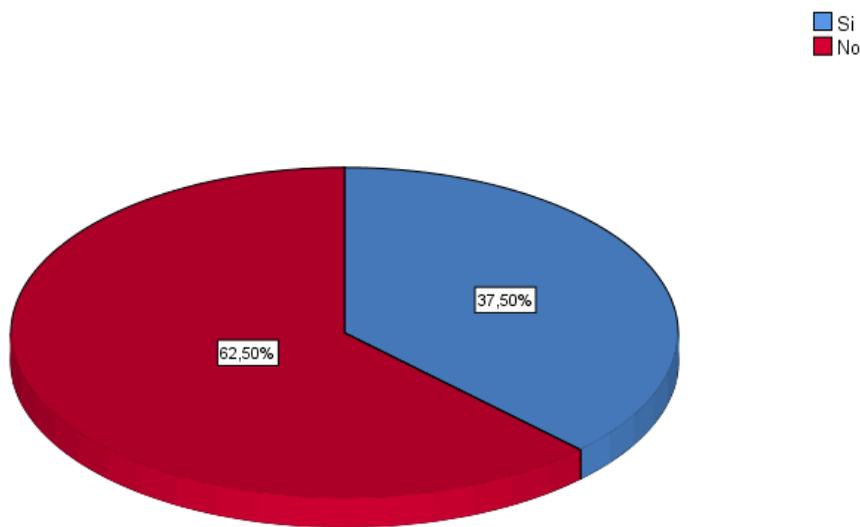
Tabla 13. Ideas y opiniones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porc. válido	Porc. acumulado
Válido	Si	3	37,5	37,5	37,5
	No	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: David Parra G.

Gráfico 14. Ideas y opiniones.



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: David Parra G.

Análisis

Con los datos obtenidos de la encuestas se observó que el 37,5% de los encuestados afirmó que sus ideas y opiniones si son tomadas en cuenta por parte de la empresa mientras que el 62,5% restante de los encuestados respondió que sus ideas y opiniones no son tomadas en cuenta.

Interpretación

Como se pudo notar una gran parte es consciente que sus ideas y opiniones no son tomadas en cuenta, sin duda es fundamental que la empresa acepte las ideas y opiniones de sus empleados, la clave es analizar las mismas y poner en marcha sus propuestas.

4.7.2. Discusión de resultados

En base a la encuesta aplicada en la imprenta Clarena S.A notamos que el gerente es una persona que esporádicamente motiva a su personal, para que de esta manera den lo mejor de sí a la misma con su único propósito de seguir creciendo como empresa, un punto a favor del gerente es que la mayoría de los empleados a los que dirige conocen la estructura, organigrama de la empresa y saben cuál es su jefe próximo, en relación a la forma en cómo se gestiona el talento humano en la empresa los empleados no están conformes por lo que sería óptimo diseñar un sistema que ayude a sus empleados en sus labores diarias, en cuanto a la capacitación que debería estar encargado el jefe de talento humano, el gerente es la persona que busca de alguna manera capacitar a su personal siendo no suficiente ya que no se ha llegado a todos los empleados de la empresa, otro punto importante el reclutamiento y la selección de personal que se los debe manejar bajo parámetros alineados con la empresa.

En cuanto al desarrollo organizacional podemos decir que en la empresa existe un ambiente en el que la comunicación entre sus compañeros no es la óptima lo que influye día a día en el clima organizacional de la empresa, entre ellos existe la colaboración en el trabajo para sacar adelante un mismo ideal, por tal motivo el gerente o los jefes encargados de cada área siempre brindan la información oportuna a sus delegados con lo que se puede trabajar de una manera rápida, un punto en contra que evidencia los resultados es que en la empresa existe una débil evaluación del desempeño por tal motivo no podemos conocer en que están fallando o en que pueden mejorar los trabajadores, algo negativo es que si el gerente motiva esporádicamente a su personal para alcanzar distintos objetivos estos deberían llevar un incentivo que los mantenga enfocados en cumplir y dar todo de si por ello, otro punto en contra es que la mayor parte de trabajadores piensan que las ideas y opiniones que proponen no son implementadas en la empresa.

4.8. Comprobación de la hipótesis

En la presente comprobación utilicé la prueba estadística no paramétrica exacta de Fisher, la misma permite analizar si dos variables dicotómicas están asociadas cuando la muestra a estudiar es demasiado pequeña ($N < 20$) y no se cumplen las condiciones necesarias para que la aplicación del test chi-cuadrado sea adecuada. Estas condiciones exigen que los valores esperados de al menos el 80% de las celdas en una tabla de contingencia sean mayores de 5. (Pértega y Pita, 2004)

4.8.1. Planteamiento de la hipótesis

H₀: La gestión de talento humano no incide en el desarrollo organizacional de la imprenta Clarena S.A., Guayaquil periodo 2018.

H₁: La gestión de talento humano incide en el desarrollo organizacional de la imprenta Clarena S.A., Guayaquil periodo 2018.

Pregunta variable independiente: La gestión de talento humano

Pregunta 3. ¿La gestión de talento humano en la empresa es eficiente?

Pregunta variable dependiente: El desarrollo organizacional

Pregunta 8. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

4.8.2. Prueba exacta de Fisher

Tabla 14. *Fórmula de Fisher*

a	b	a + b
c	d	c + d
a + c	b + d	a + b + c + d = n

Fuente: Fistera (2004)

Elaborado por: David Parra G.

$$p = \frac{(a + b)! (c + d)! (a + c)! (b + d)!}{n! a! b! c! d!}$$

Donde:

- p: p valor
- !: factorial

Se realizó los cálculos para poder obtener el valor de la probabilidad de Fisher calculado, se utilizó un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia del 0,05.

Regla del p valor para rechazar H_0 o aceptar H_0

“Si el p valor bilateral $> 0,05$ aceptamos H_0

Si el p valor bilateral $< 0,05$ rechazamos H_0 ” (Pértega y Pita, 2004).

Tabla 15. Tabla de contingencia

Preguntas	Si	No	Total
Pregunta 8. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?	6	2	8
Pregunta 3. ¿La gestión de talento humano en la empresa es eficiente?	1	7	8
Total	7	9	16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: David Parra G.

Calculé el p valor de los datos que han sido observados en la encuesta:

$$p = \frac{(6 + 2)! (1 + 7)! (6 + 1)! (2 + 7)!}{16! (6)! (2)! (1)! (7)!}$$

$$p = \frac{8! 8! 7! 9!}{16! 6! 2! 1! 7!}$$

$$p = 0,020$$

A continuación se construye una tabla de contingencia extrema.

Tabla 16. Tabla de contingencia extrema

Pregunta	Si	No	Total
Pregunta 8. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?	7	1	8
Pregunta 3. ¿La gestión de talento humano en la empresa es eficiente?	0	8	8
Total	7	9	16

Fuente: Encuesta

Elaborado por: David Parra G.

Calculé el p valor para la tabla de contingencia extrema:

$$p = \frac{(7 + 1)! (0 + 8)! (7 + 0)! (1 + 8)!}{16! (7)! (1)! (0)! (8)!}$$

$$p = \frac{8! 8! 7! 9!}{16! 7! 1! 0! 8!}$$

$$p = 0,001$$

Se suman las dos probabilidades y obtenemos el p valor unilateral el cual debe ser multiplicado por dos para obtener el p valor bilateral el cual se compara con el nivel de significancia 0,05.

$$p_{valor\ unilateral} = 0,020 + 0,001$$

$$p_{valor\ unilateral} = 0,021$$

$$p_{valor\ bilateral} = 0,042$$

Comparamos los dos datos encontrados:

$$p_{valor\ bilateral} < 0,05$$

$$0,042 < 0,05$$

4.8.3. Línea de razonamiento

El p valor calculado es 0,042 inferior al valor de significancia 0,05 por lo tanto rechazamos la hipótesis nula H_0 y aceptamos la hipótesis alternativa H_1 .

H₁: La gestión de talento humano incide en el desarrollo organizacional de la imprenta Clarena S.A., Guayaquil periodo 2018.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Puedo afirmar que luego de la investigación realizada, la gestión del talento humano incide directamente sobre el desarrollo organizacional de la empresa debido a que en la empresa no se utilizan los procesos para administrar el talento humano como es en el momento de buscar un trabajador y que el mismo pase por un proceso de selección el cual le brinde a la empresa la mejor opción y que el mismo aporte con todo su conocimiento y potencial al desarrollo organizacional.
- En base a la investigación realizada pude notar claramente que la situación actual de la gestión del talento humano no es la óptima, ya que su gerente lo ha venido realizando de una forma empírica, sin basarse en un modelo o sistema de administración de talento humano, lo cual perjudica de forma directa a su talento humano y que no se genere esa respuesta al cambio que tanto pronuncia el desarrollo organizacional.
- Al elaborar el presente trabajo me di cuenta que existen varios factores que influyen en la gestión del talento humano como lo es la provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación del talento humano, y entre los mismo se encuentra el desarrollo organizacional con recolección y análisis de datos, diagnóstico organizacional, acción de intervención, evaluación; de los cuales en la empresa carecen de aplicación.
- En base al trabajo realizado puedo decir que sería factible que la empresa cuente con un sistema de gestión de talento humano ya que esto aportaría a llevar un talento humano de una forma más ordenada y que se cumplan ciertas actividades mensual o trimestralmente como es la capacitación y la evaluación al desempeño.

5.2. Recomendaciones

- Recomendaría a la empresa seguir los respectivos procesos de gestión de talento humano como es provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación, estos aportarían a la empresa y le ayudarían a manejar de una forma ordenada y estricta a su talento humano.
- Designar una persona quien sea la encargada de administrar el talento humano y se base en un sistema o modelo el cual esté a la par de la empresa y de las nuevas tecnologías que día a día están evolucionando.
- Sería factible que la empresa invierta más en su personal en capacitarlo constantemente ya sea de una forma trimestral, semestral o una vez al año ya que de esta manera los trabajadores actualizarían sus conocimientos lo cual les permitiría ser más competitivos y elevar la productividad de la empresa.
- Analizar la posibilidad de seguir un sistema de gestión de talento humano el cual brinde todos los procesos, actividades para administrar de una forma ordenada y sujeto a normas específicas el talento humano, así conseguiremos mejores resultados en un periodo de tiempo determinado.

6. PROPUESTA

6.1. Título

Sistema de Gestión de Talento Humano de la Imprenta Clarena S.A.

6.2. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

- Proponer el sistema de Gestión de Talento Humano de la Imprenta Clarena S.A., para mejorar el Desarrollo Organizacional.

Objetivos Específicos.

- Proporcionar los procesos de provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación del talento humano enfocados en el desarrollo organizacional.
- Facilitar la administración del talento humano orientado en alcanzar un excelente funcionamiento de la empresa.

6.3. Beneficios que aporta la propuesta

Proveer a la empresa personal con conocimientos, capacitado y entrenado acorde con las nuevas tecnologías y alineado a los requerimientos que la empresa establece. Conocer las actividades que se desempeñan en cada puesto de trabajo así como los requerimientos que demanda cada uno de estos tanto físicos como intelectuales.

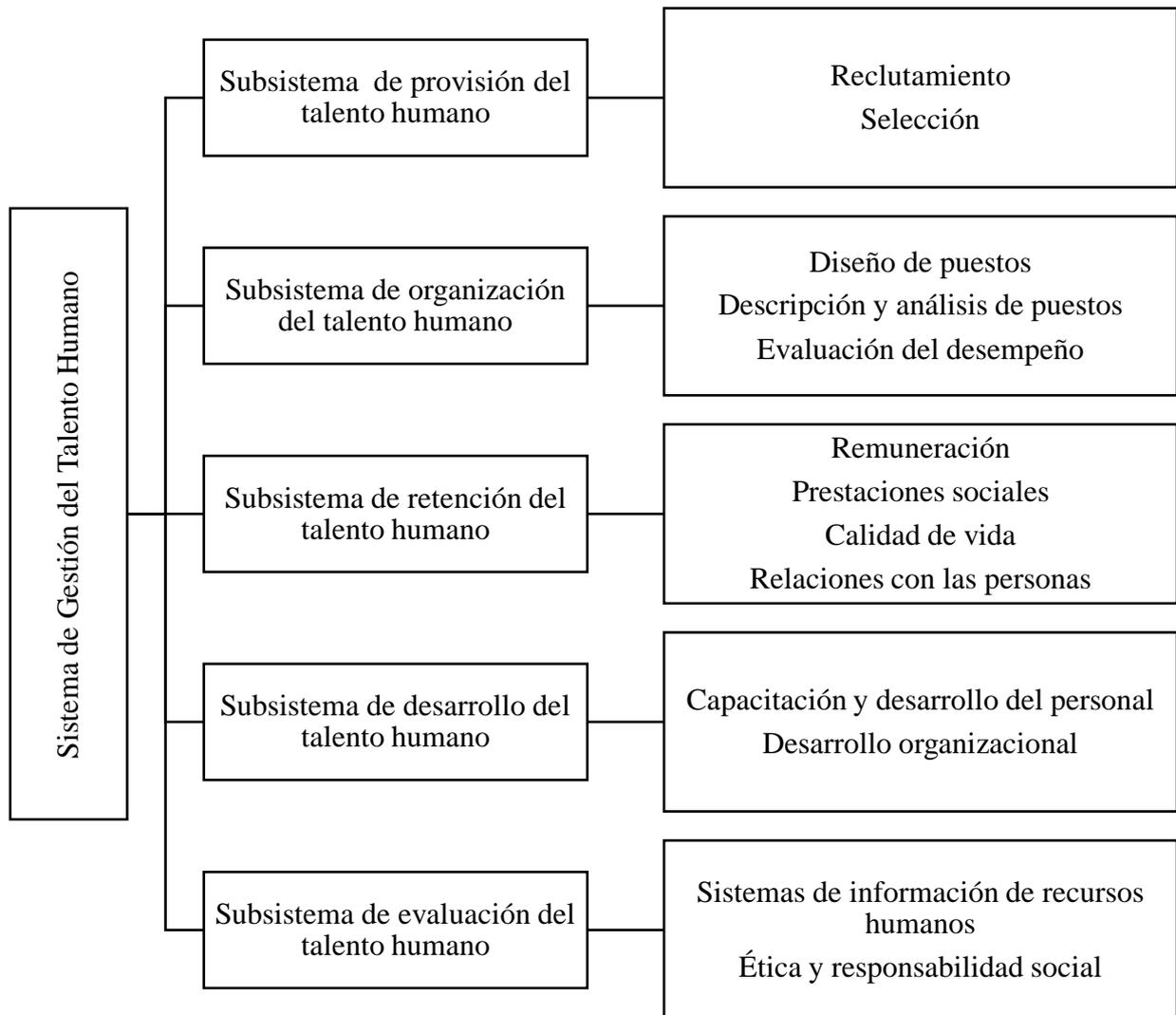
Seguir un proceso de capacitación el cual le permita a la empresa tener claro en los temas que se debe capacitar y a su vez realizar una evaluación de los conocimientos adquiridos.

Desarrollo de la fuerza de trabajo ya que es la pieza fundamental en la organización mediante una inversión adecuada en el capital humano.

6.4. Desarrollo de la propuesta

Sistema de Gestión del Talento Humano de la Imprenta Clarena S.A.

Ilustración 3. *Sistema de Gestión de Talento Humano.*



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: David Parra G.

Tabla 17. Provisión de Talento Humano

Proceso	Elementos del proceso	Supervisor
	Reclutamiento interno	
Reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencias • Ascensos • Transferencias con ascenso • Programas de desarrollo de personal 	Jefe dpto. de Talento Humano
	Reclutamiento externo	
	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios en periódicos e internet. • Ferias de empleo y conferencias • Contacto con instituciones 	
	Proceso de selección	
Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de empleo • Entrevista inicial de tamización <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe dpto. Talento Humano • Pruebas o exámenes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura general ▪ Cultura profesional • Entrevista <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente • Examen médico • Análisis y decisión final 	Gerente General

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: David Parra G.

Tabla 18. Organización de Talento Humano

Proceso	Elementos del proceso	Supervisor
Diseño de puestos	Contenido del puesto	Jefe dpto. Talento Humano
	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades que se desempeñarán <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tareas o atribuciones • Periodicidad de las actividades <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diarias ▪ Semanal ▪ Mensuales ▪ Anuales ▪ Esporádicas • Equipos a utilizar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maquinaria ▪ Equipos electrónicos • Lugar y ambiente de trabajo • Objetivos del puesto • Metas y resultados que se deben alcanzar 	
Descripción y análisis de puestos	Especificaciones para el análisis	Jefe dpto. Talento Humano
	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos mentales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación necesaria ▪ Experiencia necesaria ▪ Iniciativa necesaria ▪ Aptitudes necesarias • Requisitos físicos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esfuerzo físico necesario ▪ Concentración visual necesaria ▪ Complexión física necesaria • Responsabilidad adquiridas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por supervisión de personal ▪ Por material y equipo ▪ Por métodos y procesos ▪ Por dinero, títulos o documentos ▪ Por información confidencial ▪ Por seguro a terceros • Condiciones de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente de trabajo ▪ Riesgos de trabajo 	

Proceso de evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño	• Identificar objetivos específicos de la evaluación del desempeño	
	• Establecer expectativas de la persona (análisis del trabajo)	Jefe dpto. de
	• Analizar el trabajo desempeñado	
	• Evaluar el desempeño	Talento Humano
	▪ Método de escalas gráficas	
	▪ Método de elección forzada	
	▪ Método de investigación de campo	
	▪ Método de incidentes críticos	
	▪ Métodos mixtos	
	• Discutir la evaluación con el trabajador	

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: David Parra G.

Tabla 19. Retención de Talento Humano

Proceso	Elementos del proceso	Supervisor
Tipos de remuneraciones		
Remuneración (administración de sueldos y salarios)	<ul style="list-style-type: none"> • Económica <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directa <ul style="list-style-type: none"> • Salario • Premios • Comisiones • Bonos ▪ Indirecta <ul style="list-style-type: none"> • Horas extras • Vacaciones • Décimo tercero • Planes de incentivos 	<p>Jefe dpto.</p> <p>Talento</p> <p>Humano</p>
	Tipos de prestaciones y seguridad social	
Planes de prestaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Asistenciales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos médicos ▪ Becas educativas ▪ Seguro de vida colectivo subsidiado ▪ Apoyo para jubilación • Recreativas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agrupación gremial o club ▪ Cultural y deportivo • Complementarias <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comedor en el centro de trabajo ▪ Transporte subsidiado para el personal 	<p>Jefe dpto.</p> <p>Talento</p> <p>Humano</p>
	Factores de la calidad de vida en el trabajo	
Calidad de vida en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia gerencial <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo socioemocional ▪ Orientación técnica ▪ Igualdad de trato ▪ Administrar con el ejemplo • Identificación con la empresa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación con la tarea ▪ Imagen de la empresa 	<p>Jefe dpto.</p> <p>Talento</p> <p>Humano</p>

-
- Brindar apoyo a los trabajadores
 - A los trabajadores
 - A la familia
 - Oportunidades efectivas para participar
 - Creatividad
 - Expresión personal
 - Repercusión de las ideas presentadas
 - Visión humanista de la empresa
 - Educación/concientización
 - Orientación a las personas
 - Responsabilidad con comunidad
 - Equidad salarial
 - Salarios con equidad interna
 - Salarios con equidad externa
-

Diseñar un programa que contenga:

Relaciones con las personas

- Comunicación
 - Explicar filosofía
 - Solicitar opiniones, sugerencias
- Cooperación
 - Compromiso y control de las actividades
- Protección
 - Lugar de trabajo sea agradable y seguro
- Asistencia
 - Brindar apoyo al trabajador
- Disciplina y conflicto
 - Reglas de comportamiento

Jefe dpto.
Talento
Humano.

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: David Parra G.

Tabla 20. Desarrollo de Talento Humano

Proceso	Elementos del proceso	Supervisor
Proceso de capacitación		
Capacitación y desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de problemas de producción ▪ Análisis de problemas de personal ▪ Análisis de informes 	Jefe dpto. de Talento Humano
	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación para atender las necesidades <ul style="list-style-type: none"> ▪ A quién se capacita ▪ Cómo capacitar ▪ En qué capacitar ▪ Quién capacita • Implantación y ejecución del programa de capacitación • Evaluación de los resultados <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento ▪ Comprobación o medición 	
Tipos de actividades de DO		
Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Intraorganizacional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realimentación de datos • Intergrupales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones de confrontación 	Jefe dpto. de Talento Humano
	<ul style="list-style-type: none"> • Intragrupales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoría de procesos ▪ Desarrollo de equipos • Interpersonales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis transaccional • Intrapersonales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrenamiento de sensibilidad 	

Fuente: (Chiavenato, 2011)
 Elaborado por: David Parra G.

Tabla 21. Evaluación de Talento Humano

Proceso	Elementos del proceso	Supervisor
	Fuentes de datos	
Sistemas de información de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de datos de recursos humanos • Reclutamiento y selección de personal • Capacitación y desarrollo de personal • Evaluación del desempeño • Administración de sueldos y salarios • Registro y controles de personal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faltas ▪ Retrasos ▪ Disciplina 	Jefe dpto. Talento Humano
	Puntos clave	
Ética y responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar valores y trabajar con transparencia • Valorar a los empleados y colaboradores • Motivar en los empleados el respeto 	Jefe dpto. Talento Humano

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: David Parra G.

7. BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Sexta Edición*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación. Serie integral por competencias*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera Edición*. Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. Tercera Edición*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena edición*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Clarensa S.A. (2018). *Generalidades de la empresa*. Guayaquil, Ecuador.

Garcés, F. (2011). *Gestión de Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones, Cuarta Edición*. México: McGraw-Hill.

Hernández, J., Gallarzo, M., y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación, Sexta edición*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos, Decimoprimer edición*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación, Diseño y ejecución*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Ortega, W. (2019). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.* Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Pacheco, R. (2015). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en la calidad del Desempeño Laboral de los servidores de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación, de la Universidad Técnica de Babahoyo.* Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.

Pértega, S., y Pita, S. (2004). *Fisterra. Asociación de variables cualitativas: El test exacto de Fisher y el test de McNemar.* A Coruña, España: Atención Primaria en la Red. Recuperado de <https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/fisher.pdf>

Pinto, E. (2012). *Desarrollo Organizacional.* Tlalnepantla, México D.F.: Red tercer milenio.

Sánchez, E. (2016). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en almacenes Dewan de la ciudad de Machala.* Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.

8. ANEXOS

8.1. Anexo I. Matriz Lógica

Tabla 22. *Matriz lógica.*

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cómo incide la Gestión del Talento Humano en la Imprenta Clarena S.A., Guayaquil periodo 2018 para mejorar el Desarrollo Organizacional?	Determinar la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarena S.A., Guayaquil periodo 2018.	La Gestión de Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarena S.A., Guayaquil periodo 2018.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
Métodos de selección poco apropiados.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar la situación actual de la Gestión del Talento Humano con respecto al Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarena S.A. 	
Problemas de comunicación.		
Falta de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar qué factores influyen en la Gestión del Talento Humano y en el Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarena S.A. 	
Falta de concienciación.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar el sistema de Gestión de Talento Humano de la Imprenta Clarena S.A., para mejorar el Desarrollo Organizacional. 	

Elaborado por: David Parra G.

8.2. Anexo II. Operacionalización de las variables

Tabla 23. *Variable independiente: La Gestión del Talento Humano.*

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES
“La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Chiavenato, 2009, p. 9).	Organización	Número de rotación del personal.
		Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
		Índice de cumplimiento de funciones administrativas.
	Desarrollo	Tasa de crecimiento.
		Grado de satisfacción del cliente.
	Motivación	Número de incentivos laborales.
Nivel de clima organizacional.		

Elaborado por: David Parra G.

Tabla 24. *Variable dependiente: El Desarrollo Organizacional*

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES
<p>“Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento” (Hernández et al., 2011, p. 8).</p>	Esfuerzo	<p>Porcentaje de cumplimiento en el trabajo.</p>
	Procesos	<p>Nivel de productividad de los trabajadores.</p>
	Organizacionales	<p>Nivel de rendimiento. Índice de satisfacción.</p>
	Conocimientos	<p>Número de certificaciones de los trabajadores. Porcentaje de capacitaciones.</p>

Elaborado por: David Parra G.

8.3. Anexo III. Cuestionario de encuesta



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
ENCUESTA**

Objetivo: Determinar la incidencia de la Gestión de Talento Humano en el Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarena S.A.

Indicaciones: Marque con una x la aseveración correspondiente. Los datos obtenidos serán administrados con total confidencialidad.

1. ¿El gerente le motiva para alcanzar metas y objetivos organizacionales?

- Si
- No

2. ¿Al ingresar a la empresa le explicaron sobre la estructura de la empresa, es decir cómo se encuentra conformada?

- Si
- No

3. ¿La gestión de talento humano en la empresa es eficiente?

- Si
- No

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

- Si
- No

5. ¿Existe un proceso de reclutamiento y selección de personal para ingresar a la empresa?

- Si
- No

6. ¿Hay una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

- Si
- No

7. ¿Existe el trabajo en equipo con sus compañeros de la empresa?

- Si
- No

8. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

- Si
- No

9. ¿Es evaluado su desempeño por parte de la empresa?

- Si
- No

10. ¿La empresa otorga algún tipo de incentivo a su mejor trabajador?

- Si
- No

11. ¿En caso de tener problemas en la empresa sabe a quién debe dirigirse?

- Si
- No

12. ¿Sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta por parte de la empresa?

- Si
- No

Gracias por su colaboración

8.4. Anexo IV. Guía de entrevista



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
INSTRUMENTO DE RECOLLECCIÓN DE DATOS
ENTREVISTA**

Objetivo: Determinar la incidencia de la Gestión de Talento Humano en el Desarrollo Organizacional de la Imprenta Clarena S.A.

1. ¿Cómo se crea la empresa que hoy dirige y cuántos años lleva en el mercado?

.....

2. ¿Cuáles son los productos que ofrece al consumidor y cuál de estos le representa un mayor ingreso a la empresa?

.....

3. ¿Cuántas áreas o departamentos posee la empresa y que puestos de trabajo existe en los mismos?

.....

4. ¿Cree usted que la capacitación en la empresa es importante y en qué temas se debería capacitar al personal?

.....

5. ¿Qué problemas son los que se presentan con más frecuencia en la empresa y que actitud toma para resolverlos?

.....

6. ¿Cómo la empresa consigue nuevos clientes y de qué manera los retiene?

.....

7. ¿Cómo ve a la empresa en el futuro, entre sus anhelos estaría crecer y contar con otra empresa?

.....

Gracias por su colaboración