



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

Título:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIAL BASTIDAS DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA

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

Autor:

Marco Antonio Choca Socoy

Tutor (a)

Ing. Cecilia Mendoza. Mgs.

Año

2021

INFORME DEL TUTOR

Yo, Ing. Cecilia Mendoza. Mgs. en mi calidad de tutor certifico que la investigación realizada por Marco Antonio Choca Socoy cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público luego de ser evaluada por el Tribunal designado.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cecilia Mendoza', is written over a horizontal line.

Ing. Cecilia Mendoza. Mgs.




Tutor

CALIFICACIÓN DEL PROYECTO DE TITULACIÓN

Los miembros del tribunal revisan y aprueban el informe de investigación, con el título, **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIAL BASTIDAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, 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 **MARCO ANTONIO CHOCA SOCOY**.

CALIFICACION DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO

Nombres y Firmas del Tutor y Miembros del tribunal

Ing. Cecilia Mendoza. Mgs Tutor	 Firma	10 Nota
Eco. Lenin Fuentes Miembro del tribunal	 Firma	9.1 Nota
Mgs. Patricia Chiriboga Miembro del tribunal	 Firma	9.5 Nota

Nota final 9.53

DERECHOS DE AUTOR

La responsabilidad del contenido del presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial sobre, **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIAL BASTIDAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”**. Pertenece a Marco Antonio Choca Socoy con cedula de identidad N° 0603889064 y el dominio erudito de la Universidad Nacional de Chimborazo.



Marco Antonio Choca Socoy

C.I. 060388906-4

DEDICATORIA

Mi tesis está dedicada a: Dios por saber guiar mi camino y darme la fortaleza necesaria para seguir adelante y no dejarme desmayar, tomado siempre de su mano de fidelidad y amor ha estado siempre conmigo hasta el día de hoy. A mi madre Victoria Socoy quien supo apoyarme en todos los momentos difíciles, que desde pequeño me inculcaron la disciplina de estudiar y luchar por mis sueños, gracias por inculcar en mis valores y el ejemplo de esfuerzo y valentía de no temer hacia las adversidades de la vida.

Con todo mi amor y cariño a mi hijo Anthony Daryel Choca Jarrin quien es el pilar fundamental en mi vida para seguir adelante para levantarme en todas las adversidades y seguir alcanzando mi meta, a mis amigos, Rolando, Alexita, Gaby, por apoyarme cuando más lo necesitaba, por ser quienes estuvieron en los buenos y malos momentos, agradezco por su amistad que cada día va creciendo. Gracias, siempre los llevo presentes en mi corazón.

MARCO ANTONIO CHOCA SOCOY

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud y bondad a Dios, que con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre cuando los necesito. A mi Amada familia por ser el pilar fundamental de todos mis logros, con sus valores y mucho cariño alentándome a ser mejor cada día. A mi querida Universidad por haberme abierto sus puertas he impartido todos los más grandes conocimientos necesarios para poder ser un profesional ético y de calidad. A mi tutora Ing. Cecilia Mendoza pues sin sus valiosos consejos y sin sus conocimientos no habría sido posible la culminación de mi trabajo.

MARCO ANTONIO CHOCA SOCOY

ÍNDICE DE CONTENIDO

INFORME DEL TUTOR.....	II
CALIFICACIÓN DEL PROYECTO DE TITULACIÓN	III
DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE CUADROS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	3
4. OBJETIVOS	3
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
5. HIPÓTESIS.....	4
5.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	4
6. ESTADO DEL ARTE.....	4
6.1. ANTECEDENTES	4
6.2. FUNDAMENTO TEÓRICO	6
6.2.1. <i>Unidad I: Generalidades de la empresa</i>	6
6.2.1.1. Antecedentes.....	6
6.2.1.2. Estructura Organizativa	7

6.2.1.3.	Filosofía empresarial	8
6.2.2.	<i>Unidad II: Gestión del Talento Humano</i>	9
6.2.2.1.	Definición de Talento Humano	9
6.2.2.2.	Definición de Gestión del Talento Humano	10
6.2.2.3.	Importancia de la Gestión del Talento Humano	10
6.2.2.4.	Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	10
6.2.3.	<i>Administración del Talento Humano</i>	12
6.2.3.1.	Procesos de la administración del Talento Humano.....	12
6.2.3.2.	Modelos centralizados y descentralizados de la administración del Talento Humano	13
6.2.4.	<i>Unidad III: Desarrollo Organizacional</i>	14
6.2.4.1.	Definición de Desarrollo Organizacional	14
6.2.4.2.	El proceso del Desarrollo Organizacional	15
6.2.4.3.	Características del Desarrollo Organizacional.....	15
6.2.4.4.	Cambio organizacional	16
7.	METODOLOGÍA	17
7.1.	MÉTODO	17
7.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	17
7.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	18
7.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
7.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RESOLUCIÓN DE DATOS	19
7.6.	TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS DE LA INFORMACIÓN.....	20
8.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	20
8.1.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
8.1.1.	<i>Resultados a la encuesta realizada al personal de la empresa comercial Bastidas.</i>	20
8.1.2.	<i>Resultados de la entrevista realizada al personal administrativo</i>	38
8.2.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	39
8.3.	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	40
8.3.5.	<i>Resultados obtenidos</i>	41
9.	PROPUESTA.....	42
9.1.	TEMA.....	42
9.2.	OBJETIVO	42

9.3.	ESQUEMA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	42
9.4.	CONCLUSIÓN DE LA PROPUESTA	51
10.	CONCLUSIONES	51
11.	RECOMENDACIONES	52
12.	BIBLIOGRAFIA.....	53
13.	ANEXOS.....	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Género	21
Cuadro 2	Edad	22
Cuadro 3	Cargo que desempeña en la empresa	23
Cuadro 4	Tiempo que lleva en la empresa.....	24
Cuadro 5	Constatación de datos del Curriculum	25
Cuadro 6	Importancia de la entrevista para calificar al personal.....	26
Cuadro 7	El proceso de selección es adecuado para elegir al personal	27
Cuadro 8	Capacitaciones al personal	28
Cuadro 9	Los programas de capacitación mejoran el nivel de competencias.....	29
Cuadro 10	La empresa realiza evaluaciones y retroalimentación.....	30
Cuadro 11	Frecuencia de la realización de reuniones.....	31
Cuadro 12	Satisfacción con las funciones que realiza	32
Cuadro 13	El trabajo en equipo	33
Cuadro 14	Existencia de un manual de funciones	34
Cuadro 15	Evaluación de la gestión de trabajo.....	35
Cuadro 16	La empresa toma en cuenta las sugerencias u opiniones de los empleados.....	36
Cuadro 17	La existencia de planificación en la empresa.....	37
Cuadro 18	Situación actual – Cambios a realizarse.....	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género.....	21
Gráfico 2 Edad.....	22
Gráfico 3 Cargo que desempeña en la empresa.....	23
Gráfico 4 Tiempo que lleva en la empresa.....	24
Gráfico 5 Constatación de datos del Curriculum	25
Gráfico 6 Importancia de la entrevista para calificar al personal	26
Gráfico 7 El proceso de selección es adecuado para elegir al personal	27
Gráfico 8 Capacitaciones al personal	28
Gráfico 9 Los programas de capacitación mejoran el nivel de competencias.....	29
Gráfico 10 La empresa realiza evaluaciones y retroalimentación.....	30
Gráfico 11 Frecuencia de la realización de reuniones	31
Gráfico 12 Satisfacción con las funciones que realiza	32
Gráfico 13 El trabajo en equipo	33
Gráfico 14 Existencia de un manual de funciones	34
Gráfico 15 Evaluación de la gestión de trabajo.....	35
Gráfico 16 La empresa toma en cuenta las sugerencias u opiniones de los empleados.....	36
Gráfico 17 La existencia de planificación en la empresa	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación de la empresa comercial Bastida Cía. Ltda	7
Figura 2 Organigrama estructural	7
Figura 3. Prácticas para administrar el Talento Humano	12
Figura 4. Modelos de la Administración del Talento Humano	14
Figura 5 Etapas del modelo de Desarrollo Organizacional de Lewin Kurt	43
Figura 6 Beneficios de generar una comunicación eficiente.....	46
Figura 7 Comunicación en la empresa	47
Figura 8 Fase de Congelar.....	49
Figura 9 Parámetros para un cambio cultural.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Talento Humano de la Empresa Comercial Bastidas	19
Tabla 2 Tabla cruzada para la comprobación de hipótesis.....	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz Lógica.....	56
Anexo 2: Operacionalidad de las variables.....	57
Anexo 3: Modelo de la Encuesta aplicada al Talento Humano de la empresa comercial Bastidas Cía. Ltda.	59
Anexo 4 Modelo de la Encuesta aplicada al Talento Humano de la empresa comercial Bastidas Cía. Ltda.	61

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito identificar de qué manera la Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba, determinando los procesos claves que intervienen en el alcance de las metas organizacionales. El método de investigación utilizado es el hipotético-deductivo, la investigación es de tipo descriptiva documental debido a que se indaga en diferentes fuentes de información para adquirir la información necesaria sobre las variables objeto de estudio, y de campo ya que se aplicó como técnicas de recolección de datos; la entrevista a los directivos de la empresa y la encuesta se aplicó al personal administrativo y operativo. La población lo conformó los 25 empleados de la empresa, cabe indicar que no se realizó el cálculo de la muestra, por tal motivo se trabajó con toda la población. Los resultados obtenidos mediante el análisis de los datos obtenidos, se identificó que la empresa no cuenta con una persona encargada del Talento Humano, por lo que no se realiza un proceso adecuado de selección del personal para ocupar las vacantes disponibles en la empresa. Por este motivo, se propone un modelo de Desarrollo Organizacional, el cual establece estrategias de cambio que permitirá a la empresa tener estabilidad y mejorar la productividad y rentabilidad.

PALABRAS CLAVES

Talento humano, productividad, cambio, proceso, modelo.

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify how Human Talent Management affects the Organizational Development of the Bastidas Commercial Company in the city of Riobamba, determining the key processes involved in the achievement of organizational goals. The research method used is the hypothetical-deductive, the research is of the documentary descriptive type because it was investigated in different sources of information to acquire the necessary information on the variables under study, and field research because it was applied as data collection techniques; the interview to the managers of the company and the survey was applied to the administrative and operational staff. The population consisted of the 25 employees of the company; it should be noted that the sample was not calculated, for this reason the entire population was used. The results obtained through the analysis of the data obtained, it was identified that the company does not have a person in charge of Human Talent, so there is not an adequate process of selection of personnel to fill vacancies available in the company. For this reason, an Organizational Development model is proposed, which establishes strategies for change that will allow the company to have stability and improve productivity and profitability.

KEYWORDS

Human talent, productivity, change, process, model.

Reviewed by:
Mgs. Marcela González Robalino
ENGLISH PROFESSOR
c.c.0603017708

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad La Gestión del Talento Humano en las empresas se considera un aspecto importante, ya que mediante la aplicación de una serie de herramientas y acciones permite incorporar personal que cumpla con los requerimientos que solicite la empresa. Además, se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo con el fin de lograr los objetivos estratégicos tales como; confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad, debido a que el talento humano tiene los factores claves y estratégicos que considera habilidades, destrezas y conocimientos para conseguir las metas propuestas. Hay que tener en cuenta que el principal desafío de la Administración del Talento Humano desde tiempos atrás se basa en el mejoramiento permanente de la organización de la que forman parte, posicionarse en las mejores condiciones y sobre todo en el equilibrio que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan (Ramírez, 2016).

El Desarrollo Organizacional a nivel empresarial es un proceso de analizar y cambiar la cultura y desempeño de la organización, la globalización provoco en las organizaciones y en el mercado laboral la necesidad de adaptación a medios tecnológicos. Cada empresa experimenta cambios los cuales determinan su eficiencia, el Desarrollo Organizacional garantiza el crecimiento saludable con la planificación correspondiente mediante una serie de acciones como la recolección de datos, el análisis y diagnóstico FODA y realizando un plan de acción implementando cambios estratégicos tomando en cuenta el impacto (Kruger, 2019).

La presente investigación se enfoca en identificar como la Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba, actualmente la empresa cuenta con cuatro personas en el área administrativa, pero carece de un departamento de Talento Humano o una persona que realice dicha función, por lo que no se ha realizado un proceso de selección de personal adecuado lo que está ocasionando que los empleados no tengan establecidas sus funciones y la productividad de la empresa disminuya.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones. Por otra parte, para incluir al Talento Humano dentro de una empresa, no es suficiente movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación esperando incrementar su potencial, lo que se requiere en realidad es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización. Además, la Gestión del Talento Humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo apunta a configurarse como el proceso administrativo de inserción del componente humano, en función de las competencias individuales de cada persona, para la consecución de los objetivos organizacionales, respetando las etapas de planificación, ejecución y control, bajo los principios de identidad, cultura y filosofía colectiva, asociado al Desarrollo Organizacional, mediante el cual se analiza los comportamientos que convierten a las organizaciones en entidades eficaces y funcionales (Majad, 2016).

En este contexto, según un directivo de la Empresa Comercial Bastidas, mediante una breve entrevista afirmó que La Gestión de Talento Humano no ha sido óptimo en los últimos años, debido a que no existe un profesional encargado del Departamento Humano, quien realice un proceso adecuado de selección del personal que involucre la aplicación de técnica para identificar a los candidatos que estén cualificados para ocupar las vacantes disponibles, además el directivo hizo hincapié en la falta de compromiso y de conciencia laboral que presentan los colaboradores al no contar con un ambiente laboral adecuado en la organización para el desarrollo de sus actividades.

Por esta razón la siguiente investigación se desarrolla con la finalidad de identificar como La Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la empresa comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba, identificando cuáles son los procesos claves que existen, y de esa manera proponer un modelo de Desarrollo Organizacional que sirva de apoyo a la organización para mejorar su eficiencia y solucionar adecuadamente los problemas empresariales.

2.1. Formulación del problema

¿Cómo la Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba?

3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La empresa comercial Bastidas Basvimart Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Riobamba, se dedica principalmente a la comercialización de productos finales, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores que acuden a adquirir los productos. Es una empresa que se enfoca fundamentalmente en brindar oportunidades a los diferentes productores, permitiéndoles ubicar sus productos en los estantes de la empresa.

El Talento Humano en una empresa es considerado como el recurso indispensable, debido a que otorga valor en las organizaciones e impulsa todas las actividades que la empresa desempeña. Por su parte, el Desarrollo Organizacional engloba técnicas y estrategias que una institución implementa con la finalidad de mejorar el funcionamiento y el crecimiento de la organización.

La presente investigación es útil para que la empresa comercial Bastidas Basvimart Cía. Ltda., para identificar cuáles son las principales falencias que presenta la empresa y que está afectando el funcionamiento normal y el cumplimiento de los objetivos y metas que se planifican y de esa manera tomar decisiones acertadas que mejoren la productividad.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

4.1.1. Identificar como la Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba, determinando los procesos claves que intervienen en el alcance de las metas organizacionales.

4.2. Objetivos Específicos

4.2.1. Identificar el proceso de Desarrollo Organizacional actual de la Empresa Comercial Bastidas, para plantear estrategias de transformación y cambios en el comportamiento.

4.2.2. Determinar cuáles son los procesos claves en la Gestión del Talento Humano que aplica la Empresa Comercial Bastidas.

4.2.3. Proponer un modelo de Desarrollo Organizacional para que la Empresa Comercial Bastidas alcance sus metas organizacionales, altos niveles de eficiencia y eficacia.

5. HIPÓTESIS

5.1. Hipótesis General

La Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba.

6. ESTADO DEL ARTE

6.1. Antecedentes

La Gestión del Talento Humano es considerada como un fuerte compromiso estratégico del área de Recursos Humanos para encontrar a los mejores profesionales; al respecto González y Tapia (2016) en su estudio de investigación denominado “Gestión del Talento Humano: Herramienta clave para el Desarrollo Organizacional”, plantearon como objetivo determinar si la Gestión de Talento Humano influye en el crecimiento de la empresa y en el Desarrollo Organizacional, quienes evidenciaron que es una herramienta clave e indispensable para que una empresa se mantenga en el mercado, para la consecución de los objetivos y sobre todo es

considerado como uno de los factores que inciden para que las empresas logren un desarrollo pleno dentro de la actividad económica y la visión de la misma.

Por otra parte, Soledispa y Porraspita (2018) en su trabajo de investigación denominado “La Gestión de personas y su impacto en el Desarrollo Organizacional” afirman que las personas integran competencias laborales que impactan en Desarrollo Organizacional y significa un componente relevante en la ventaja competitiva básica al trabajar, alcanzando a través de la educación una gestión eficiente de las personas y de la organización. Además, recalcan que el problema principal es el no aprovechamiento de las potencialidades para el desarrollo integral de las actividades, considerando que la productividad organizacional constituye factores estratégicos que tributan al desarrollo, sobre todo cuando se encuentra enlazado y alineado adecuadamente con los procesos de formación e innovación.

Además, Inca (2015) en su proyecto de investigación titulado “Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.” Señala que una buena Gestión del Talento Humano se aprecia en el desempeño laboral del trabajador, para obtener este resultado utilizaron el coeficiente de spearman, el cual ayuda a determinar la correlación existente, recalca la importancia de la selección del personal, el trabajo en equipo, la capacitación del personal, la calidad del trabajo. El autor sugiere que en la Municipalidad se realice un adecuado proceso de selección del personal tomando en cuenta el perfil de cada empleado logrando así incrementar su desempeño laboral y que las capacitaciones se realicen frecuentemente para mejorar sus destrezas y habilidades.

Por otra parte el proyecto de investigación titulado “Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús de Lima” realizado por Rojas y Vilchez (2018) alega que este centro de salud no cuenta con los recursos necesarios para contratar personal que ejerzan de manera eficiente cada cargo, además recalca que la encargada del Talento Humano no realiza un proceso de selección del personal por falta de conocimiento, por lo que propone contratar una persona que cumple con el perfil requerido. También afirma que existe relación entre la calidad del trabajo y el desempeño laboral, es decir mientras el personal cuente con conocimiento, habilidades, destrezas y puedan trabajar en equipo el centro de salud va a mejorar su productividad y brindar una mejor atención a las personas.

El proyecto de investigación titulado “Análisis de implementación de Desarrollo Organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la microempresa artesanal mecánica

industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil, 2015". Elaborado por Vásquez y Vásquez (2016), tuvo como propósito analizar la incidencia del Desarrollo Organizacional en la atención al cliente, la cual dio como resultados que la empresa debe tener un cambio planificado principalmente en sus colaboradores, seguridad y normas de prevención, para ello se propone fortalecer los aspectos administrativos y organizacionales y sobre todo realizar planes de proceso de selección de personal o su vez establecer capacitaciones frecuentes para sus colaboradores con el propósito de mejorar la atención brindada e incrementar servicios adicionales, de esta manera se captara nuevos clientes y aumentar la productividad de la mecánica.

En cuanto al Desarrollo Organizacional en las pequeñas empresas: Una propuesta de intervención interactiva el autor García (2018) señala que se debería desarrollar un modelo de intervención que permita mejorar la organización, capacitar a la máxima autoridad bajo un esquema interactivo que funcione entre un guía externo o consultor y él, se planteó utilizar un esquema de indicadores que permita solucionar problemas operativos generando información real. También constató que en algunas de las empresas no existe el trabajo en equipo, por lo que se debería aplicar tecnologías de la información y comunicación en procesos de capacitación que permitan mejorar la calidad de trabajo y por ende incrementar la productividad de las empresas. Además, indico que los resultados empresariales deben ser medidos mediante indicadores adecuados que permitan obtener información real para tomar decisiones adecuadas.

6.2. Fundamento teórico

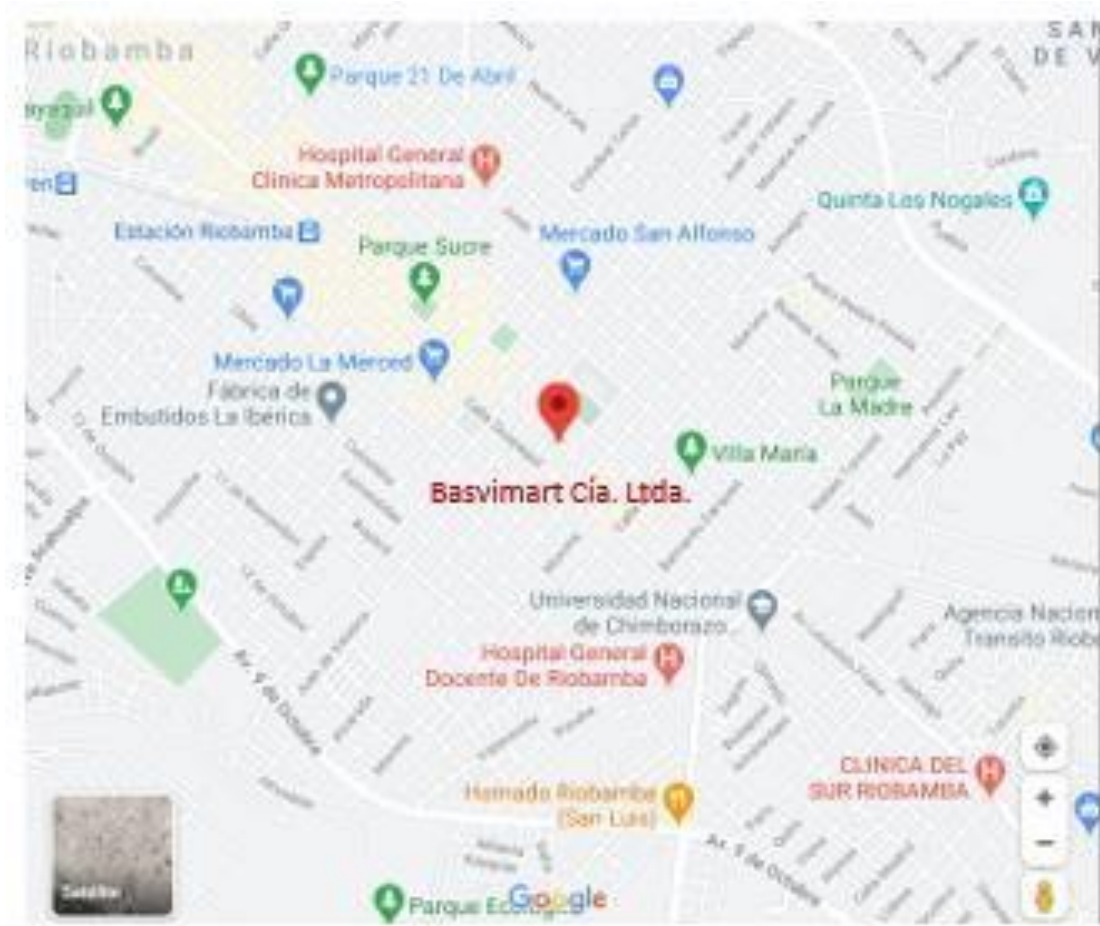
6.2.1. Unidad I: Generalidades de la empresa

6.2.1.1. Antecedentes

La empresa comercial Bastidas Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba, es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de productos finales, los que incluyen: alimentos de primera necesidad, plásticos e insumos varios del hogar. La empresa fue fundada

el 27 de abril del 2016. Actualmente la empresa emplea a 20 personas en el área operativa más las 5 personas quienes dirigen la empresa.

Figura 1 Ubicación de la empresa comercial Bastida Cía. Ltda.

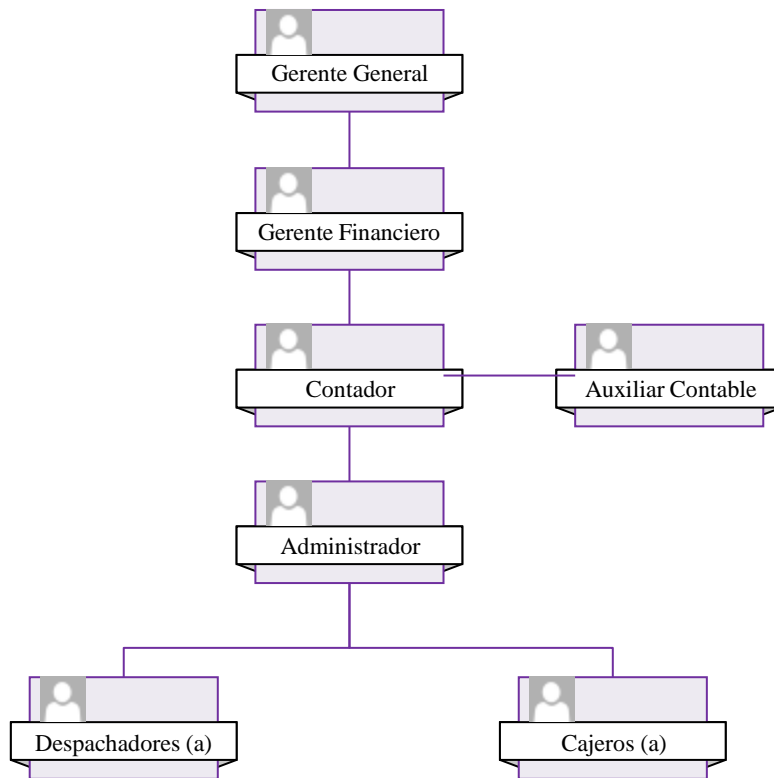


Fuente: https://www.emis.com/php/companyprofile/EC/Distribuidora_Comercial_Bastidas_Villacis_Basvimart_CiaLtda_es_5465309.html

La empresa comercial Bastidas Basvimart Cía. Ltda. La matriz se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, en la calle 10 de agosto 17-52.

6.2.1.2. Estructura Organizativa

Figura 2 Organigrama estructural



Fuente: (Basvimart Cía. Ltda., 2020)

6.2.1.3. *Filosofía empresarial*

Misión

“La empresa comercial Basvimart Cía. Ltda., brinda satisfacción plena a sus clientes mediante la comercialización de productos de primera necesidad, plásticos e insumos del hogar, ofreciendo precios asequibles y atención al cliente eficiente y personalizada” (Basvimart Cía. Ltda., 2020).

Visión

“La empresa comercial Basvimart Cía. Ltda., pretende posicionarse en el mercado como una de las cadenas de supermercado de distribución y comercialización de productos de primera necesidad, plásticos e insumos del hogar logrando la satisfacción total de los consumidores mediante el respeto y responsabilidad ofertando un servicio eficiente con personal motivado y que cuenta con las habilidades necesarias para una atender a los clientes” (Basvimart Cía. Ltda., 2020).

Valores empresariales

La empresa comercial Basvimart Cía. Ltda., se caracteriza por poseer y promover los siguientes valores empresariales:

- Transparencia
- Coherencia
- Honestidad
- Excelencia en la atención
- Adaptabilidad
- Constancia
- Responsabilidad social

6.2.2. *Unidad II: Gestión del Talento Humano*

6.2.2.1. Definición de Talento Humano

La personalidad de un individuo puede determinar sus aptitudes y capacidades frente al desarrollo de sus actividades. Según Alvarado y Barba (2016) afirman que:

El Talento Humano es la capacidad de entender y comprender de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinadas funciones, al asumir sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de cada persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad), ya que en el ejercicio de competencias se demuestra el talento (pág. 73).

El Talento Humano es un conjunto de saberes y hacer de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad. Al conocimiento se lo reconoce como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual (Ugarte et al, 2015).

6.2.2.2. Definición de Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es la acción de reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además es crear una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. Busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona, permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de cada uno de los miembros con el fin de ayudar y respaldarlos en su desarrollo personal y profesional (Vallejo, 2016, pág. 16).

6.2.2.3. Importancia de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es importante en la empresa ya que mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional mediante la reducción significativa de la brecha entre las competencias, el mejoramiento continuo para lograr, entre otros. Se basa principalmente en la obtención de mejores resultados con la colaboración de cada uno de sus trabajadores creando un balance de manera que se logre la ejecución de estrategias (Pérez, 2016).

6.2.2.4. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano debe aportar a la eficiencia y eficacia de una organización y lo realiza mediante estrategias. Por lo que se mencionan los siguientes objetivos:

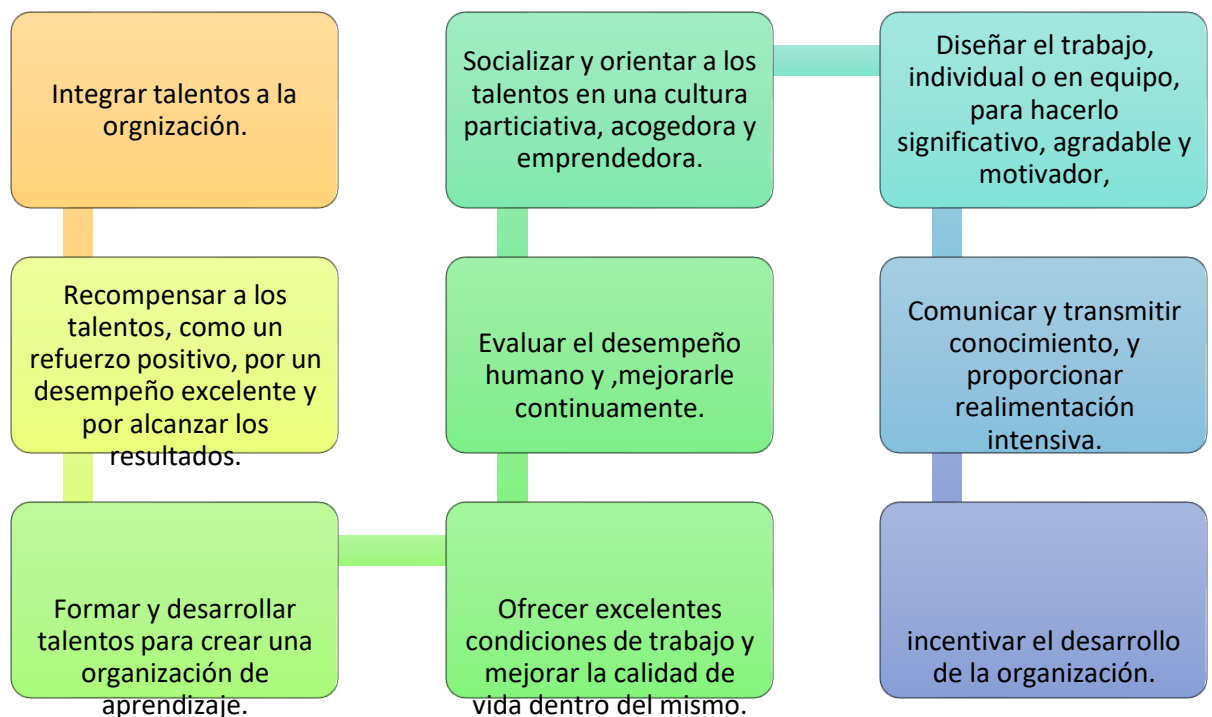
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos cumpliendo su misión.

- Proporcionar competitividad a la organización, creando, aplicando habilidades y competencias del personal.
- Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.
- Incrementar la satisfacción en el trabajo ya que los empleados más satisfechos son más productivos y contribuyen al desarrollo de la empresa.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, para obtener esto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos como. Es estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables.
- Administrar y generar cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios atraen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a problemas actuales y tendencias del mundo.
- Mantener políticas éticas y de transparencia mediante la rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiables y ética.
- Sinergia a través del trabajo por un mismo fin u objetivo sea de la organización o personales, es decir se busca ganar relaciones ganar – ganar, lo que se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- Diseñar el trabajo individual y en equipo.
- Recompensar a los talentos.
- Evaluar el desempeño permitiendo mejorar continuamente aspectos del Talento Humano y talento intelectual de las personas que conforman la organización (Vallejo, 2016, pág. 19).

6.2.3. Administración del Talento Humano

La administración del talento humano tiene la finalidad de ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, se refieren a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas. Según (Chiavenato, 2009) establece las siguientes:

Figura 3. Prácticas para administrar el Talento Humano



Fuente: (Chiavenato,2009)

Elaborado por: Marco Choca

6.2.3.1. *Procesos de la administración del Talento Humano*

La Administración del talento humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos según (Chiavenato,2009) son los siguientes:

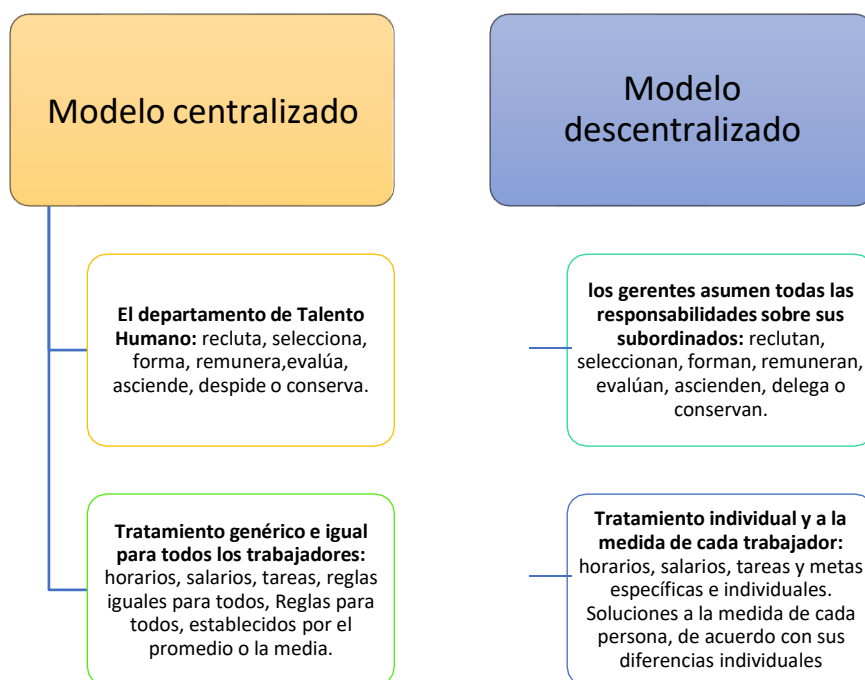
- 1. Procesos para integrar personas:** Intervienen los procesos para incluir a nuevas

personas en la empresa. Es decir, incluye el reclutamiento y la selección del personal.

2. **Procesos para organizar a las personas:** Corresponden a los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran 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.
3. **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 y prestaciones y servicios sociales
4. **Procesos para desarrollar a las personas:** Corresponden a 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.
5. **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.
6. **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 bancos de datos y sistemas de información administrativa (Chiavenato,2009).

6.2.3.2. *Modelos centralizados y descentralizados de la administración del Talento Humano*

Figura 4. Modelos de la Administración del Talento Humano



Fuente: (Chiavenato,2009)

Elaborado por: Marco Choca

6.2.4. Unidad III: Desarrollo Organizacional

6.2.4.1. Definición de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas, las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que les hagan más competitivas en un contexto mundial de cambios e innovación. El DO es un enfoque de cambios planeados que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, haciendo un hincapié en el cambio organizacional, modificando la mentalidad de las personas para que puedan revitalizar a la organización (Chiavenato, 2009 pág. 411).

Según (Daniel, 2013) el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de conflictos y renovar la organización. Utiliza el diagnóstico eficaz realizado en colaboración y la administración de la cultura organizacional, hace hincapié en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupal, con ayuda de un consultor – mediador, y aplica teoría y técnicas de las ciencias del comportamiento, incluidas la investigación y la acción (pág. 436).

6.2.4.2. El proceso del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional cambia a la empresa en un sentido determinado, como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, entre otras. Según (Chiavenato, 2009) el Desarrollo Organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases.

- El diagnóstico: que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual, en general es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.
- La intervención: es una acción para alterar la situación actual, por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
- El refuerzo: es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación, en general el refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado (pág. 425).

6.2.4.3. Características del Desarrollo Organizacional

Según Guízar (2013) señala ciertas características que considera importantes como:

- El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: metas, crecimiento, identidad, revitalización y eficiencia organizacional.
- El Desarrollo Organizacional se fundamenta en la conducta humana.
- Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: Mejoramiento de la capacidad interpersonal, Transferencia de valores humanos, Comprensión entre grupos, Administración por equipos y Mejores métodos para la solución de conflictos.

Es decir, el Desarrollo Organizacional tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Hay que tener en cuenta que posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento (Guízar, 2013, pp. 9)

6.2.4.4. Cambio organizacional

El cambio organizacional es el proceso de adaptación y alteración que sufre la estructura de la organización, los empleados o la tecnología utilizada, para lograr que la empresa sea capaz de responder, rápida y eficientemente, a las demandas del entorno donde desarrolla su actividad, el cambio implica hacer algo distinto e, incluso en ocasiones, en un espacio muy corto de tiempo, no es una alteración meramente formal de las actitudes, comportamientos, sistemas organizativos, equipos sino la implementación de verdaderas innovaciones (Kluwer, 2017).

7. METODOLOGÍA

7.1. MÉTODO

Se establecerán los siguientes métodos para la elaboración de la investigación.

7.1.1. Método hipotético – deductivo

Para la presente investigación se emplea el método hipotético – deductivo. El cuál según (Bernal, 2010) “Es un método que consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (pág. 60). Este método se lo realiza mediante los siguientes pasos.-

- **Planteamiento del Problema:** Mediante una investigación inicial se determinó que en la Empresa Comercial Bastidas no existe un proceso integrado para contratar personal y motivar a sus empleados.
- **Formulación de la Hipótesis:** Con los datos compilados se procede a la constatación de la hipótesis para poder comprobarla.
- **Deducciones de conclusiones:** Con los datos receptados se realiza la comprobación de los efectos observables en caso de que la hipótesis sea verdadera.
- **La Contrastación:** Con la información alcanzada se procede a iniciar la prueba de una hipótesis, confrontándola con los hechos existentes.

7.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realiza en la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba. La investigación es de tipo descriptiva, documental y de campo.

- ✓ **Investigación Descriptiva:** Porque permitió registrar, analizar e interpretar la situación actual del Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas y conocer acerca del Talento Humano que la conforma.
- ✓ **Investigación documental:** Se utilizó la investigación documental ya que se acudirá a la información que se obtiene mediante las principales fuentes de información como: libros, informes, revistas, documentales, estadísticas, sitios web que permitan fundamentar las correspondientes variables como es la Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional.
- ✓ **Investigación de campo:** Este tipo de investigación permitió la recolección de datos directamente de cada uno de los trabajadores que pertenecen a la empresa, dicha información será necesaria para identificar como incide la Gestión del Talento Humano en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas.

7.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es **no experimental** ya que las variables que intervienen no serán manipuladas, es decir que el problema será estudiado como esta en contexto.

7.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

7.4.1. Población

Para la presente investigación se toma como población al Talento Humano de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba.

La Empresa Comercial Bastidas está conformada por un total de 25 personas cada uno de ellos desempeñando funciones específicas.

Tabla 1: Talento Humano de la Empresa Comercial Bastidas

Talento Humano	Número
Gerente General	1
Gerente financiero	1
Administrador	1
Contador / Auxiliar	2
Despachador	12
Digitador / Cajero	8
TOTAL	25

Fuente: Gerencia General
Elaborado por: Marco Choca

7.4.2. Muestra

En la investigación no se procede a extraer la muestra, ya que se va a trabajar con todos los empleados de la Empresa Comercial Bastidas.

7.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RESOLUCIÓN DE DATOS

7.5.1. Técnicas

Encuesta: Se aplicó a los 20 trabajadores de la Empresa Comercial Bastidas, es decir a todos los despachadores y a los cajeros para conocer cómo se mantiene su clima laboral.

Entrevista: Se aplicó a los directivos de la empresa, es decir al Gerente General, al Gerente financiero, al Administrador, al Contador y al Auxiliar Contable.

7.5.2. Instrumentos

- Cuestionario
- Guía de entrevistas

7.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS DE LA INFORMACIÓN

La técnica para el procesamiento de datos son los cuadros y gráficos estadísticos, los cuales convirtió los datos en información para realizar el respectivo análisis e interpretación, también se utilizó la herramienta Microsoft Office y el Software SPSS 25.

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

8.1. Resultados y discusión

8.1.1. Resultados a la encuesta realizada al personal de la empresa comercial Bastidas.

Mediante los datos recolectados de la encuesta realizada al personal de la empresa comercial Bastidas que corresponde a los 25 empleados del área administrativa y operativa.

PREGUNTAS

Género de los encuestados

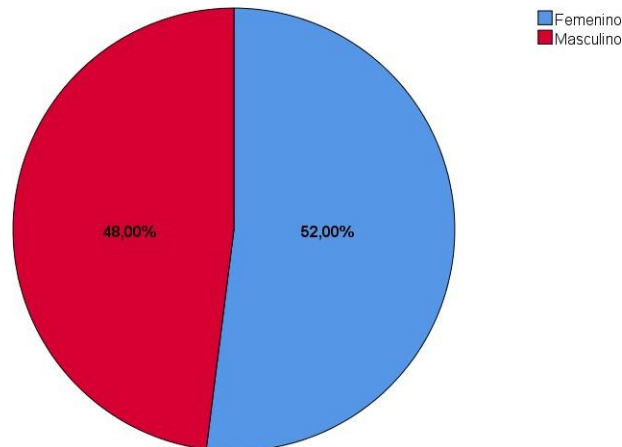
Cuadro 1 Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	13	52,0	52,0	52,0
	Masculino	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 1 Género



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de los trabajadores de la empresa comercial Bastidas encuestados se identificó que el 52% pertenecen al género femenino y el 48% al género masculino.

Interpretación

Mediante la investigación realizada se identificó que existe un mayor porcentaje de mujeres que laboran en la empresa comercial bastidas, mientras que los hombres representan un menor porcentaje, teniendo en cuenta que la empresa tiene como finalidad incluir tanto a hombre como mujeres en su equipo de trabajo.

Edad

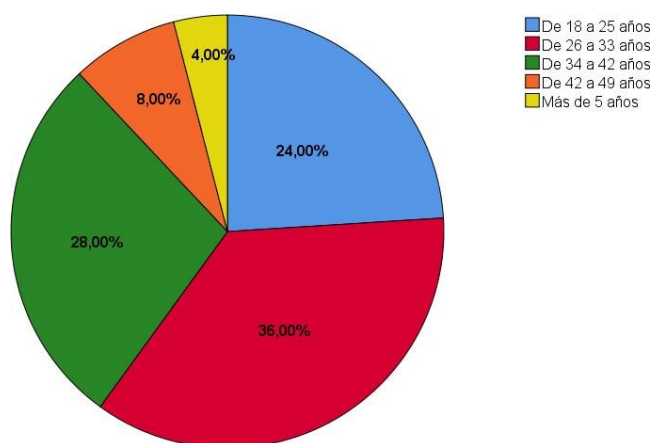
Cuadro 2 Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 18 a 25 años	6	24,0	24,0	24,0
	De 26 a 33 años	9	36,0	36,0	60,0
	De 34 a 42 años	7	28,0	28,0	88,0
	De 42 a 49 años	2	8,0	8,0	96,0
	Más de 5 años	1	4,0	4,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 2 Edad



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de las personas encuestada se determinó que el 36% se encuentran entre los 26 a 33 años de edad, el 28% entre los 34 a 42 años, el 24% entre los 18 a 25 años, el 8% entre los 42 a 49 años y finalmente el 4% representan a los empleados que tiene más de 50 años.

Interpretación

Mediante los datos recolectados, se identificó que en un porcentaje mayor corresponden a los empleados que laboran en la empresa que se encuentran entre los 26 a 33 años, mientras que en un porcentaje mínimo se encuentran aquellas personas que tienen más de 50 años, quien ocupa un cargo administrativo.

Cargo

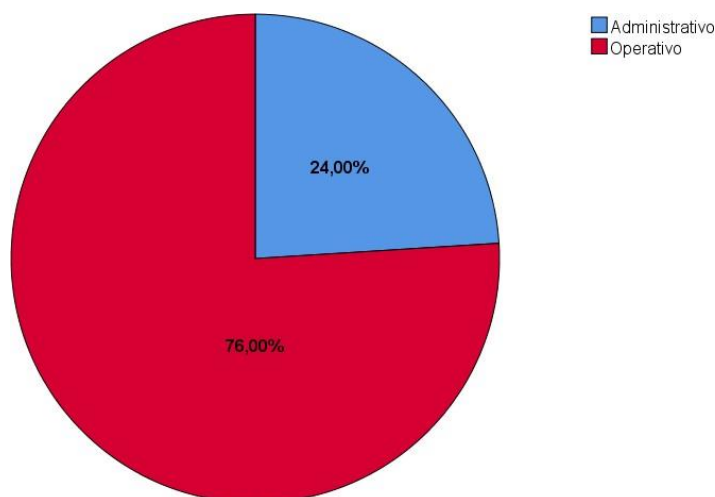
Cuadro 3 Cargo que desempeña en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrativo	6	24,0	24,0	24,0
	Operativo	19	76,0	76,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 3 Cargo que desempeña en la empresa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de las personas que laboran en la empresa, se identificó que el 76% ocupan cargos administrativos, mientras que el 24% ocupan cargos operativos.

Interpretación

Mediante los datos recopilados mediante la encuesta realizada, se identificó que un porcentaje mayor de los empleados de la empresa comercial Bastidas ocupan cargos operativos como: Cajeros, percheros, entre otros cargos que se encarguen de la comercialización y distribución de los productos que oferta la empresa; y en menor cantidad se encuentra el personal administrativo, quienes se encargan de la dirección de la empresa.

Tiempo que lleva en la empresa

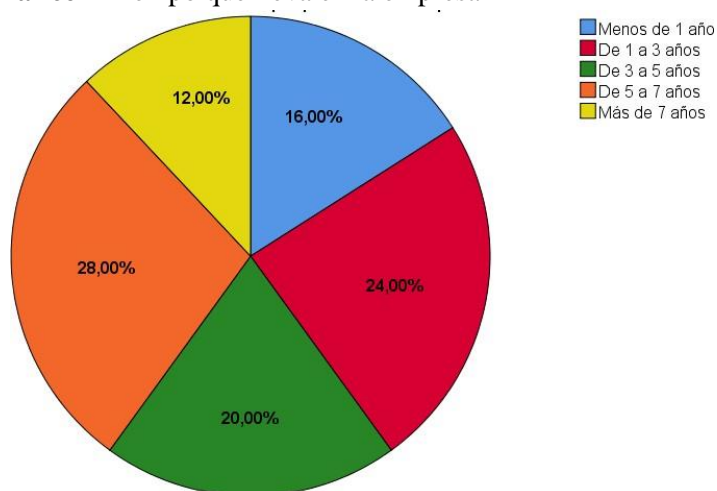
Cuadro 4 Tiempo que lleva en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	4	16,0	16,0	16,0
	De 1 a 3 años	6	24,0	24,0	40,0
	De 3 a 5 años	5	20,0	20,0	60,0
	De 5 a 7 años	7	28,0	28,0	88,0
	Más de 7 años	3	12,0	12,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 4 Tiempo que lleva en la empresa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de las personas encuestadas, se identificó que el 28% representan a los empleados que han permanecido en la empresa de 5 a 7 años, seguido del 24% quienes han desempeñado sus funciones de 1 a 3 años, el 20% han permanecido en la empresa de 3 a 5 años, el 16% representan a los que desempeñan sus actividades menos de 1 año, y solo el 12% han desempeñado sus funciones más de 7 años.

Interpretación

Al analizar los datos recolectado se identificó que en un porcentaje mayor corresponden a los trabajadores que llevan en la empresa de 5 a 7 años, mientras que en una menor cantidad son aquellos trabajadores que desempeñan sus funciones más de 7 años, principalmente corresponde, a aquellos que pertenecen al área administrativa

1. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa, la persona encargada de la selección del personal constato los datos registrados en el Curriculum?

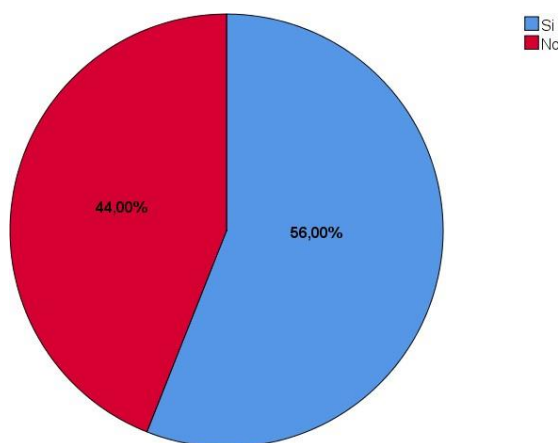
Cuadro 5 Constatación de datos del Curriculum

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	14	56,0	56,0	56,0
	No	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 5 Constatación de datos del Curriculum



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados, se determinó que el 56% señalan que durante el proceso de selección la persona encargada de esa función realiza la constatación de los datos, mientras que el 44% indicaron que no revisan los datos.

Interpretación

Mediante la recolección de datos se identificó que un porcentaje mayor de los empleados afirmaron que la persona encargada del Talento Humano de la empresa comercial Bastidas constata los datos de la persona que va a ingresar a laboral, mientras que un menor porcentaje señalaron que no se realiza la constatación los datos que los postulantes establecen en su currículum.

2. ¿Qué tan importante considera usted que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y actitudes de las personas?

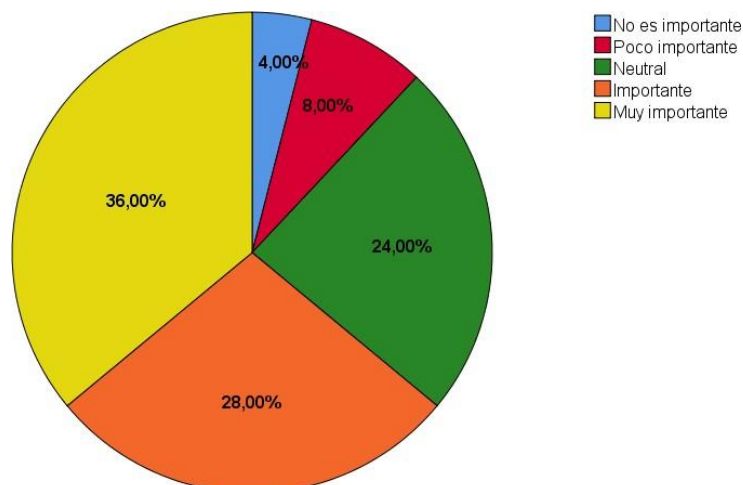
Cuadro 6 Importancia de la entrevista para calificar al personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No es importante	1	4,0	4,0	4,0
	Poco importante	2	8,0	8,0	12,0
	Neutral	6	24,0	24,0	36,0
	Importante	7	28,0	28,0	64,0
	Muy importante	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 6 Importancia de la entrevista para calificar al personal



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de los empleados que laboran en la empresa, el 36% indicaron que es muy importante realizar la entrevista para calificar al personal, el 28% señalaron que es importante, el 24% determinaron que es neutral, el 8% indicaron que es poco importante, mientras que solo el 4% señalaron que no es importante entrevistar al personal para que ingresen a laborar en la empresa.

Interpretación

Mediante la investigación realizada, se identificó que un porcentaje mayor de los empleados determinaron que es muy importante realizar una entrevista para seleccionar el personal, mientras que un porcentaje menor señalaron que no es importante.

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

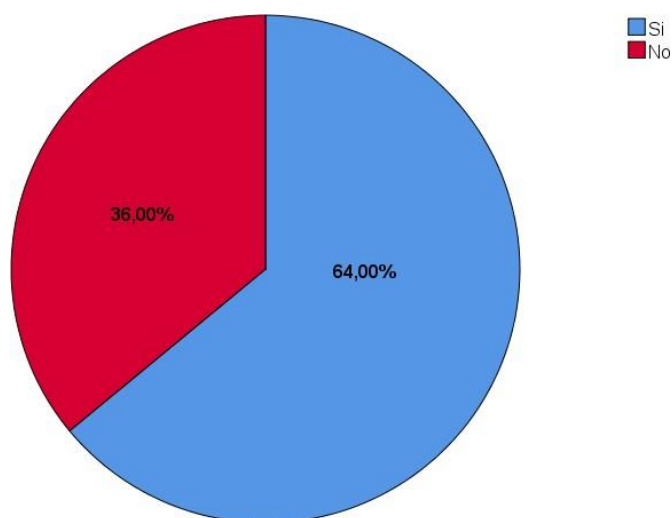
Cuadro 7 El proceso de selección es adecuado para elegir al personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	16	64,0	64,0	64,0
	No	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 7 El proceso de selección es adecuado para elegir al personal



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de las personas encuestadas, se identificó que el 64% señalaron que al aplicar un proceso de selección del personal es la manera más adecuada para que una persona ocupe un puesto de trabajo, mientras que el 36% indicaron que no.

Interpretación

Mediante la recopilación de los datos obtenidos, se identificó en un porcentaje mayor que es indispensable realizar un proceso de selección como una forma adecuada para seleccionar a la persona adecuada en ocupar un cargo, mientras que en un porcentaje mínimo indicaron que no es la manera correcta de seleccionar al personal.

4. ¿El personal de la empresa ha recibido capacitaciones?

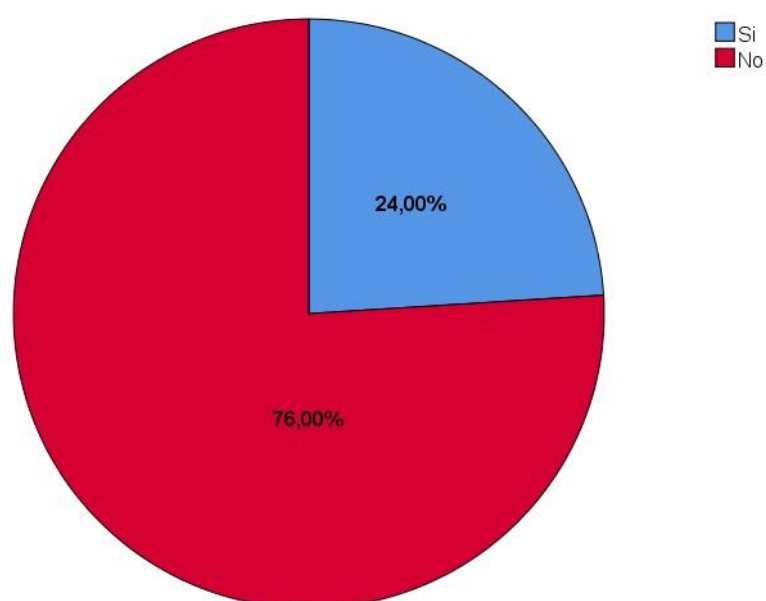
Cuadro 8 Capacitaciones al personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	24,0	24,0	24,0
	No	19	76,0	76,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 8 Capacitaciones al personal



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de las persona que laboran en la empresa, el 76% indicaron que no han recibido capacitaciones, mientras que el 24% señalaron que si han sido capacitados.

Interpretación

Al analizar los datos obtenidos mediante las encuestas se determinó que un porcentaje mayor de los empleados señalaron que no han recibido ningún tipo de capacitación durante el tiempo que trabajan en la empresa, mientras que un porcentaje menor determinó que si se han realizado capacitaciones principalmente basado en atención al cliente.

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

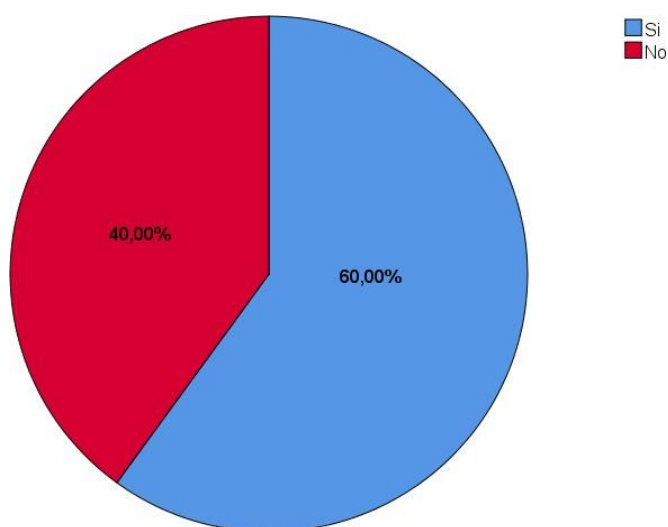
Cuadro 9 Los programas de capacitación mejoran el nivel de competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	15	60,0	60,0	60,0
	No	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 9 Los programas de capacitación mejoran el nivel de competencias



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del total de las personas encuestadas, el 60% señalaron que los programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia de los empleados, mientras que el 40% indicaron que no mejoran las capacidades de las personas.

Interpretación

Mediante los datos recopilados, se determinó que gran parte de los empleados de la empresa comercial Bastidas consideran que es importante recibir capacitaciones para incrementar las habilidades y capacidades, mientras que un número reducido considera que los programas de capacitaciones no son importantes.

6. ¿La empresa realiza evaluaciones y retroalimentación del desempeño?

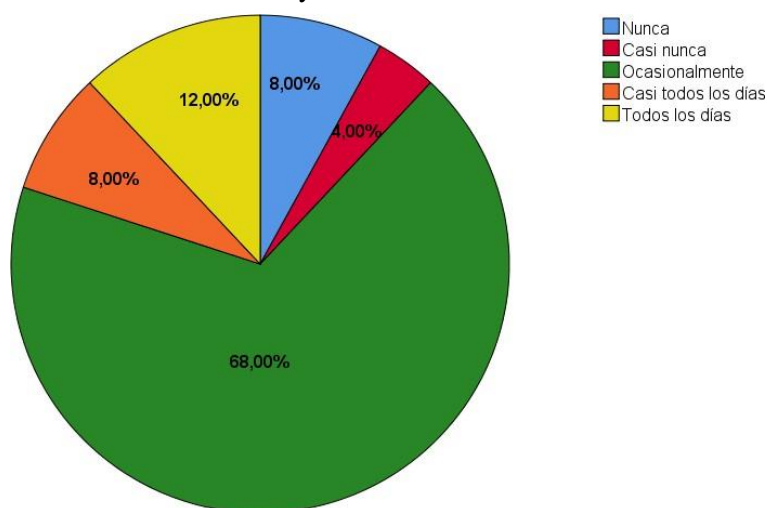
Cuadro 10 La empresa realiza evaluaciones y retroalimentación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	8,0	8,0	8,0
	Casi nunca	1	4,0	4,0	12,0
	Ocasionalmente	17	68,0	68,0	80,0
	Casi todos los días	2	8,0	8,0	88,0
	Todos los días	3	12,0	12,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 10 La empresa realiza evaluaciones y retroalimentación



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del total de los empleados encuestados con respecto a la realización de evaluaciones o retroalimentación, el 68% señalaron que ocasionalmente, el 12% indicaron que todos los días, el 8% afirmó que nunca se realiza retroalimentación, finalmente el 4% indicó que casi nunca se realiza evaluaciones.

Interpretación

Mediante el análisis de los datos, un porcentaje mayor de empleados indicaron que en la empresa ocasionalmente realiza evaluaciones sobre el desempeño laboral, mientras que un número reducido del personal señaló que casi nunca se realiza retroalimentación de las normas o información de la empresa.

7. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones del personal en la empresa?

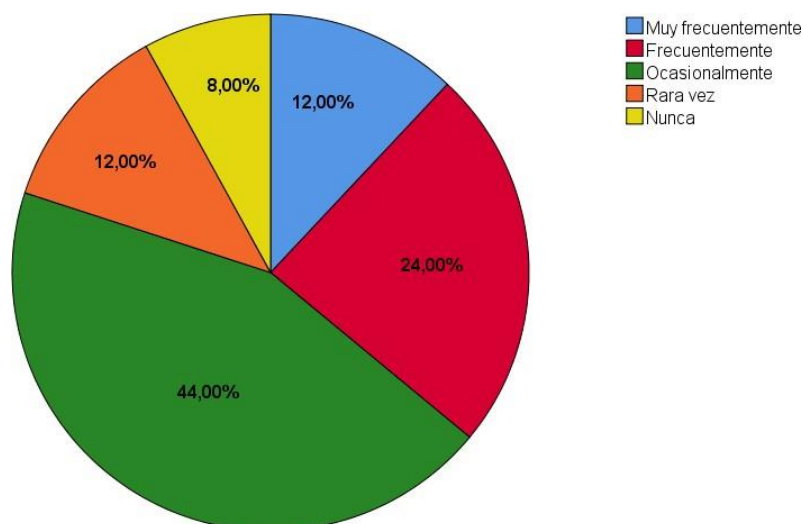
Cuadro 11 Frecuencia de la realización de reuniones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy frecuentemente	3	12,0	12,0	12,0
	Frecuentemente	6	24,0	24,0	36,0
	Ocasionalmente	11	44,0	44,0	80,0
	Rara vez	3	12,0	12,0	92,0
	Nunca	2	8,0	8,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 11 Frecuencia de la realización de reuniones



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados con respecto a la frecuencia de reuniones del personal, el 44% indicó que se ocasionalmente se realizan reuniones, el 24% frecuentemente, el 12% señaló que rara vez concordando con el personal que indicó que se realizan muy frecuentemente, y finalmente el 8% señaló que nunca se han realizado reuniones en la empresa.

Interpretación

Mediante el análisis de los datos recolectado en la investigación, un porcentaje mayor de los empleados indicaron que las reuniones en la empresa comercial Bastidas se realizan ocasionalmente para tratar asuntos sobre las ventas y nuevas estrategias, mientras que un mínimo porcentaje indicó que nunca se organizan reuniones en las que todo el personal de la empresa participe.

8. ¿Usted está satisfecho con las funciones que desempeña en la empresa?

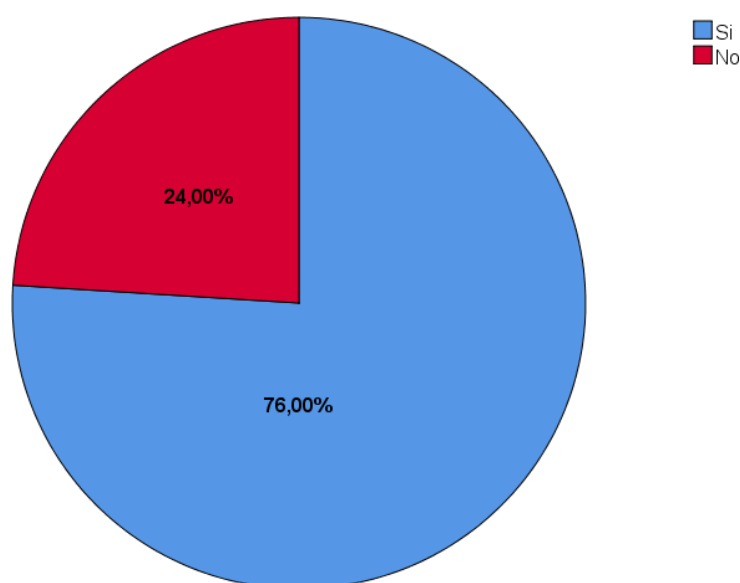
Cuadro 12 Satisfacción con las funciones que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	19	76,0	76,0	76,0
	No	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 12 Satisfacción con las funciones que realiza



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% del Talento Humano encuestado, el 76% está satisfecho con las funciones que desempeña en la empresa, mientras que el 24% no se encuentra conforme con las actividades encomendadas.

Interpretación

Mediante el análisis de los datos recopilado se determinó que un porcentaje mayor de los empleados de la empresa se encuentran conforme con cada una de las funciones que realizan de acuerdo al cargo que desempeñan, mientras que un porcentaje menor señaló que no están conformes con las actividades que realizan debido a que el supervisor asigna otras funciones adicionales a su cargo.

9. ¿En la empresa existe el trabajo en equipo?

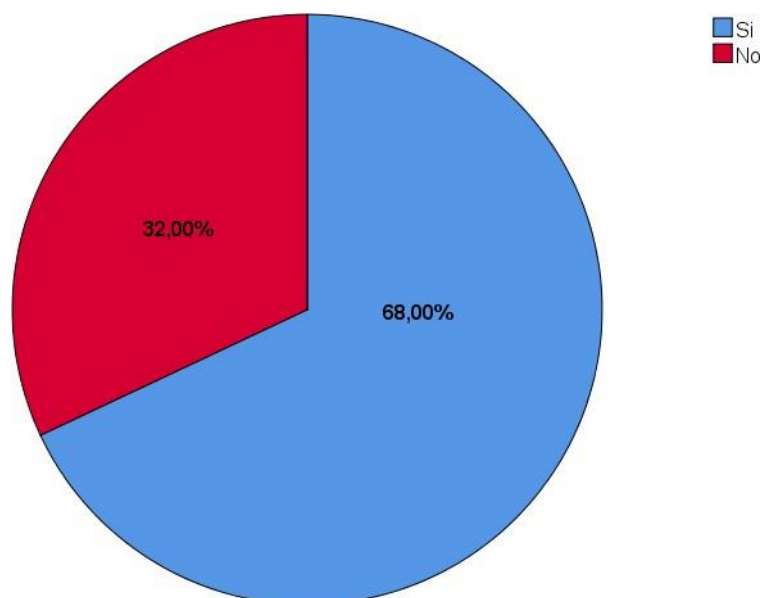
Cuadro 13 El trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	17	68,0	68,0	68,0
	No	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 13 El trabajo en equipo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de los trabajadores encuestados, el 68% señaló que el trabajo en equipo si se practica en la empresa, mientras que el 32% indicó que existe el trabajo individual.

Interpretación

Al analizar los datos recolectados mediante las encuestas se determinó que un porcentaje mayor de los empleados consideran que el trabajo en equipo es una de las características más relevantes de la empresa, mientras que un porcentaje menor señaló que cada uno de los empleados de la empresa trabajan por su bienestar individual, es decir no están de acuerdo con el trabajo en equipo.

10. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

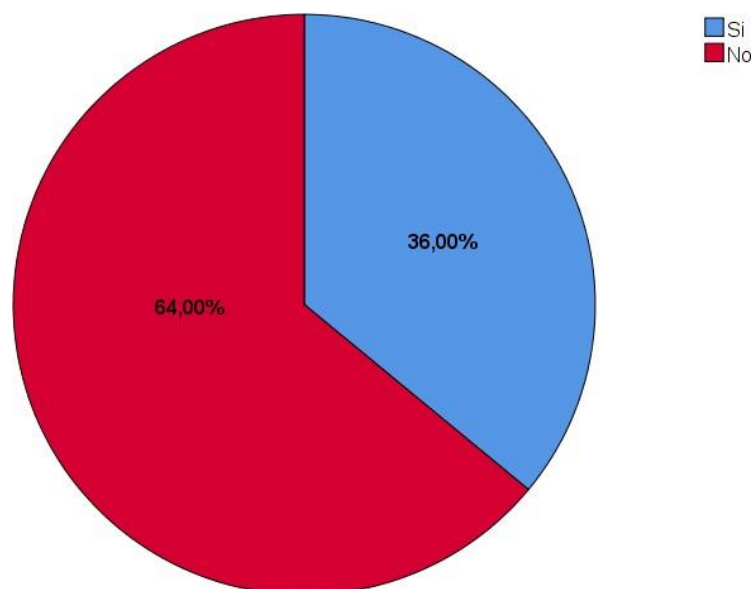
Cuadro 14 Existencia de un manual de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	9	36,0	36,0	36,0
	No	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 14 Existencia de un manual de funciones



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados, el 64% indicó que la empresa no cuenta con un manual de funciones, mientras que el 36% afirmaron que no existe un manual de funciones.

Interpretación

Mediante el análisis de datos se identificó que un porcentaje mayor de empleados indicó que en la empresa comercial Bastidas no existe un manual de funciones, mientras que un porcentaje menor señaló que si existe un manual de funciones, pero al cual no tienen acceso los trabajadores.

11. ¿Cada que tiempo es evaluado por su gestión de trabajo?

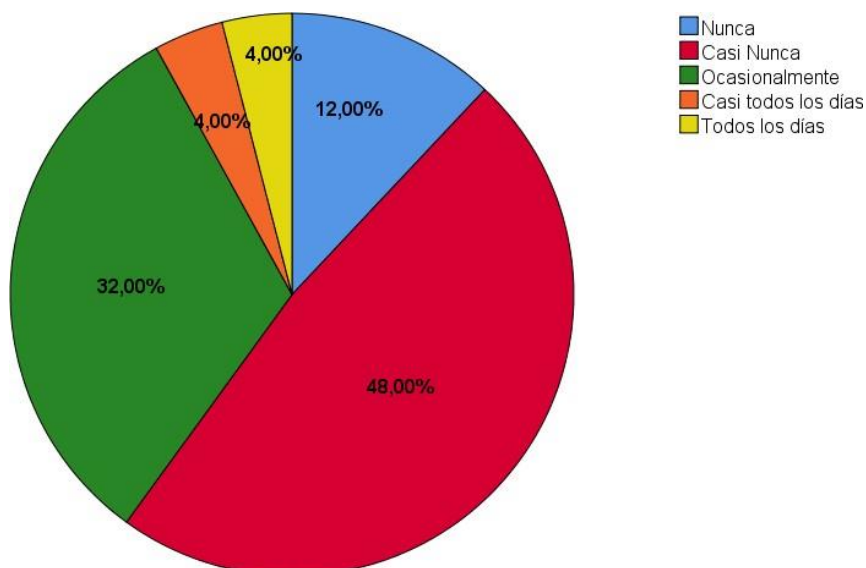
Cuadro 15 Evaluación de la gestión de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	3	12,0	12,0	12,0
Casi Nunca	12	48,0	48,0	60,0
Ocasionalmente	8	32,0	32,0	92,0
Casi todos los días	1	4,0	4,0	96,0
Todos los días	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 15 Evaluación de la gestión de trabajo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de los empleados que laboran en la empresa relacionado a la evaluación de la gestión de trabajo, el 48% indicó que casi nunca realizan evaluaciones, el 32% señaló que ocasionalmente califican la labor, el 12% afirmó que nunca han realizado evaluaciones, y finalmente el 4% señaló que casi todos los días califican el desempeño.

Interpretación

Mediante el análisis de los datos recolectados, se determinó que un porcentaje mayor de los empleados afirmó que casi nunca la persona encargada del Talento Humano realiza evaluación de la gestión del trabajo, mientras que un porcentaje menor indicó que casi todos los días califican su desempeño mediante la observación directa del desempeño de cada colaborador.

12. ¿En la empresa toman en cuenta las sugerencias u opiniones de los empleados?

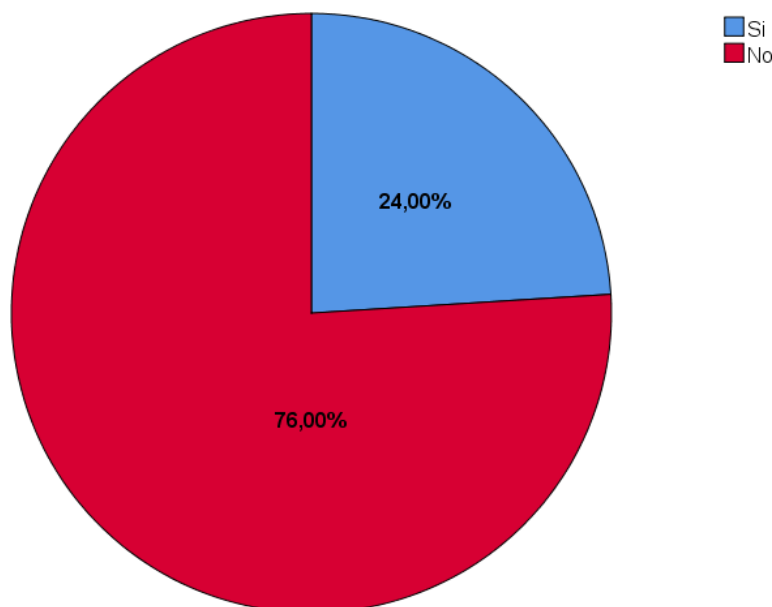
Cuadro 16 La empresa toma en cuenta las sugerencias u opiniones de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	6	24,0	24,0	24,0
	No	19	76,0	76,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 16 La empresa toma en cuenta las sugerencias u opiniones de los empleados



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de los empleados que laboran, el 76% indicó que en la empresa no toman en cuenta las sugerencias o comentarios que hacen los empleados, y el 24% señaló si toman en cuenta las opiniones de cada uno de ellos.

Interpretación

Mediante el análisis de los datos recolectados se identificó que la mayor parte de los empleados afirmó que los directivos de la empresa no toman en cuenta los criterios emitidos por cada uno de ellos, mientras que una menor cantidad determinó que si toman en cuenta pero que no se aplican.

13. ¿La empresa cuenta con planificación u organización en todas las actividades que realiza?

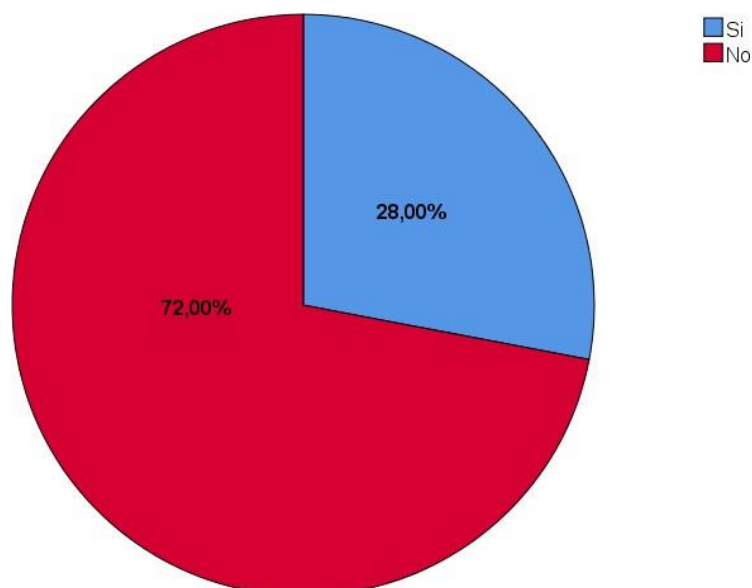
Cuadro 17 La existencia de planificación en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	7	28,0	28,0	28,0
	No	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Gráfico 17 La existencia de planificación en la empresa



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Análisis

Del 100% de los empleados, el 72% señaló que la empresa no cuenta con planificación u organización en todas las actividades que realiza, mientras que el 28% indicó que si tiene establecido las actividades a realizarse.

Interpretación

Mediante los datos analizados, se identificó que un porcentaje alto de los empleados señaló que la empresa no cuenta con una planificación, mientras que un menor porcentaje indicó que si existe una planificación de cada una de las actividades de la empresa pero que la mayoría de las veces no es socializada a todos los colaboradores.

8.1.2. Resultados de la entrevista realizada al personal administrativo

ENTREVISTA

1. **¿La empresa cuenta con una planificación diaria, mensual o anual?**

La empresa establece una planificación anual y mensual, en la cual se establecen los objetivos y los propósitos que se pretenden cumplir en la empresa y es socializada a todo el personal. De tal manera que permita realizar de forma directa todos los puntos establecidos.

2. **¿Considera usted que el personal que labora en la empresa cuenta con los respectivos conocimientos para desempeñar cada una de las funciones otorgadas?**

Cada una de las personas que pertenecen a la empresa es evaluada al ingresar a laborar. Además, para ocupar un cargo se revisa de manera minuciosa el perfil profesional o la experiencia que hayan tenido trabajando en empresas similares.

3. **¿Cuándo sucede un inconveniente con un cliente, se planifica una reunión para tratar sobre ese tema?**

Cada uno de las personas que laboran en la empresa tienen conocimiento que lo primordial es tratar bien al cliente. Si han existido inconvenientes, pero la persona encargada del personal tiene una conversación directa con el trabajador y escucha lo sucedido, para tomar las decisiones correctas y establecer soluciones inmediatas.

4. **¿Considera que el trabajo en equipo es una competencia indispensable que debe tener cualquier miembro de la empresa?**

En la empresa lo que se promueve continuamente es el trabajo en equipo, ya que las actividades se realizan eficientemente cuando dos a más personas laboran de manera organizada, cooperando en el logro de objetivos y metas.

5. **Según su criterio. ¿Cree usted que es importante que la empresa cuente con un departamento que se encargue de la gestión de talento humano?**

En realidad, en la empresa si existe una persona encargada del Talento Humano en la empresa, pero en sí un área no. Sin embargo, se ha tratado que se cumplan todas las funciones respectivas a esa área. Pero en un futuro se pretende incrementar el personal y en sí los diferentes departamentos en la empresa, con la finalidad de trabajar eficientemente y satisfacer de manera adecuada las necesidades de los consumidores.

6. **Según su criterio ¿Cómo define usted el ambiente laboral en la empresa?**

La empresa comercial Bastidas se caracteriza por tener un buen ambiente laboral, los directivos lo que proponen cada cierto tiempo es que todos los colaboradores trabajen con entusiasmo, a su vez establecen premios para los trabajadores, como el mejor vendedor del mes o aquel empleado con mejor entusiasmo al trabajo y se premia también a la puntualidad y responsabilidad de cada uno de ellos.

8.2. Discusión de resultados

Al analizar los datos obtenidos de la técnica de recolección de información, se identificó que la mayoría del personal corresponde al género femenino, entre la edad de 26 a 33 años. Además, de las 25 personas que conforman el Talento Humano de la empresa, 19 trabajan en el área operativa, y 6 en el área administrativa, quienes laboran alrededor de 5 a 7 años en la empresa desempeñando las funciones encomendadas de manera eficaz y eficiente.

En relación al Talento Humano, se identificó que cuando se realiza la contratación de una empresa, no se constata los datos establecidos en su currículum. También el personal indicó que es muy importante entrevistar a los candidatos y aplicar un proceso de selección que contengan diferentes evaluaciones que midan las competencias, habilidades, personalidad y aspectos psicológicos, con la finalidad de elegir a la persona idónea para ocupar la plaza de trabajo.

Además, el personal señaló que ocasionalmente realiza evaluaciones de desempeño o retroalimentación de la situación actual de la empresa, también indicaron que no se realizan reuniones en las que intervengan todos los empleados administrativos y operativos para emitir su punto de vista sobre los inconvenientes o estrategias que se pretenden implementar, teniendo en cuenta que no se promueve el trabajo en equipo en la consecución de objetivos.

Un aspecto importante que se identificó es que la empresa no cuenta con un manual de funciones, en los que se detalle las funciones de cada puesto de trabajo ocasionando que no haya coordinación entre las operaciones que realice el personal. Cabe indicar que la empresa no cuenta con una planificación en los que se establezcan las estrategias, objetivos o el proceso para desarrollar los planes de acción.

8.3. Comprobación de la hipótesis

Formulación de la hipótesis

Hipótesis

Hipótesis nula

La Gestión del Talento Humano no incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba.

Hipótesis alternativa

La Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba.

Estimador estadístico

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó el estimador estadístico Chi – cuadrado, el cual contrasta las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula.

$$X^2 = \left(\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe} \right)$$

Donde:

X^2 = Chi Cuadrado

Fo = Frecuencias observadas

Fe = Frecuencias esperadas

Regla de aceptación

El valor de $p = 0,05$

Cuando:

El valor de $p \leq \alpha$: Las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Es decir, la hipótesis nula H_0 se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa H_1

El valor de $p \geq \alpha$: No se puede concluir que las variables se encuentran asociadas. Es decir, la hipótesis nula H_0 se acepta y se rechaza la hipótesis alternativa H_1

Preguntas utilizadas en la comprobación de la hipótesis

¿Cuándo usted ingresó a la empresa, la persona encargada de la selección del personal constató los datos registrados en el Curriculum?

¿Con qué frecuencia se realizan reuniones del personal en la empresa?

8.3.5. Resultados obtenidos

Tabla 2 Tabla cruzada para la comprobación de hipótesis

Constatación de datos*¿Con qué frecuencia se realizan reuniones del personal en la empresa?
tabulación cruzada

Recuento

		¿Con qué frecuencia se realizan reuniones del personal en la empresa?					Total
		Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca	
Constatación de datos	Si	1	2	8	3	0	14
	No	2	4	3	0	2	11
Total		3	6	11	3	2	25

Fuente: Software SPSS 25

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	8,028 ^a	4	,091
Razón de verosimilitud	9,948	4	,041
Asociación lineal por lineal	,451	1	,502
N de casos válidos	25		

Fuente: Software SPSS 25

Al realizar el cálculo respectivo, se evidenció que el Chi-cuadrado corresponde al valor de 0,091. Es decir, el valor de $p \leq \alpha (0, 05)$, a través del cual se demuestra que las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Es decir, la hipótesis nula H_0 se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa H_1

Lo que significa que La Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba.

9. PROPUESTA

9.1. Tema:

Modelo de Desarrollo Organizacional para que la Empresa Comercial Bastidas alcance sus metas organizacionales, altos niveles de eficiencia y eficacia.

9.2. Objetivo:

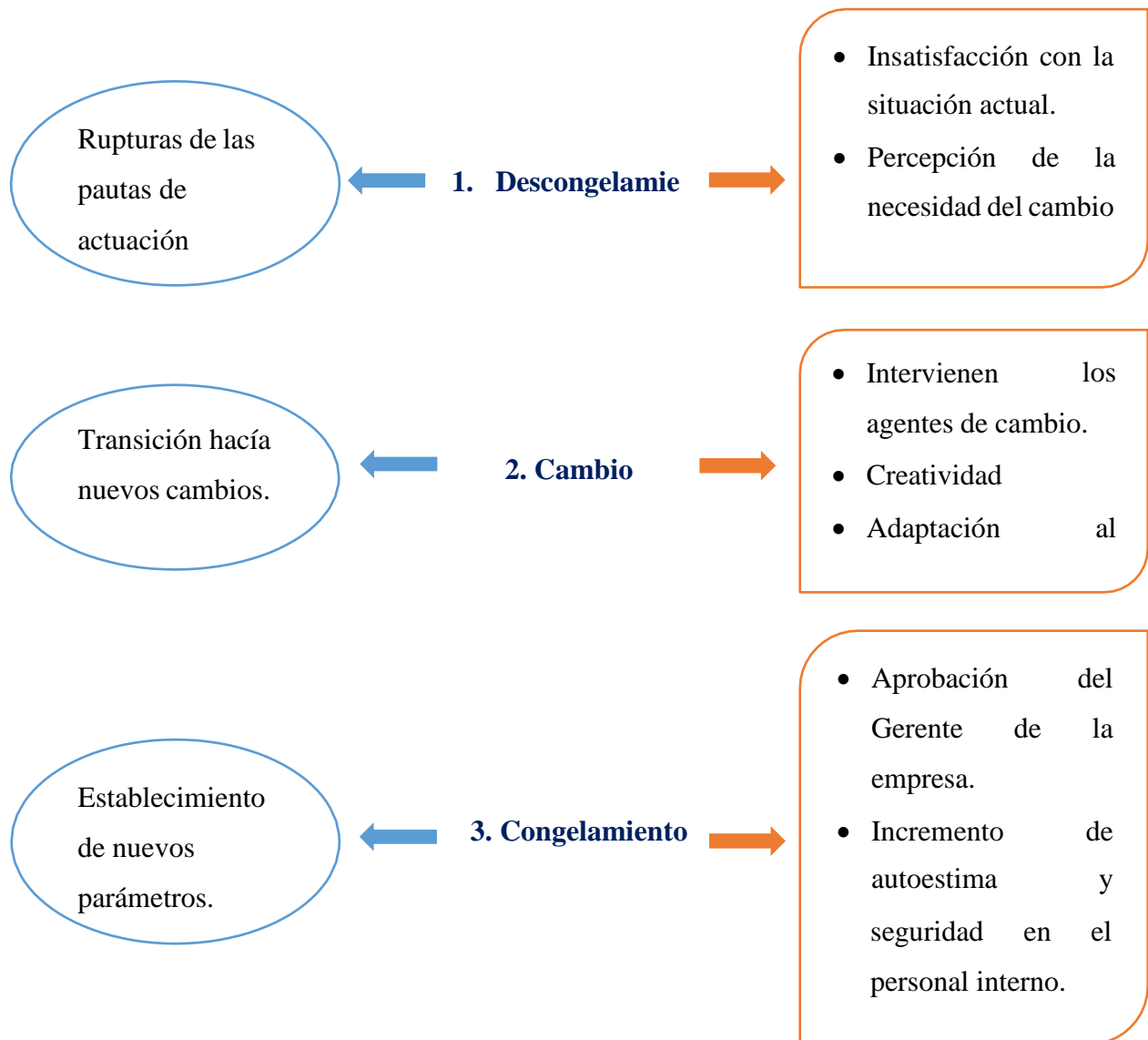
Proponer un modelo de Desarrollo Organizacional para que la Empresa Comercial Bastidas alcance sus metas organizacionales, altos niveles de eficiencia y eficacia.

9.3. Esquema de un modelo de Desarrollo Organizacional

Un modelo de Desarrollo Organizacional es una manera viable de cambiar las organizaciones, que implica la cultura, el aprendizaje, el pensamiento sistémico y los procesos para que la empresa se visualice cumplimiento un objetivo común, incrementando la rentabilidad, el crecimiento, la productividad de la compañía y la competitividad.

Para la empresa comercial Bastidas Cía. Ltda., se propone el modelo de Desarrollo Organizacional de Kurt Lewin, que se compone de las siguientes fases:

Figura 5 Etapas del modelo de Desarrollo Organizacional de Lewin Kurt



Fuente: (Lewin, 2018)

Elaborado por: Marco Antonio Choca Socoy

Fase I: Descongelamiento

En la fase de Descongelamiento se determina el inicio del cambio que va a producirse, y cuáles son las razones que incentivan el cambio en la empresa. Además, se establece los parámetros necesarios para preparar al personal y acepten el cambio.

a) Determinar los aspectos que se deben cambiar

Cuadro 18 Situación actual – Cambios a realizarse

Estado actual	Razones objetivas para el cambio
Realiza actividades de comercio al por mayor y menor.	No existe una atención personalizada.
No existe un departamento de Talento Humano.	El Departamento de Talento Humano se encarga de realizar el proceso de selección del personal.
La empresa no cuenta con diferentes formas de motivar a los empleados.	Es necesario establecer formas de motivar al Talento Humano de la empresa.
No se realiza el proceso de selección de personal.	Realizar el proceso de selección adecuado.
No se realiza la constatación de los datos de los postulantes al cargo que se encuentra vacante.	Realizar la constatación de los datos establecidos en el currículum.
Se contrata personal con conocimientos generales o que cumplan ciertos requisitos.	Se debe contratar el personal de acuerdo al perfil del cargo que se encuentre vacante.
El personal ingresa a laboral directamente en la empresa.	Se debe establecer un período de prueba, para elegir a la persona idónea para ocupar el cargo.
No se realizan capacitaciones, cursos o talleres.	Se debe establecer un cronograma de capacitaciones, que incrementen las capacidades y habilidades del Talento Humano.
No se realiza evaluaciones sobre el desempeño laboral del Talento Humano.	Realizar frecuentemente evaluaciones del desempeño.
Se realizan reuniones solo con el personal Administrativo.	Se deben realizar reuniones conjuntamente con el personal administrativo y operativo.
Se torna complicado el trabajo en equipo.	Motivar al personal promoviendo el trabajo en equipo.
No existe un manual de funciones, que contenga los procesos.	La existencia de un manual de funciones con las operaciones que realiza la empresa.

Elaborado por: Marco Choca

b) El apoyo de las personas influyentes y la dirección

- El problema principal es que la empresa no cuenta con un departamento de Talento Humano o una persona que se encargue de realizar el proceso de selección del personal, para elegir al personal idóneo para ocupar los puestos de trabajo.
- Se debe identificar líderes que guíen al personal de la empresa y se puedan formar grupos de trabajo para conseguir objetivos y metas comunes.
- Cabe indicar que el Talento Humano de la empresa influye de manera positiva en el rendimiento empresarial y en la productividad.

c) Creamos la necesidad de cambio

Es indispensable que en la empresa exista un departamento de Talento Humano, el cual se encargue del proceso de selección del personal y de controlar todas las operaciones que realiza el personal, contribuyendo a cumplir los objetivos planteados y a mejorar la productividad y el rendimiento.

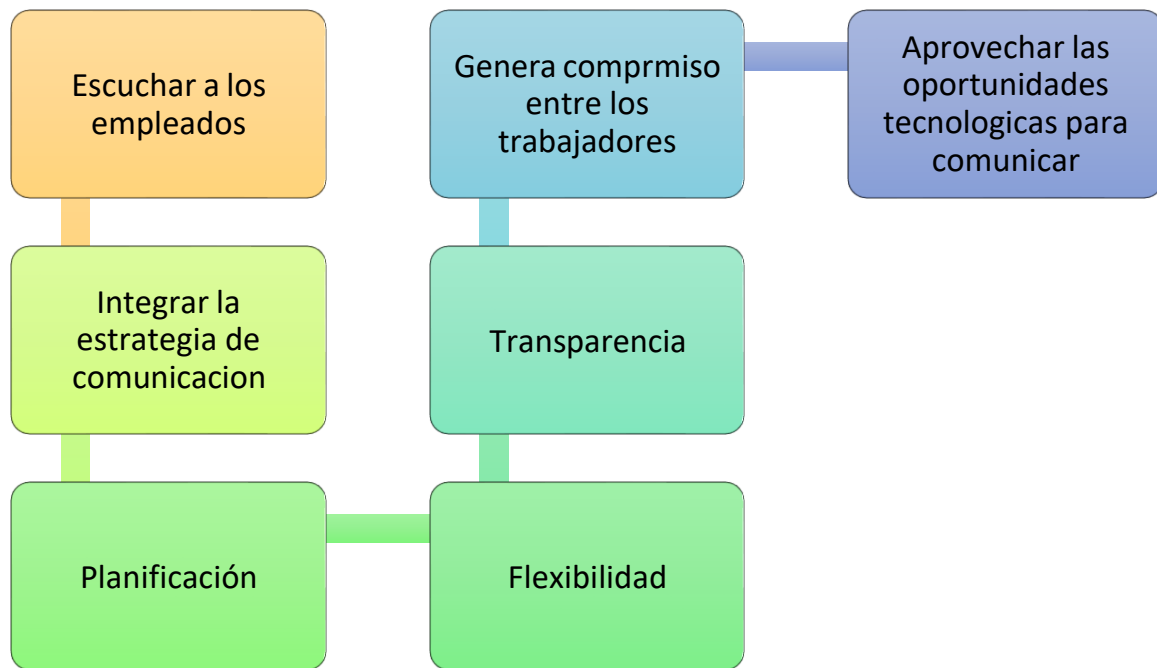
d) Gestionar la comunicación

Una mala comunicación genera pérdidas en la empresa, por lo que es indispensable elaborar estrategias especializadas en mejorar la comunicación interna de las empresas, debido a que es un factor que influye en la rentabilidad.

La comunicación permite rapidez en la resolución de problemas, mejorar la relación entre el personal, crea el sentimiento de pertenencia y la información que se trasmite genera tranquilidad.

Para que exista una comunicación interna efectiva en la empresa se debe tener en cuenta las siguientes estrategias:

Figura 6 Beneficios de generar una comunicación eficiente



Fuente: (Chiavenato, 2010)

Elaborado por: Marco Choca

Para lograr una comunicación interna efectiva en la empresa, existen diferentes herramientas que se deben utilizar como son las siguientes:

- Elaborar y difundir un manual informativo de todas las operaciones de la empresa.
- Se deben crear nuevos canales de comunicación que se utilicen en la era tecnológica.
- Establecer un buzón de sugerencias, para lograr una comunicación bidireccional basada en la confianza y el respeto.
- Crear un tablón de anuncios, en el que se plasmen temas puntuales, urgentes o relevantes para la empresa, evitando la saturación de mensajes en correo electrónico.
- Planificar encuentros periódicos, fomentando la participación e integración de los empleados y para cohesionar los equipos.
- Realizar eventos puntuales fuera del entorno laboral, con el propósito de crear relaciones entre el área administrativa y el área operativa.

Fase II: Cambio

En esta fase cabe indicar que no todo el Talento Humano en la empresa está abierto al cambio. La curva del cambio da a conocer lo que el personal de una organización enfrenta para empezar el cambio.

a) Comunicar frecuentemente

La comunicación en la empresa se puede realizar de múltiples formas. Las redes formales son las que son establecidas por la empresa y las informales son aquellas que surgen espontáneamente entre los trabajadores.

La comunicación interna es importante para mantener el buen funcionamiento de una empresa, debido a que no solo contribuye a una administración organizada, sino a establecer un buen clima laboral.

Figura 7 Comunicación en la empresa



Fuente: (Delel, 2019)

b) Dejar de lado los rumores

- El personal de la empresa comercial Bastidas, al momento de responder las interrogantes se debe realizar de forma honesta y abierta.
- Para que un problema se resuelva de manera inmediata, el personal debe acudir al directivo responsable para establecer estrategias adecuadas que solucionen el inconveniente.
- Se debe inculcar al Talento Humano de la empresa, no propagar rumores sobre asuntos que se presenten durante las operaciones diarias de la institución.
- Evitar difundir problemas, en los cuales la persona no se encuentre implicada, para evitar malentendidos.

c) Dotar de poder de decisión

- Establecer diferentes formas de participación, en el que todo el Talento Humano pueda emitir su criterio con respecto algún inconveniente o problema que se presente en la empresa.
- Las diferencias y temas comunes se deben tratar de igual manera entre todo el personal de la empresa.
- Cabe indicar, que el ambiente participativo debe ser sano, afable, positivo y con un alto nivel de motivación.
- La persona con características de liderazgo, no debe fomentar la competencia entre los miembros de un equipo.
- Todo el personal que pertenezca a un equipo de trabajo no debe perder la responsabilidad.
- Dar espacio al equipo de trabajo para realizar propuestas, los hace responsables de su éxito.
- Un equipo de trabajo que realice sus labores conjuntamente es más productivo para la empresa.
- Se debe establecer estrategias para que el equipo de trabajo desempeñe eficientemente sus operaciones sin la presencia de un líder.

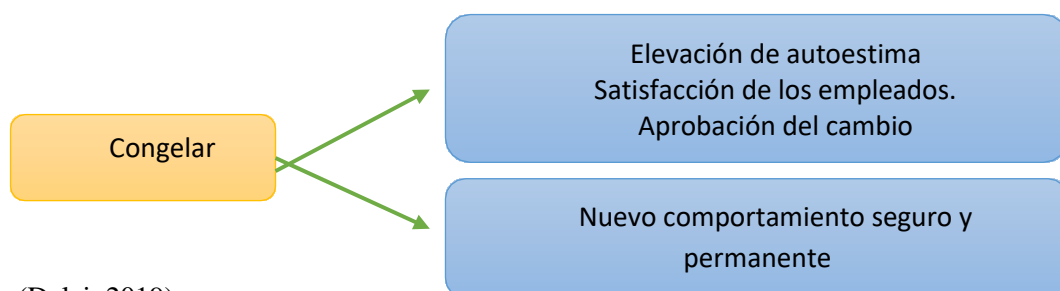
d) Involucrar a las personas en el proceso

- Se debe elegir a la persona adecuada para el puesto, es decir aquella que sea competente, que facilite la adaptación a los cambios y exigencias que el cargo que desempeña demanda.
- Es necesario realizar una inducción constante de las actividades u operaciones que realice la empresa.
- Se debe comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las operaciones, debido a que la comunicación es la base de toda interrelación.
- Establecer un sistema de motivación e incentivos que superen las expectativas del personal de la empresa.
- Ofrecerle al trabajador la oportunidad de realizar las labores encomendadas con libertad y responsabilidad, es decir inducir al empleado a un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad.
- Plantear actividades que establezcan responsabilidades del personal de la empresa, en las que asuman responsabilidades y compromisos que contribuyan a mejorar la productividad y rendimiento de la empresa.

Fase III: Congelamiento

Esta fase se aplica cuando los cambios se van realizando y la empresa está adaptando una nueva metodología de trabajo, con la que estabiliza sus actividades y se crea una cultura de confianza para cumplir con los objetivos planteados. La empresa crea estabilidad mediante los cambios que se realizan y la aplicación de una nueva metodología que permite el crecimiento continuo de la empresa. Hay que tener en cuenta que para el cambio que se realiza en la organización sea permanente, todo el Talento Humano debe participar en cada una de las actividades que se establezcan.

Figura 8 Fase de Congelar



Fuente: (Delei, 2019)

a) Fijar el cambio cultural

Figura 9 Parámetros para un cambio cultural

<p>Crear un sentido de urgencia</p> <p>Permite convencer a los clientes internos sobre los cambios necesarios en la empresa.</p>	<p>Formación de un equipo de cambio.</p> <p>Todo el personal debe involucrarse en los aspectos que requieren cambio.</p>
<p>Crear una visión clara para el cambio.</p> <p>Establecer objetivos que se deben cumplir en un corto plazo y largo plazo.</p>	<p>Comunicar la visión.</p> <p>Implementación de estrategias para comunicar todo los parámetros de cambio.</p>
<p>Eliminar obstáculos frente a la gestión del cambio.</p> <p>Se debe conocer el punto de vista de los empleados de la empresa.</p>	<p>Asegurarse de triunfos a corto plazo.</p> <p>Establecer incentivos a los colaboradores de la empresa en base a los objetivos que se cumplan</p>
<p>Construir sobre el cambio.</p> <p>Evaluar los aspectos positivos y negativos para mejorar.</p>	<p>Implementar los cambios.</p> <p>Todo el personal debe contribuir al cambio de los parámetros establecidos en la empresa.</p>

Elaborado por: Marco Antonio Choca Solis

9.4. Conclusión de la propuesta

A través del modelo de Desarrollo Organizacional propuesto se identificó que las fases que conforman el proceso tienen parámetros establecidos que se relacionan con la situación actual de la empresa, los aspectos que se pretenden cambiar y las estrategias que se deben implementar para otorgar estabilidad e incrementar la productividad de la empresa comercial Bastidas Cía. Ltda.

10. CONCLUSIONES

- Con la información recopilada acerca de la situación actual de la empresa, se identificó que el comercial Bastidas Cía. Ltda., maneja un modelo de Desarrollo Organizacional compuesto por cinco fases: 1) Analizar; en la que se identifican los inconvenientes de la empresa; 2) Planear; se establecen estrategias generales; 3) Educar; se refiere a la socialización de las novedades que se suscitan en las operaciones diarias de la empresa; 4) Operar: se implementa las estrategias establecidas; y finalmente la fase 5) Mantenimiento y evaluación; que se encarga de la supervisión de actividades u operaciones que realiza el personal de la empresa.
- Mediante el análisis de los datos se identificó que la empresa comercial Bastidas Cía. Ltda., no cuenta con una persona adecuada que se encargue principalmente del Talento Humano, es decir en la empresa no se realiza un proceso de selección adecuada del personal, no se realizan entrevistas, ni se realiza la constatación de los datos de los postulantes para ocupar la vacante existente. Tampoco se realiza evaluaciones del desempeño del personal para verificar si son las personas idóneas para desempeñar las funciones que contribuyan a incrementar la productividad y rentabilidad.
- La falta de un modelo de Desarrollo Organizacional produce que el desempeño de la empresa se vea perjudicada, por lo que se propuso el modelo establecido por Kurt Lewin, el cual contiene tres fases, cada una de ellas enfocada a realizar cambios que mejoren la productividad de la empresa involucrando a todo el Talento Humano de la empresa, estableciendo estrategias basadas en la motivación y el trabajo en equipo.

11. RECOMENDACIONES

- Es indispensable que la empresa comercial Bastidas Cía. Ltda., aplique un modelo de Desarrollo Organizacional debido a que permitirá mejorar las competencias, conocimientos y habilidades en la empresa, así como cumplir adecuadamente todos los objetivos que se planteen. Cabe indicar que el desarrollo organizacional tiene como finalidad la satisfacción del Talento Humano en la empresa, ya que es el pilar fundamental para el desarrollo de las actividades.
- Es necesario que la empresa implemente un departamento de Talento Humano que se encargue del reclutamiento de personas competentes para ocupar las plazas disponibles, la selección de los candidatos, la formación complementaria y la capacitación necesaria al momento de incorporarse en la empresa, la promoción de las personas que aspiren a un ascenso y cuenten con las habilidades y cualidades requeridas; establecer estrategias para lograr un ambiente laboral óptimo; y finalmente quien se encargue de controlar y organizar el personal de acuerdo a los objetivos establecidos.
- Es importante que la empresa implemente el modelo de Desarrollo Organizacional propuesto, debido a que este modelo permitirá que la empresa permanezca estable y que los cambios a realizarse sean acordes a las actividades u operaciones que desempeña la empresa, mejorando las habilidades y capacidades del personal, a través de estrategias que contribuyan a incrementar la productividad y los clientes.

12. BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, M & Barba, M. (Ed.). (2016). *Gestión del Talento Humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. México: Bloomington
- Bastidas, G. (21, enero del 2020). Empresa Comercial Bastidas. Recuperado de <https://basvimart.com/>
- Basvimart Cía. Ltda. (2020). *Empresa Comercial Bastidas Cía Ltda*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Distribuidora_Comercial_Bastidas_Villacis_Basvimart_CiaLtda_es_5465309.html
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *La Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. Tercera Edición. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Delei. (2019). *Comunicación Formal e Informal en una empresa*. Obtenido de <https://dalei.me/>
- García, M. (2013). *El Desarrollo Organizacional en las pequeñas empresas: Una propuesta de intervención interactiva*. (Tesis de posgrado). Universidad Autónoma de México. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/02c8/040e65ce517041a9c23b6279a15a3e2ef8c1.pdf>
- González S, y Tapia N. (2016). “Gestión del talento humano: herramienta clave para el desarrollo organizacional (estudio en las empresas comercializadoras de electrodomésticos)”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (diciembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/crecimiento.htm>

- Guízar, R. (Ed.). (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones*. México. McGraw-Hill
- Humanos, R. (10, diciembre, 2016). Recursos humanos.com. Recuperado de: <https://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>
- Inca, K. (2015). *Gestión del Talento Humano y su incidencia con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas. Recuperado de: <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/232>
- Kruger, A. (15, febrero, 2019). Kruger Innovación Qinspira. Recuperado de: <https://www.krugercorp.com/blog-innovacion/desarrollo-organizacional/>
- Kluwer, W. (2017). *Desarrollo Organizacional: Cambio organizacional*. Recuperado de: https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAIAAAEAMtMSbF1jTAAASMjUwNTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDiEBmWqVLfnJIZUGqbVpiTnEqAAvEg_s1AAAAWKE
- Lewin, K. (2018). *Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin*. *Estudios Gerenciales*. 34(146). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/212/21255535009/html/index.html#:~:text=El%20modelo%20de%20Lewin%20consiste,4>.
- MIES. (15 de Mayo de 2019). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Obtenido de <https://www.inclusion.gob.ec/la-asociatividad-un-recurso-para-construir-el-buen-vivir/>
- Majad, M. (2016). (7, mayo, 2016). Revista de investigación Redalyc. *Gestión del talento humano en organizaciones educativas*. [p.148-165]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3761/376147131008>
- Mendoza, C. (23, marzo, 2019). *Modelocurriculum.net*. Recuperado de: <https://www.modelocurriculum.net/que-es-la-gestion-del-talento-humano.html>

- Ramírez, Y. (11, marzo, 2018). *La Gestión del Recurso Humano en la actualidad*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/11/la-gestion-del-recurso-humano-en-la-actualidad/>
- Rojas, R. & Vilchez, S. (2018). *Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús*. (Tesis de pregrado). Universidad Norbert Wiener. Recuperado de: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1711>
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Soledispa, J y Porraspita, D. (02, abril, 2018). Revista Avances Centro de Información y Gestión Tecnológica. La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. [p.153-166]. Recuperado de: <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/342/1243>.
- Ugarte, T., Yarlequé, Y, & Fiallo, D. (11, octubre, 2015). Revista Caribeña de Ciencias Sociales. La administración del Talento Humano. [p.1-14]. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba. IDI Instituto de Investigaciones Espoch
- Vásquez, J. & Vásquez, A. (2016). Análisis de implementación de Desarrollo Organizacional y su incidencia en el servicio al cliente de la Microempresa artesanal mecánica industrial y automotriz Vásquez de la ciudad de Guayaquil 2015. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/17421>

13. ANEXOS

Anexo 1: Matriz Lógica

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
<p>¿Cómo la Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba mediante procesos claves que intervienen en el alcance de las metas organizacionales?</p>	<p>Identificar como la Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba.</p>	<p>La Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba.</p>
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el proceso de Desarrollo Organizacional que la Empresa Comercial Bastidas aplica? • ¿Cuál es el proceso actual de Gestión del Talento Humano que aplica la Empresa Comercial Bastidas? • ¿De qué manera un modelo de Desarrollo Organizacional incide en la productividad y en la mejora continua de la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el proceso de Desarrollo Organizacional actual de la Empresa Comercial Bastidas, para plantear estrategias de transformación y cambios en el comportamiento. • Determinar cuáles son los procesos claves en la Gestión del Talento Humano que aplica la Empresa Comercial Bastidas. • Proponer un modelo de Desarrollo Organizacional para que la Empresa Comercial Bastidas alcance sus metas organizacionales, altos niveles de eficiencia y eficacia. 	

Anexo 2: Operacionalidad de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES
<p>La Gestión del Talento Humano es un conjunto de procesos integrados y diseñados para reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento al Talento Humano. Además, tiene como finalidad elevar las competencias de cada persona, mediante el planteamiento de estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Talento Humano • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición del desempeño de supervisores y directores • Desempeño de los empleados • Duración en el puesto • Absentismo laboral • Formación y capacitación • Satisfacción del cliente • Valoración del producto

Elaborado por: Marco Choca

VARIABLE DEPENDIENTE: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES
<p>El Desarrollo Organizacional es un conjunto de técnicas, herramientas y prácticas destinadas a mantener un adecuado funcionamiento de una empresa u organización, mediante la dinamización de procesos generando un ambiente laboral adecuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento • Habilidad del cambio • Estructura definida 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de Asistencia • Participación en juntas directivas, sesiones • Cumplimiento de compromisos solicitados • Cumplimiento en sesiones de avance • Organigrama definido • Comunicación de la estructura organizativa

Elaborado por: Marco Choca

Anexo 3: Modelo de la Encuesta aplicada al Talento Humano de la empresa comercial Bastidas Cía. Ltda.



ENCUESTA

Objetivo: Identificar como la Gestión del Talento Humano incide en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Comercial Bastidas de la ciudad de Riobamba, determinando los procesos claves que intervienen en el alcance de las metas organizacionales.

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

Género		Edad	
Femenino	()	De 18 a 25 años	()
Masculino	()	De 26 a 33 años	()
		De 34 a 41 años	()
		De 42 a 49 años	()
		Más de 50 años	()
Cargo		Tiempo que lleva en la empresa	
Administrativo	()	Menos de 1 año	()
Operativo	()	De 1 a 3 años	()
		De 3 a 5 años	()
		De 5 a 7 años	()
		Más de 7 años	()

1. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa, la persona encargada de la selección del personal constato los datos registrados en el Curriculum?

Si () No ()

2. ¿Qué tan importante considera usted que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y actitudes de las personas?

No es importante ()
Poco importante ()
Neutral ()
Importante ()
Muy importante ()

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

Si () No ()

4. ¿El personal de la empresa ha recibido capacitaciones?

Si () No ()

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

Si () No ()

6. ¿La empresa realiza evaluaciones y retroalimentación del desempeño?

Nunca ()
Casi nunca ()
Ocasionalmente ()
Casi todos los días ()
Todos los días ()

7. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones del personal en la empresa?

Muy frecuentemente ()
Frecuentemente ()
Ocasionalmente ()
Rara vez ()
Nunca ()

8. ¿Usted está satisfecho con las funciones que desempeña en la empresa?

Si () No ()

9. ¿En la empresa existe el trabajo en equipo?

Si () No ()

10. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Si () No ()

11. ¿Cada que tiempo es evaluado por su gestión de trabajo?

Nunca ()
Casi nunca ()
Ocasionalmente ()
Casi todos los días ()
Todos los días ()

12. ¿En la empresa toman en cuenta las sugerencias u opiniones de los empleados?

Si () No ()

13. ¿La empresa cuenta con planificación u organización en todas las actividades que realiza?

Si () No ()

Anexo 4 Modelo de la Encuesta aplicada al Talento Humano de la empresa comercial Bastidas Cía. Ltda.



ENTREVISTA

Cargo: Administrativo

¿La empresa cuenta con una planificación diaria, mensual o anual?

¿Considera usted que el personal que labora en la empresa cuenta con los respectivos conocimientos para desempeñar cada una de las funciones otorgadas?

¿Cuándo sucede un inconveniente con un cliente, se planifica una reunión para tratar sobre ese tema?

¿Considera que el trabajo en equipo es una competencia indispensable que debe tener cualquier miembro de la empresa?

Según su criterio. ¿Cree usted que es importante que la empresa cuente con un departamento que se encargue de la gestión de talento humano?

Según su criterio ¿Cómo define usted el ambiente laboral en la empresa?