



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Trabajo de Titulación previo obtención de título de Tecnólogo en Administración del
talento humano y personal**

AUTOR:

DALGO ALBAN DANA SHARON

TUTOR:

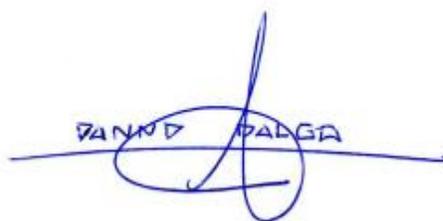
Ing. Geovanny Barragán Grande, MBA.

Quito, abril 2020

**“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **DANA SHARON DALGO ALBAN**, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, auténtica, es de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



DANA SHARON DALGO ALBAN

C.C: 1751612779

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **DANA SHARON DALGO ALBAN** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. **1751612779** de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL** con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.



FIRMA _____
NOMBRE Dalgo Alban Dana Sharon
CEDULA 1751612779

Quito, a los 30 días de marzo 202

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”



TECNOLOGICO SUPERIOR
CORDILLERA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INTEGRACIÓN CURRICULAR EN EL REPOSITORIO DIGITAL

DATOS PERSONALES:

1. **NOMBRE COMPLETO DEL ESTUDIANTE**
DALGO ALBAN DANA SHARON
2. **CÉDULA DE CIUDADANÍA**
1751612779
3. **FECHA DE NACIMIENTO**
01/01/1995
4. **NACIONALIDAD**
Ecuatoriana
5. **DIRECCIÓN DE RESIDENCIA**
JULIAN ESTRELLA-PASAJE 4 -URBANIZACION CAMINOS DEL SUR
6. **PROVINCIA DE RESIDENCIA**
Pichincha
7. **CANTÓN DE RESIDENCIA**
Quito
8. **CORREO ELECTRÓNICO**
ddalgo@hotmail.com
9. **TELÉFONOS**
02 2635 389/ 097 867 0796
10. **FECHA DE SUSTENTACIÓN**
Julio del 2020



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
CORDILLERA

TEMA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR:

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EN CASO DE HABER REALIZADO INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA:

ESCRIBA LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MODELOS Y POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

**COMPLETE Y AÑADA SU FIRMA DIGITAL A CONTINUACIÓN
TIPO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I+D+i

INCUBADORA EMPRESARIAL

PRODUCCIÓN ARTÍSTICA

Yo, DALGO ALBAN DANA SHARON, portador de la cédula de identidad N.º 1751612779, autorizo al Instituto Tecnológico Superior Cordillera la publicación del Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital.


FIRMA DEL ALUMNO

ENTIDAD QUE AUSPICIO EL TRABAJO: _____

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL: _____

TELÉFONO Y/O CELULAR EMPRESA: _____

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

DEDICATORIA

Este esfuerzo es dedicado a Dios y a mi Familia, en especial a mi madre Carmita que sin su dedicación no hubiera sido posible el cumplimiento de mis anhelos y sueños a lo largo de mi vida.

A mi querida amiga Diana Ardila que ha estado presente en los buenos y malos momentos siempre acompañándome hasta el fin.

A mis amados Padres que todos los días lucharon para entregarme lo mejor, que han sido mis amigos y compañeros durante este viaje de aprendizaje y que me han entregado todas las herramientas para salir al mundo como una persona con valores y principios, que los representara en donde quiera que me encuentre de la mejor manera haciéndolos sentir orgullosos.

A mi primo Jonathan que ha sido un amigo, un confidente y un apoyo incondicional durante mis momentos difíciles, que con sus palabras a logrado apoyarme y enseñarme que siempre hay más opciones y que uno siempre tiene algo mejor que está por venir.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento al Instituto Superior Cordillera que me ha brindado los conocimientos necesarios para salir al mundo y desenvolverme como una profesional de alto nivel

A mi tutor Dr. Geovanny Barragán que con su paciencia y dedicación a sabido guiar esta investigación de la mejor manera, agradezco sus comentarios que siempre estuvieron enfocados en pro de un mejor desenvolvimiento

A mis padres Pablo y Carmita por todo lo que han hecho por mí, su paciencia, entrega y consejos me permitieron alcanzar este objetivo trazado y tan esperado para nosotros

Mi querida familia Dalgo que ha estado conmigo y me ha cuidado, me ha brindado nuevas oportunidades y me ha entregado un apoyo incondicional y sincero.

Finalmente, a todos mis amigos que me brindaron siempre sus mejores deseos y apoyo.

Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	iii
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPITULO I	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.3. Objetivo general.....	3
1.4. Objetivo general.....	4
1.5. Objetivos específicos	4
CAPITULO II	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes del estudio	5
2.2. Fundamentación teórica.....	7
2.2.1. Historia de la administración de recursos humanos	7
2.2.2. Enfoque sistémico	8
2.2.3. Gestión de recursos humanos	9
2.2.4. La gestión humana en las organizaciones	9
2.2.5. Los procesos de gestión humana en organizaciones del siglo XXI	10
2.2.6. Desarrollo organizacional	11
2.2.7. Historia del desarrollo organizacional	11
2.2.8. Metas del D.O	12
2.2.9. Los individuos en las organizaciones	12
2.2.10. Que es organización	13
2.3. Fundamentación conceptual	13
2.4. Fundamentación legal.....	14
2.5. Formulación de la hipótesis	14

2.5.1.	Independiente.....	14
2.5.2.	Dependiente.....	15
2.6.	Indicadores.....	16
CAPÍTULO III		20
3.	METODOLOGÍA.....	20
3.1.	Diseño de la investigación.....	20
3.2.	Población y muestra.....	20
3.3.	Operacionalización de variables	22
3.4.	Instrumentos de la investigación	22
3.4.1.	La Encuesta	22
3.4.2.	Tabulación.....	24
3.4.3.	Entrevista	24
3.5.	Procedimientos de la investigación	25
3.6.	Recolección de información.....	25
CAPITULO IV.....		26
4.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	26
4.1.	Procesamiento y análisis de cuadros estadístico.....	26
4.1.1.	Tabulación.....	26
4.2.	Conclusiones del análisis.....	47
4.2.1.	Entrevista	47
4.2.2.	Conclusiones de entrevistas.....	48
4.3.	Respuesta a la hipótesis o interrogantes de la investigación	48
CAPITULO V.....		50
5.	PROPUESTA.....	50
5.1.	Antecedentes	50
5.1.1.	Gestión de cambio.	51
CAPITULO VI.....		64
6.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	64
6.1.	Recursos.....	64
6.1.1.	Recurso humano	64
6.1.2.	Recursos audiovisuales	64
6.1.3.	Infraestructura	64

6.1.4. Material de apoyo	65
CAPITULO VI	68
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
7.1. Conclusiones	68
7.2. Recomendaciones	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas	2
Figura 2. Árbol de objetivos.....	4
Figura 3.Género	27
Figura 4. Pregunta 1	28
Figura 5.Pregunta 2	30
Figura 6. Pregunta 3	32
Figura 7.Pregunta 4	34
Figura 8.Pregunta 5	36
Figura 9.Pregunta 6	38
Figura 10. Pregunta 7	40
Figura 11. Pregunta 8	42
Figura 12.Pregunta 9	44
Figura 13.Pregunta 10	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	15
Tabla 3.....	21
Tabla 4.....	21
Tabla 5.....	26
Tabla 6.....	28
Tabla 7.....	30
Tabla 8.....	32
Tabla 9.....	34
Tabla 10.....	36
Tabla 11.....	38
Tabla 12.....	40
Tabla 13.....	42
Tabla 14	44
Tabla 15.....	46
Tabla 16.....	54
Tabla 17.....	55
Tabla 18.....	60
Tabla 19.....	63
Tabla 20.....	65
Tabla 21.....	66

RESUMEN EJECUTIVO

El fin de la presente investigación es conocer la influencia que tiene la Gestión del Talento Humano, dentro del desarrollo Organizacional, conociendo que la Gestión del Talento Humano tiene un impacto positivo dentro de las organizaciones, cuando este no es manejado de una manera estratégica es una traba y no una ayuda, hay diferentes motivos que pueden causar un retroceso como es el individualismo y la poca capacitación, pese a esto este trabajo está enfocado en determinar cuáles son los principales causas para que esta herramienta clave no se desarrolle de una manera adecuada, para poder realizar esta investigación se ha decidido aplicar una metodología científica por conveniencia, y se ha valido de herramientas indispensables como son implementación de encuestas y entrevistas dirigidas a los altos mandos de distintas organizaciones del Distrito Metropolitano de Quito 2019-2020. Gracias a las respuestas obtenidas se ha podido concluir e identificar que uno de las principales causas para el estancamiento del talento humano dentro de la organización es la presencia de la renuencia al cambio por parte de los colaboradores, factor importante a considerar ya que implica un sin número de factores, siendo este un estado psicológico que no permite en cumplimiento de metas organizacionales. Por lo tanto, se ha propuesto implementar una capacitación que erradique este comportamiento perjudicial para el desarrollo organizacional, y personal, la misma que será dirigida al departamento de Talento Humano y la Gerencia ya que es importante que ellos sepan manejar este factor de la mejor manera en sus colaboradores, dándoles iniciativas claves para un cambio positivo.

Palabras clave:

Gestión- Talento- Organización- Renuencia

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

ABSTRACT

The purpose of this research is to know the influence that Human Talent Management has within Organizational development, knowing that Human Talent Management has a positive impact within organizations, when it is not managed in a strategic way it is a It locks and not a help, there are different reasons that can cause a setback such as individualism and little training, despite this, this work is focused on determining what are the main causes for this key tool not to be developed in an adequate way, In order to carry out this research, it has been decided to apply a scientific methodology for convenience, and has used essential tools such as the implementation of surveys and interviews aimed at the top management of different organizations in the Metropolitan District of Quito 2019.2020. Thanks to the responses obtained, has been able to conclude and identify that one of the p The main causes for stagnation of human talent within the organization is the presence of reluctance to change by employees, an important factor to consider as it involves a number of factors, this being a psychological state that does not allow compliance organizational goals. Therefore, it has been proposed to implement training to eradicate this behavior that is detrimental to organizational and personal development, which will be addressed to the Human Talent and Management department since it is important that they know how to handle this factor in the best way. in their collaborators, giving them key initiatives for positive change.

Keywords:

Management- Talent- Organization- Reluctance

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

En una búsqueda permanente por el desarrollo organizacional, se ha considerado distintos factores como “situaciones claves” para generar un cambio, las empresas han buscado desde siempre una mejora continua que les permita un crecimiento representativo, y se han valido de distintas herramientas y estrategias para lograr este fin; sin embargo, en los últimos años se ha tomado como un factor fundamental al capital humano, siendo está la nueva herramienta para un mercado competitivo.

La integración del recurso humano dentro de las empresas se ha dado de forma gradual, básicamente en un principio se le ha tenido mucha renuencia hasta que se ha demostrado su efectividad y ha logrado ser considerada ya una estrategia fundamental para el desarrollo organizacional; a pesar de esto está herramienta depende de una ejecución estratégica para que tenga un resultado óptimo.

La renuencia al cambio, el individualismo y la falta de motivación son factores claves para que no se dé un correcto desarrollo organizacional y se genere una traba importante en el capital humano, recordemos que “las cualidades de los trabajadores son la clave del éxito de las organizaciones” (Benito, 2014) , contar hoy en día con personas que tengan capacidad y compromiso ayudara a generar y maximizar los resultados , mas también hay que fomentar que el capital humano genere un compromiso y motivación hacia su trabajo.

La mala implementación y manejo del recurso humano causa problemas a todos los niveles de la organización de una empresa, colaboradores con pocas competencias y habilidades retrasan la ejecución de actividades diarias, equivocaciones pequeñas o grandes que llegan a ser un elemento crucial para la organización, el escaso interés que se tiene en el talento humano ha generado que muchas empresas se queden fuera de un mercado competitivo, siendo poco sustentables y sostenibles.

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

1.1. Planteamiento del problema

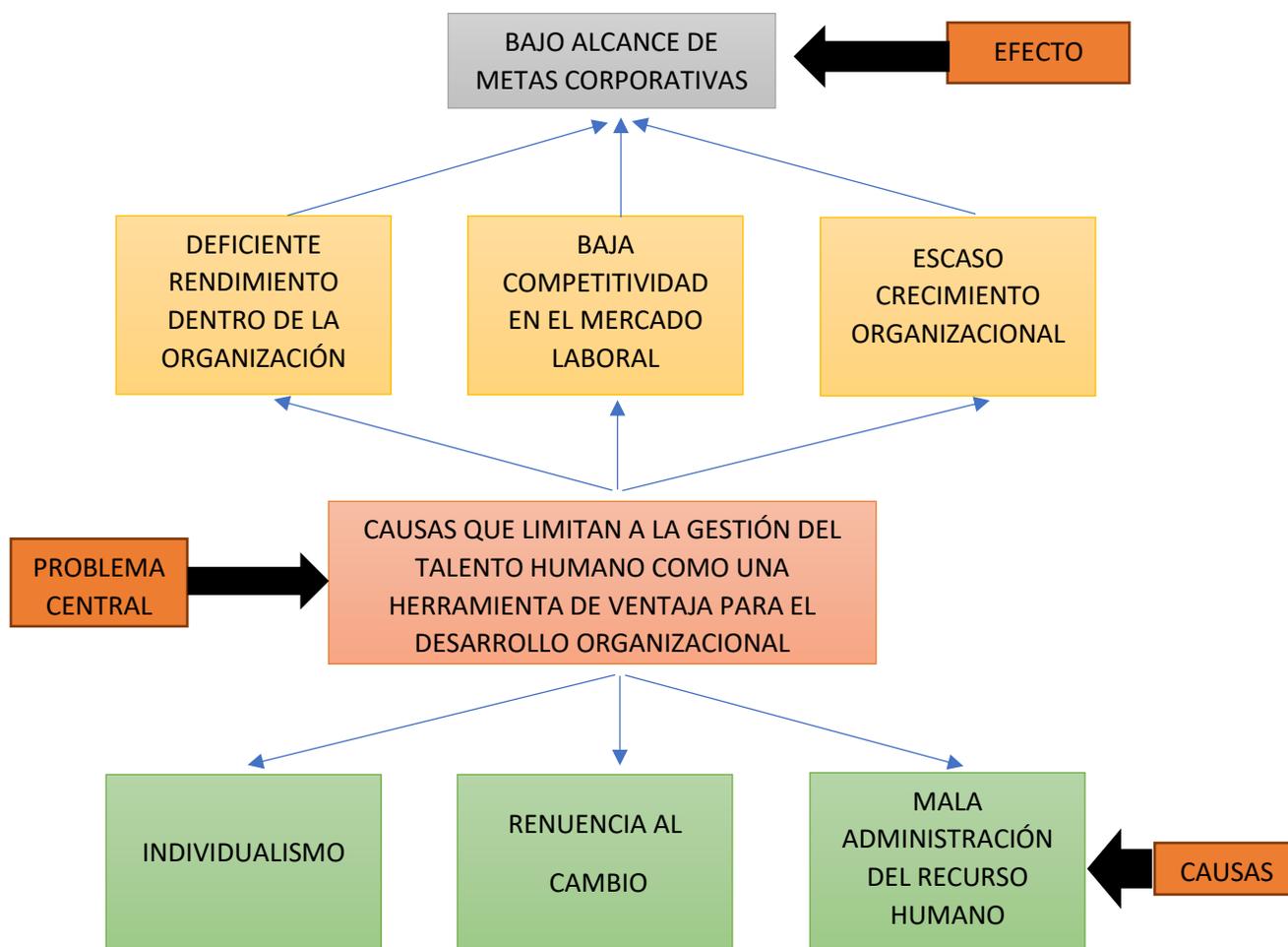


Figura 1. Árbol de problemas
Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban
Fuente: Investigación Propia

1.2. Formulación del problema

La gestión del talento humano y su correcta administración son un factor clave para el desarrollo organizacional, es un eje de cambio para el desarrollo de la empresa, el Talento Humano debe ser la principal causa para el cambio ya que tiene una actuación primordial dentro del

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

desempeño de las actividades para el desarrollo productivo, con una correcta formación y gestión logra cumplir metas y objetivos organizacionales.

Aun así, pese a que ahora es considerado un factor importante, este sufre de limitaciones que retrasan su desarrollo, existen distintas causas que limitan a la Gestión del Talento Humano para ser una herramienta clave para el desarrollo organizacional, entre los principales factores tenemos:

- ✓ Individualismo
- ✓ Renuencia al cambio
- ✓ Mala administración del recurso humano

Todos estos factores tienen un peso importante en la relación con la organización, que causan un deficiente rendimiento dentro de la organización, una baja competitividad en el mercado laboral y un escaso crecimiento organizacional, teniendo como consecuencia un bajo alcance de metas corporativas.

1.3. Objetivo general



“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

Figura 2. Árbol de objetivos
Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban
Fuente: Investigación Propia

1.4. Objetivo general

Describir las causas que limitan a la Gestión del Talento Humano como herramienta clave para el Desarrollo Organizacional.

El fin de este trabajo es identificar las principales causas que no permiten el desarrollo adecuado de la Gestión del Talento humano, dentro de una organización, siendo esta la más afectada ya que no puede llegar a un crecimiento completo y a ser una ventaja competitiva en el mercado actual.

1.5. Objetivos específicos

- Romper con el individualismo, que presentan ciertos trabajadores, ya que este es un comportamiento que limita el trabajo al momento de desempeñarse.
- Restar la renuencia al cambio que existe dentro de los colaboradores, siendo esta una de las principales causas para la limitación del Talento Humano ya que implica con ella un sin número de hechos a sus espaldas, incluyendo factores psicológicos.
- Corregir la mala administración de Recursos humano, ya que debe existir una comunicación asertiva entre la compañía y los colaboradores.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Las personas son las portadoras del conocimiento, Bill Gates afirma en su libro los negocios en la era digital, que las personas que colaboran dentro de unas empresas deben ser las que deben mejorar continuamente, ya que ellas son las que gestionan los objetivos y procesos de la empresa (Gates, 1999, pág. 54)

Marcando así y demostrando la relevancia que tiene el talento humano dentro de toda organización.

Aunque varios son los estudios que se han realizado acerca del talento humano, considero más relevantes a los que se han dado en el transcurso de los últimos años, ya que estos reflejan como los procesos de la gestión del talento humano son hoy en día una ventaja competitiva importante para el desarrollo organizacional.

De esta manera, en un estudio realizado en Colombia se refiere a como “los recursos humanos son un proceso de innovación empresarial” (Alvarez, 2014, pág. 40) ; por otro lado en un diferente estudio se puede llegar las allá y afirmar que “La calidad de servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el talento humano” (Castillo, 2013) , dentro de este mismo estudio se destaca la importancia de “potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en la cadena productiva”. (Castillo, 2013, pág. 55) .

Después de haber revisado diferentes estudios todos presentan una similitud importante , ya que ven a la capacidad del ser humano como la herramienta para la innovación .La interacción que existe entré las personas y las empresas es sumamente estrecha, de hecho hasta es una relación de dependencia ya que las dos pretenden lograr objetivos y cumplir misiones, las dos se necesitan

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

mutuamente y llegan a crear un círculo en el que el único resultado es la competitividad y el crecimiento (Chiavenato, 2007, pág. 34) . Como se apreció en los estudios antes mencionados el contar con personas talentosas dentro de la organización es de vital importancia para las subsistencias de las mismas. Algunos estudios con igual relevancia son detallados a continuación:

- **El talento humano y la innovación empresarial en contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en caldas Colombia**

Mediante esta pequeña investigación basada en redes empresariales y la innovación empresarial se dio a conocer la particular fuerza que tiene el recurso humano como un aspecto vital que constituye al desarrollo de redes de conocimiento e innovación dentro de las redes empresariales. Se estudia la relación entre el nivel de formación del recurso humano y los vínculos entre empresas dentro del clúster de confecciones, se presenta y concluye que la formación del recurso humano, la existencia de áreas especializadas, planes estratégicos de recurso humano y acciones conjuntas, influyen positivamente en la innovación empresarial. (freddy, 2011, pág. 54)

- **Relevancia de la motivación en el desempeño del ambiente laboral**

La presente investigación aborda un tema relevante que es la motivación y como esta puede influir de manera general en los colaboradores de la empresa y afectar a su desempeño, la relevancia de la motivación en el desempeño del ambiente laboral, determinando que toda influencia que tenga el recurso humano es un motor para el cambio (Pao, 2018)

- **La responsabilidad social empresarial y su vínculo con la gestión del talento humano en las organizaciones**

En el presente artículo se analiza una relación existente entre la responsabilidad social empresarial y el talento humano , determinando que existe una estrecha relación entre ambos constructos , los cuales ratifican un mejoramiento en el desempeño del personal , un aumento de la motivación por su trabajo , mejoramiento de la satisfacción laboral , así como un fortalecimiento del sentido de pertenencia a la empresa (Franco M. d., 2017, pág. 56)

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

- **Importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales**

Cuando se habla del talento humano se hace referencia a personas con habilidades y capacidades, su adecuado cuestionamiento permite crecer a la organización y consolidarse en el mercado, por el ello se hace énfasis en que el área encargada de llevar a cabo esta tarea es sumamente importante en las organizaciones, su desarrollo es importante porque contribuirá al conocimiento de uno de los factores más álgidos y trascendentales de la administración, dando nuevos enfoques para el buen desenvolvimiento de tal manera que se logren objetivos trazados, especialmente en el ámbito administrativo (Cabezas, 2018, pág. 23)

- **La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas**

En el estudio se plantea los componentes de la gestión del talento humano a partir de los antecedentes de la administración de personal y el contexto de las organizaciones, “hoy la GTH debe enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones competitivas, para lo cual es necesario que se dirija la cadena de valor de la organización mediante la acción estratégica diferenciada” (Enciso, 2011, pág. 46)

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Historia de la administración de recursos humanos

Surgió como una necesidad debido al fuerte impacto de la Revolución Industrial, sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX; el primer nombre con el que lo conoció fue el de Relaciones Industriales, siendo este una actividad medidora entre las organizaciones y las personas que hasta ese momento se consideraban incompatibles. (Chiavenato, 2007, pág. 23).

Para la década de 1950 se dio un cambio radical y se lo comenzó a llamar Administración de Personal, y aquí se da el cambio más relevante ya que se empieza a administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral, rápidamente (1970) sufrió cambios significativos, y se le dio una apreciación diferente, surgió el concepto de administración de recursos humanos y se comenzó a ver a las personas como un recurso vivo e inteligente, cuyas actividades deben ser planeadas a partir de las necesidades de la organización (Chiavenato, 2007).

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

Pese a que ya tenía una ideología más aceptable aún existía una barrera, no se tomaba al factor humano como una herramienta activa, sin embargo con las nuevas características que se han formado en el “tercer milenio” las organizaciones con éxito ya no administran recursos humanos sino más bien administran con las personas , siendo estas consideradas ya agentes activos y proactivos , marcando un cambio hacia una nueva era donde las personas no son un recurso que simplemente se consume o utiliza , y pasan ya a ser una fuerza impulsadora para la organización . (Chiavenato, 2007, pág. 28)

2.2.2. Enfoque sistémico

Para facilitar tanto el estudio de la relación entre los individuos y las organizaciones , como del propio estudio de la administración de recursos humanos, se considera a las organizaciones y a los grupos de personas como sistemas abiertos (Chiavenato, 2007, pág. 30).El concepto de sistema se llega a utilizar por que proporciona una manera mucho más completa de estudiar la complejidad que conlleva una organización y la administración de sus recursos ; un enfoque sistémico dentro de la administración de recursos humanos , puede dividirse en tres niveles de análisis :

- Nivel del comportamiento social: aquí se retrata las relaciones de la organización como un todo con la sociedad, funciona como una categoría ambiental del comportamiento organizacional
- Nivel del comportamiento organizacional: se visualiza a la organización como un todo, dentro del cual sus componentes interactúan entres si
- Nivel del comportamiento individual: este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización (Chiavenato, 2007)

“Los enfoques sistémicos, multidisciplinarios, participativos, proactivos, de proceso y por competencias” (Castillo, 2013) son esenciales para la gestión del recurso humano, y necesario hoy en día en el porvenir empresarial, por lo tanto todo modelo adoptado debe venir de la mano de otro modelo, que tenga consecuencia con sus enfoques: creando coherencia entre la cultura empresarial y las políticas de talento humano (Castillo, 2013, pág. 54)

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

2.2.3. Gestión de recursos humanos

Actualmente hay tres elementos esenciales para distinguir con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos:

- Considerar a los RR.HH. como el recurso decisivo en la competitividad
- El enfoque sistémico o integrador
- Necesidad de coherencia entre la gestión de recursos humanos y la estrategia organizacional (Castillo, 2013, pág. 65)

Hay que tener en claro que la gestión estratégica de recursos humanos entiende todo el conjunto de decisiones y acciones en el ámbito organizacional que influyen sobre las personas, buscando claro siempre un mejoramiento continuo desde de planeación hasta su implantación (Castillo, 2013)

2.2.4. La gestión humana en las organizaciones

En la actualidad el componente humano es el que le da vida al sistema laboral de una organización, por lo cual el hombre es un factor determinante de una organización, pasando a ser un eje de su dinamismo e innovación. (Prieto, 2011, pág. 49)

Hay dos puntos de vista importantes a considerar.

El punto de vista de la entidad: este se da cuando se logra un buen clima organizacional, el cual es el ideal para que las personas contribuyan y cooperen al alcance de los objetivos institucionales.

El punto de vista de las personas: este se alcanza a través de una adecuada gestión de los recursos humanos, para poder generar una satisfacción y bienestar en las personas y estas mejoren su rendimiento. (Prieto, 2011, pág. 49)

Bajo estas dos ideas se denota que la gestión humana, tiene un objetivo hacia la eficacia y eficiencia a alcanzar objetivos y misiones a través de la aplicación de los recursos humanos; por

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

lo tanto, debe ser dinámico y proactivo además de estrechamente vinculado al sistema de desarrollo organizacional (Prado, 2014, pág. 60)

2.2.5. Los procesos de gestión humana en organizaciones del siglo XXI

Los procesos de manera tradicional han estado orientados a resolver situaciones inmediatas que se dan en las organizaciones como son : atender actividades de capacitación , desarrollar acciones a favor de la compañía y realizar actividades de bienestar social (Prieto, 2011, pág. 67) ; más en la actualidad se consideran los lineamientos , políticas, estrategias y mecanismos para atraer colaboradores además del seguimiento del trabajador y su desempeño en competencia y el liderazgo profesional ; en ese sentido el señor Chiavenato (2002) plantea seis procesos de a gestión humana:

1. **Admisión de personas:** procesos utilizados para incluir nuevas personas en las empresas (selección de personal)
2. **Aplicación de personas:** proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa y acompañan a su desempeño
3. **Compensación de personas:** proceso para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales, incluyendo recompensas y beneficios
4. **Desarrollo de personas:** procesos empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal
5. **Mantenimiento de personas:** procesos utilizados creando condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de la persona (higiene, seguridad, calidad de vida)
6. **Evaluación de personas:** procesos empleado para controlar actividades de las personas y verificar resultados.

En consecuencia, de todos estos procesos, y de su relación muy obvia entre sí ha causado que se introduzcan de una manera gradual a las competencias que debe manejar la gestión del talento humano en la actualidad, llegando a ser necesaria para los procesos organizacionales modernos siendo una guía permanente para el desarrollo de metas (Prieto, 2011, pág. 70)

2.2.6. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacionales e internacionales. La integración de los nuevos colaboradores a una empresa es uno de esos procesos básicos. (Palomino, 2011, pág. 66)

El desarrollo organizacional (D.O) ,busca desde siempre un cambio, centrándose en distintas necesidades o demandas que pueda llegar a tener la organización , deseando obtener siempre un balance costo -beneficio .Se maneja con un enfoque organicista , con un enfoque sistemático y planificado , aunque hay que tomar en cuenta que también utiliza varios principios de la ciencia del comportamiento , por lo tanto el desarrollo organizacional se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa, en especial con el área que tiene relación con el talento humano . (Catrilon, 2015)

La importancia del desarrollo organizacional deriva en la importancia del talento humano como un factor decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, por lo tanto, su manejo debe ser un factor clave para el éxito. “El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno” (Pinto, 2012, pág. 51)

2.2.7. Historia del desarrollo organizacional

La historia del D.O tiene su origen en las distintas aportaciones que realizaron diversos estudiosos practicantes de la conducta del hombre como son Bunker, Gindes , Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard , descubriendo la influencia de los factores del comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado, estos autores son los que dicen que el esfuerzo del desarrollo organizacional está dirigido a realizar múltiples entradas a generar cambios independientes en todas las partes del sistema, (Pinto, 2012, pág. 59)

En estados unidos surgió la idea de usar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento en sensibilización no para el desarrollo de los individuos, sino para el de las empresas, sus orígenes datan de 1957, algunos de los principales hechos relevantes dentro de la historia del D.O son

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

- Douglas Mac Gregor (considerado un estudioso del comportamiento) quien se dio la tarea de implantar un programa de desarrollo organizacional.
- Herbert Shepard y Robert Blake, quienes diseñaron un programa de entrenamiento en 1957 (Pinto, 2012)

2.2.8. Metas del D.O

Según (Pariente, pág. 22) en su artículo de la teoría de las organizaciones afirma que

Las metas más relevantes para el D.O, pueden ser las siguientes

- Crear y mantener en toda organización una “cultura abierta”, orientada a la solución de problemas.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización
- Incentivar en los colaboradores el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización
- Aumentar el auto control y la auto dirección de las personas que forman parte de la organización.

2.2.9. Los individuos en las organizaciones

En lo que se refiere a la empresa afecta o influye en las personas, inclusive las diezma en el que hacer de sus funciones, asimismo, y en esa medida, lo que sucede dentro de cada grupo de colaboradores, repercute en toda la organización y en el logro de los objetivos, por ello , personas y empresas están estrechamente ligados ; en este caso debe sustentarse en cambios planeados , compensaciones adecuadas, entrenamiento y capacitación de los recursos humanos ,así como una correcta división de actividades en los departamentos de la empresa con el fin de enfrentar los retos que surjan. (Pariente, pág. 53)

2.2.10. Que es organización

Tabla 1

Distintos significados de organización

-
- “Una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico”. (Robbins, 1996, pág. 12)
-
- Toda organización debe entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influida por el medio en el cual está inmersa. (Klilsberg, 1996, pág. 33)
-
- Concibe a la organización como un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, poseedora de una estructura, y ubicada en un medio o marco de condiciones históricas concretas que influyen en su desenvolvimiento. (Davila, 1985, pág. 25)
-

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

2.3. Fundamentación conceptual

- Talento: Según la definición que le ha otorgado la Real Academia Española de la Lengua, su primera aceptación es “inteligencia” (capacidad de entender) y la segunda de ella nos traslada a una aptitud (capacidad de desempeño). (jerico, 2001) Habla del talento como una característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización.
- Competencia: El concepto de competencia tiene su origen en los trabajos de la psicología industrial y organizacional americana a finales de la década de 1960; la competencia se ha

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

definido como una característica subyacente en una persona, que esta casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (flores, 2007)

2.4. Fundamentación legal

El proyecto está sustentado en el Art. 326 numeral 5 de la constitución del Ecuador donde se establece que “Toda persona tendrá el derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, higiene y bienestar”.

Además del Art.320 del código de la Producción del Ecuador donde se establece que “La producción en cualquiera de sus formas, se sujetara a principios y normas de calidad; sostenibilidad; productividad sistemática; valoración del trabajo; y eficiencia económica y social”

Y adicionalmente con Normas Comunitarias, Convenios Internacionales, Código del trabajo y acuerdos Ministeriales

2.5. Formulación de la hipótesis

La Gestión del Talento Humano es un eje de cambio organizacional, que cuenta con una amplia planificación pensada a largo plazo de la organización y está asociada a los objetivos del negocio. El “Talento humano es sin lugar a duda es un, punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales” (Zaldivar.M, pág. 72) , que teniendo una adecuada administración puede llegar a ser una herramienta clave para el cambio , más al ser un factor humano no es perfecto y tiene trabas y errores que crean un conflicto y una interrogante, la renuencia al cambio en la gestión de talento humano no permite ser la herramienta clave para el desarrollo organizacional.

Caracterización de las variables

Variabes: Las variables en la investigación, representas un concepto de vital importancia, ya que son los conceptos que forman enunciados de un tipo particular denominado hipótesis.

2.5.1. Independiente

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

Variable independiente “Son las variables explícitas, o sea, los factores o elementos susceptibles de explicar las variables dependientes” (Daniel), pudiendo ser manipulada o cambiada si fuera necesario.

Como su nombre lo dice va a depender de algo que va a cambiar. Propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. Las variables dependientes son las que se miden (wigodki, 2010, pág. 11)

- En este caso nuestra variable Independiente es la Gestión del Talento Humano esta puede ser manipulada e incluso cambiada si fuera necesario, teniendo en consideración que para la presente investigación esta variable es considerada un eje de vital importancia, se pretende saber y conocer su impacto dentro de una organización, para que pueda ser considerado como una herramienta de cambio.

2.5.2. Dependiente

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Variable Dependiente: Reciben este nombre las variables a explicar, o sea, el objeto de la investigación, que se trata de explicar en función de otros elementos (Daniel).

Propiedad o característica que se trata de cambiar mediante la manipulación de la variable independiente. Los cambios surgidos por los sujetos como consecuencia de la manipulación de la variable. (wigodki, 2010, pág. 17)

- Para la presente investigación la variable dependiente será el Desarrollo Organizacional, pretendemos conocer que tanto se ve influida por el correcto o inadecuado manejo del recurso humano.

OPERACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2

Operacionalización de las variables

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

Variable Independiente

- Aplicación de encuestas y entrevistas que cuenten con preguntas estratégicas, que puedan ayudar a contar con la propiedad de afectar a la variable dependiente.
 - Observación de comportamientos y características que puedan ser de relevancia para la investigación
-

Variable Dependiente

- Observación para ver si cambia o cómo ha cambiado la variable dependiente sujeta a ciertas condiciones.
 - Valoración de comportamiento en función a los valores obtenidos de la variable independiente.
-

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

2.6. Indicadores

Para la presente investigación se ha tomado en consideración distintas investigaciones, esto con la finalidad de conocer por que la escasa importancia del talento humano considerado como una herramienta para el cambio dentro de una organización, los mismos que se detallan a continuación:

- **Renuencia al cambio**

Logrará que las generaciones antiguas de talento humano acepten la implantación de nuevos procesos, con el objetivo incrementar la motivación y así lograr el tan anhelado posicionamiento en el mercado, es quizás lo más difícil de conseguir, por que toca cambiar sus hábitos, costumbres, culturas y tradiciones que afectan al crecimiento y modernización empresarial. (Toro, 2018, pág. 56)

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

La resistencia al cambio representa un estado psicológico crítico de los empleados que afecta al éxito de las iniciativas de cambio que pretende emprender la organización. En este caso se debe dar una vinculación cambio-resistencia importante ya que reviste la comprensión de un fenómeno de la resistencia en las organizaciones contemporáneas, que afrontan un proceso de cambio continuo y permanente para mantener su posición competitiva en el mercado. (G, 2011, pág. 41)

Para Kurt Lewin existen tres causas para la resistencia al cambio

- La cultura organizacional que guía la conducta de los trabajadores que se sienten amenazados cuando hay que hacer cambios radicales
- El interés propio, las razones que afectan al deseo al cambio, como la costumbre o la motivación y capacitación
- La percepción de metas y estrategias de la organización, no entendiéndolo porque se necesita un cambio o meta nueva (Mendez)

- **Resistencia al cambio individual**

A pesar de que la resistencia en un tema conocido dentro de la organización la resistencia al cambio personal es mucho menos popular pero no deja de ser importante y relevante. Psicológicamente resistir se relaciona a personas que experimentan angustia emocional, y este mismo se asocia con problemas de motivación, es por eso por lo que se trata de manejar a la resistencia con factores de motivación, pero se conoce que este factor de relevancia en la presente investigación tiene que ver más con características de personalidad y factores de situación ya sean actuales o historias de su vida. (M.Paula, s.f., pág. 43)

- **Fases de transición al cambio**

1. Negación
2. Resistencia
3. Exploración

4. Compromiso
- **Un cambio es administrado si**
 1. Se planifican los pasos y secuencias de los cambios
 2. Hay énfasis en el proceso
 3. Hay seguimiento de las acciones
 4. Se pone atención a las resistencias y se reducen
 5. La comunicación organizacional se pone a su servicio (Kruger, pág. 147)

- **Tecnología**

El manejo de la Tecnología de punta es primordial para el desarrollo de la organización, esta necesita un especial apoyo del área de Talento Humano ya que necesita una capacitación continua y de calidad, para enfrentar con éxito el desarrollo tecnológico. Recordando que estamos en un entorno competitivo cada más exigente y agresivo, la globalización y de la economía mundial nos obliga a adecuarnos y prepararnos para la realidad, tener conocimientos ya no es suficiente; ahora debemos adaptarnos con nuevas tecnologías y estilos de vida.

- **Capacitación**

La capacitación de los recursos laborales incrementa la productividad nacional y crea un mercado más competitivo y atractivo para la inversión extranjera. El fortalecimiento de los mercados en las economías es uno de los objetivos que tiene la experiencia de la capacitación laboral, ya que la producción regional viene con una competitividad orientada principalmente a las exportaciones, lo anterior sustentado a que a largo plazo se favorecerá la producción nacional. (Abdala, 2001, pág. 278)

Una capacitación efectiva dentro de un grupo laboral mejora la posición de la empresa hacia una competitividad sobre otros mercados que no son tan efectivos en capacitar a sus recursos laborales. una capacitación adecuada trae consigo beneficios organizacionales, desarrollo regional , industrial , económico y social , De esta manera la Capacitación genera en los empleados y en

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

las personas un conocimiento que es retribuido con eficiencia , cumpliendo con su fin que es el desarrollo personal , mejorando la competitividad , adaptando recursos , innovando en tecnologías y proporcionando el desarrollo de nuevas actividades . (Rodríguez-Fonseca, 2016, pág. 67)

- **Gestión de Calidad**

En la actualidad existe un interés muy fuerte enfocado hacia el desarrollo de sistemas de calidad en todos los tipos de organizaciones. este es considerado como un medio de cambio organizacional a través de una mejora de procesos, este mismo sistema también se alimentado desde fuera por las relaciones entre clientes, proveedores, distribuidores y la misma comunidad. La gestión y administración de calidad da pautas para transformar la dirección tradicional y se centra en los requisitos del cliente, trabajo en equipo e involucra el crecimiento total de sus miembros. (Coello)

Basado en la producción: La calidad se define como una conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio, se define como “el grado de conformidad a las especificaciones” (Coello, pág. 38)

Como conformidad de estándares: Evaluar un producto o servicio, verificar si un producto es apto según los estándares, mediante inspecciones, y orientado siempre hacia las necesidades del cliente intentando satisfacerlas (Coello, pág. 38)

- **Conocimiento**

Peter Drucker (1993) “decía que el conocimiento, por encima del capital o la mano de obra, es el único recurso económico con sentido en la sociedad de conocimiento”. El conocimiento es la capacidad humana para tomar una acción ante diversas circunstancias y puede ser asumida por medio de Información más valores más experiencias (Gartner, 2012, pág. 543)

- **Conocimientos específicos**

Todo el personal debe compartir la misma cultura directiva y además poseer conocimientos específicos relativos a las funciones particulares que ocupan

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

El presente proyecto de investigación se desarrollará por medio de la aplicación del método científico, al estar destinado a comprender y entender la relevancia del talento humano dentro de una organización, entendiéndose que la misma dependerá de distintas circunstancias claves como son las competencias que posee cada colaborador y la relación que estas tengan con la estructura organizacional de la empresa. Todo esto sustentado al aplicar los conocimientos científicos de la bibliografía obtenida.

Para el presente estudio se destaca el método descriptivo “se trata de describir y evaluar ciertas características de una situación en particular en un punto de tiempo”, describiendo las características más importantes en el determinado objeto de estudio con respecto a su aparición y comportamiento.

El estudio es descriptivo de corte transversal ya que no se realizará en un momento concreto, se utilizó mediante un muestreo no probabilístico y por conveniencia. De esta manera se desarrollará óptimamente todos los elementos que comprenden este estudio, como es la hipótesis, las variables, los indicadores y los conceptos obtenidos.

3.2. Población y muestra

Se llamará población a “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (Tamayo, 1997, pág. 78).

La conformación de la Población, para la presente investigación se ha planteado de la siguiente manera; Se desarrollará en el Distrito Metropolitano de Quito en el periodo 2019-2020, con el fin de obtener información desde distintos puntos de la ciudad, tomando en consideración únicamente

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

a cuatro empresas que son las que pueden brindar la información necesaria para el estudio ya sea entrevistas como encuestas, La selección de estas empresas se dio pensando de antemano en diversos factores que pueden influir para la obtención de información de manera real , se ha dado la posibilidad de entablar entrevistas con dos ejecutivos que brindaran una perspectiva real .

La población está conformada de la manera que se encuentra descrita en la Tabla N3 Y N4 que se indica a continuación:

Tabla 3

Población para la encuesta

POBLACIÓN	NUMERO DE INTEGRANTES
<i>Insualimco</i> <i>alimenticios</i>	<i>insumos</i> 50
<i>Hoja Verde</i>	50
<i>Rebinduc</i>	50
<i>Norlam S.A.</i>	50
TOTAL	200

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Tabla 4.

Población entrevista

POBLACIÓN	NUMERO DE INTEGRANTES
Insualimco	1

<ul style="list-style-type: none"> • Xavier Espinoza A. – Propietario 	
Hoja Verde	1
<ul style="list-style-type: none"> • Ana María Arias – Jefa Talento Humano 	
TOTAL	2

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

3.3. Operacionalización de variables

Contando con la información de los antecedentes y análisis obtenidos por medio de encuesta y las entrevistas que se realizarán según lo descrito en la Tabla N3 y N4 se tiene como propósito sustentar el impacto positivo del talento humano dentro de la organización, como este influye en la producción.

3.4. Instrumentos de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó los siguientes instrumentos:

3.4.1. La Encuesta

Para efectuar una correcta aplicación se desarrolló un cuestionario con preguntas cerradas, tomando como referencia la escala de Likert a fin de que las preguntas sean claras y concisas, esto con el fin de que las personas encuestadas no presenten, problemas al momento de responder la encuesta.

En este caso la encuesta se aplicará a los miembros directivos, tanto de la gerencia como de talento humano, de las respectivas empresas que se especifican en la tabla N3, todos ellos profesionales especialidades que conocen la realidad y pueden brindar una información real.

Con la aplicación de la misma se espera obtener información cuantitativa de los colaboradores

N	PREGUNTA	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	¿El trabajo de los colaboradores es medido por su precisión y calidad?			
2	¿Ha notado renuencia en sus colaboradores al momento de aplicar cambios relevantes dentro de la organización?			
3	¿Los colaboradores saben manejar herramientas tecnológicas perfectamente?			
4	¿El nivel de conocimiento desempeño del trabajo es siempre requerido?			
5	¿Considera usted que el compromiso que existe entre colaborador-empresa, es un factor clave para el desempeño laboral?			
6	¿Los estándares de calidad son altamente tomados en cuenta?			
7	¿Se aplican capacitaciones con regularidad?			
8	¿Se socializa con regularidad a los colaboradores, sobre los futuros cambios que puedan existir?			

9	¿Ha percibido miedo en los colaboradores al momento de aplicar nuevas técnicas?			
10	¿Considera usted que su organización se ha mantenido en un mercado competitivo?			

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

3.4.2. Tabulación

La información recolectada de la población será registrada al sistema Excel a fin de organizar y obtener los porcentajes de las respuestas, para posteriormente pasar a la elaboración de tablas de frecuencia y gráficos correspondientes para su posterior análisis.

3.4.3. Entrevista

Con este instrumento se busca obtener información con preguntas abiertas a fin de que se extienda el criterio y obtener ciertas características cualitativas para la recolección de datos dentro de esta investigación. Mismos que se detallan a continuación:

1. ¿Qué tan relevante es para usted la mano de obra dentro de esta empresa y por qué?
2. ¿Considera que el Recurso Humano bien manejado es un eje clave para el desarrollo organizacional?
3. ¿Para que el talento humano dentro de esta organización sea de calidad, con qué frecuencia se les otorga a los colaboradores una retroalimentación o capacitación?
4. ¿Cómo Talento Humano que funciones han desempeñado para que su mano de obra sea competitiva en el mundo laboral?
5. ¿Cómo organización considera que sus colaboradores se sienten identificados con la misión y visión empresarial?
6. ¿Ha notado factores actitudinales dentro de su personal que afectan a la producción, si es así cuáles son?
7. ¿Que aconseja usted para un crecimiento continuo del Talento Humano?

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

3.5. Procedimientos de la investigación

En el presente proyecto de investigación se procederá, por medio de la información obtenida a través de encuestas y entrevistas que poseen una relación directa con los antecedentes.

3.6. Recolección de información

La recolección de datos se dará por medio de técnicas de trabajo como son la encuesta y su tabulación respectiva, además de la entrevista de la población seleccionada y detallada en la tabla N3 y N4, de la presente investigación.

CAPITULO IV

4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

4.1. Procesamiento y análisis de cuadros estadístico

4.1.1. Tabulación

La información recolectada de la población encuestada es ingresada al sistema Excel con la finalidad de organizar y obtener los porcentajes de las respuestas, para proceder a la elaboración de tablas de frecuencia, acompañados de sus respectivos gráficos para su posterior análisis.

Con la totalidad de la población referentes a las tablas N3 y N4, se busca obtener datos cuantitativos (encuestas) y datos cualitativos (entrevistas) respectivamente, en esta investigación

En tanto al análisis correspondiente a las encuestas realizadas, se especifican a continuación:

Instituto Tecnológico Superior Cordillera

Género: Mujer () Hombre ()

Tabla 5.

Género

PREGUNTA	CLAVE	TOTAL
Género	HOMBRE	102
	MUJER	98
TOTAL		200

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

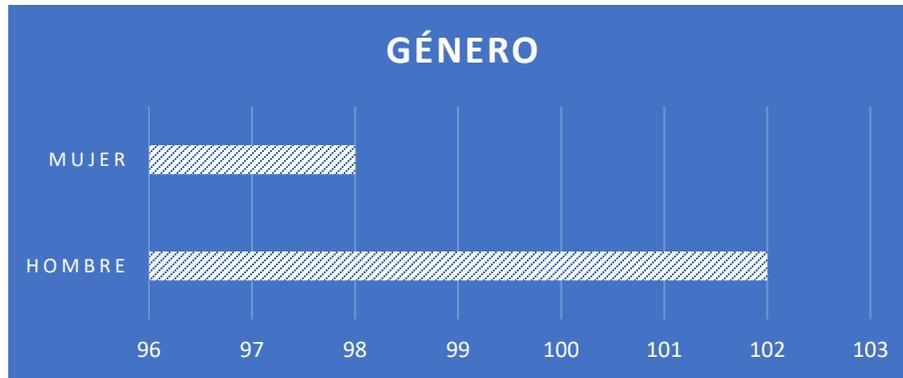


Figura 3.Género

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Tema: La Gestión del Talento Humano como herramienta clave para el Desarrollo organizacional.

Objetivo: Describir las causas que limitan la gestión del talento humano como herramienta clave para el desarrollo organizacional

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, y proceda a contestarlas
- Marque con una (X) la respuesta

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

1. ¿El trabajo de los colaboradores es medido por su precisión y calidad?

Tabla 6.

Pregunta 1

			%
1 ¿El trabajo de los colaboradores es medido por su precisión y calidad?	SIEMPRE	125	63%
	ALGUNAS VECES	41	21%
	NUNCA	34	17%
			100%

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

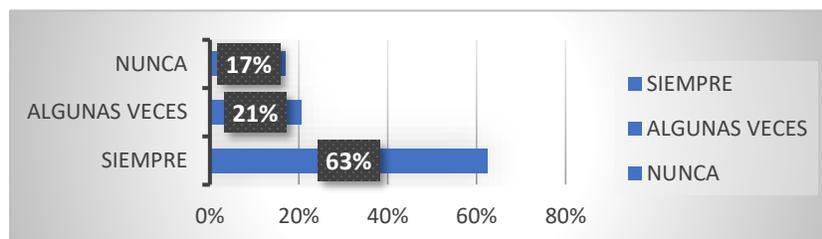


Figura 4. Pregunta 1

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

Teniendo en consideración la población total de 200 personas, podemos observar con facilidad que el 63% de la población está de acuerdo con que el trabajo de los colaboradores es medido por su precisión y calidad, mientras que el 21% piensa que esto se da algunas veces y únicamente el 17% piensa que no se da nunca.

Interpretación:

Conociendo que la precisión y calidad del trabajo es fundamental para el desempeño de cualquier actividad dentro del trabajo de los colaboradores es comprensible que este tenga un alto porcentaje en el parámetro de siempre con un 63% ya que este es un factor fundamental para medir el rendimiento de nuestros colaboradores, ahora bien también podemos notar que solo un 21% de considera que la precisión y calidad es importante , en contraste con un 17% que nunca mediría el trabajo de sus colaboradores por su precisión y calidad .

2. ¿Ha notado renuencia en sus colaboradores al momento de aplicar cambios dentro de la organización?

Tabla 7.

Pregunta 2

			%
2 ¿Ha notado renuencia en sus colaboradores al momento de aplicar cambios relevantes dentro de la organización?	SIEMPRE	68	34%
	ALGUNAS VECES	95	48%
	NUNCA	37	19%
			100%

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

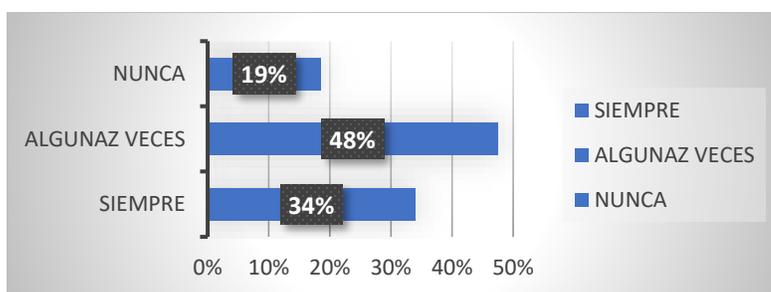


Figura 5.Pregunta 2

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

Teniendo en consideración la población total de 200 personas, podemos observar con facilidad que el 48% de la población está de acuerdo con que algunas veces ha notado renuencia en sus colaboradores al momento de aplicar cambios relevantes dentro de la organización, mientras que el 34% piensa que esto se da siempre y únicamente el 19% piensa que no se da nunca.

Interpretación:

La renuencia al cambio es un factor importante para la mala gestión del talento humano, teniendo en cuenta que este mismo factor se nota al momento de realizar cambios importantes dentro de la organización, es de vital importancia para la presente investigación, sin embargo solo el 34% de la población dice que siempre se ve esta renuencia al cambio mientras que un 48% acepta que este comportamiento se ve algunas veces y únicamente el 19% admite nunca a ver lo notado dentro de su respectiva organización.

3. ¿Los colaboradores saben manejar herramientas tecnológicas perfectamente

Tabla 8.

Pregunta 3

			%
3 ¿Los colaboradores saben manejar herramientas tecnológicas perfectamente?	SIEMPRE	55	28%
	ALGUNA	120	60%
	VECES		
	NUNCA	25	13%
			100%

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

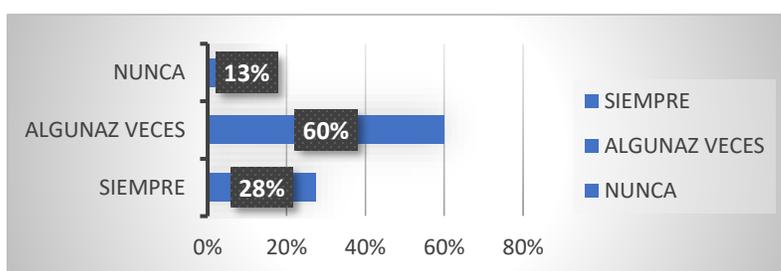


Figura 6. Pregunta 3

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

Teniendo en consideración la población total de 200 personas, podemos observar con facilidad que el 60% de la población está de acuerdo con que solo algunas veces se ha notado un perfecto uso de herramientas tecnológicas por parte de los colaboradores, mientras que el 28% piensa que esto se da siempre y únicamente el 13% piensa que no se da nunca.

Interpretación:

El manejo adecuado de la tecnología es un factor clave para tener la ventaja competitiva actual, está es una herramienta clave para el desarrollo de toda organización , y hay que tomar en cuenta que su adecuado manejo conlleva un serie de procesos como es la capacitación y la adaptación , considerando estos aspectos se puede observar que solo algunas veces los colaboradores manejan adecuadamente sus herramientas tecnológicas con un 60% de porcentaje, mientras que solo un 28% piensa que lo hacen siempre y únicamente el 13% considera que nunca manejan bien sus herramientas, lo cual denota que no existe un buen manejo de la tecnología por parte de los colaboradores.

4. ¿El nivel de conocimientos desempeñado en el trabajo es siempre requerido?

Tabla 9.

Pregunta 4

			%
4 ¿El nivel de conocimiento desempeñado del trabajo es siempre requerido?	SIEMPRE	150	75%
	ALGUNAS VECES	50	25%
	NUNCA	0	0%
			100%

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

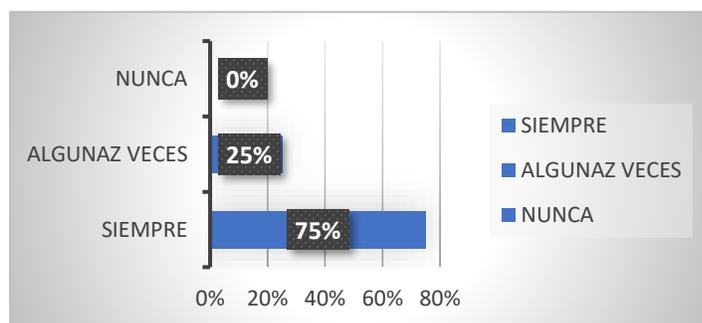


Figura 7.Pregunta 4

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

Teniendo en consideración la población total de 200 personas, podemos observar con facilidad que aun 70% de la población está de acuerdo con que siempre el nivel de conocimiento es requerido, mientras que el 25% piensa que esto se da algunas veces y únicamente el 0% piensa que no se da nunca.

Interpretación:

El conocimiento es esencial para desempeñar una función específica, este mismo puede ser aprendido o adquirido, pero siempre va a hacer primordial y así se ha demostrado, teniendo un 75% de aceptación en la población aplicada, confirmando que este es un factor siempre requerido y primordial; solo un 25% piensa que algunas veces puede ser requerido, pero aun así nadie un 0% piensa que no sea un elemento esencial.

5. ¿Considera usted que el compromiso que existe entre colaborador-empresa, es un factor clave para el desempeño laboral?

Tabla 10.

Pregunta 5

			%
5 ¿Considera usted que el compromiso que existe entre Colaborador- ¿Empresa, es un factor clave para el desempeño laboral?	SIEMPRE	69	35%
	ALGUNAS VECES	103	52%
	NUNCA	28	14%
			100%

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

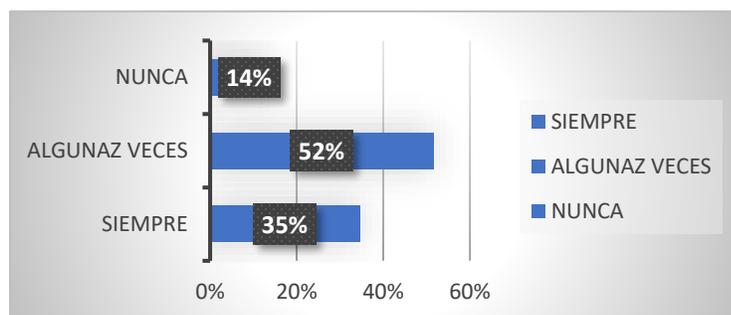


Figura 8.Pregunta 5

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

Teniendo en consideración la población total de 200 personas, podemos observar con facilidad que el 60% de la población está de acuerdo con que solo algunas veces se ha notado un perfecto uso de herramientas tecnológicas por parte de los colaboradores, mientras que el 28% piensa que esto se da siempre y únicamente el 13% piensa que no se da nunca.

Interpretación:

La relación que existe entre el colaborador y la empresa debe ser plena para que sea beneficiosa para los dos, este es un caso de ganar-ganar, si no es manejada de una manera estratégica ninguno de los dos tendrá un beneficio del otro, en este caso la población encuestada piensa que esta relación de compromiso se da algunas veces con un 52% siendo no una respuesta ideal, seguida por un 35% que piensa que siempre se da esta relación y un 14% que considera que nunca.

6. ¿Los estándares de calidad son altamente tomados en cuenta?

Tabla 11.

Pregunta 6

			%
6 ¿Los estándares de calidad son altamente tomados en cuenta?	SIEMPRE	109	55%
	ALGUNAS VECES	70	35%
	NUNCA	21	11%
			100%

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

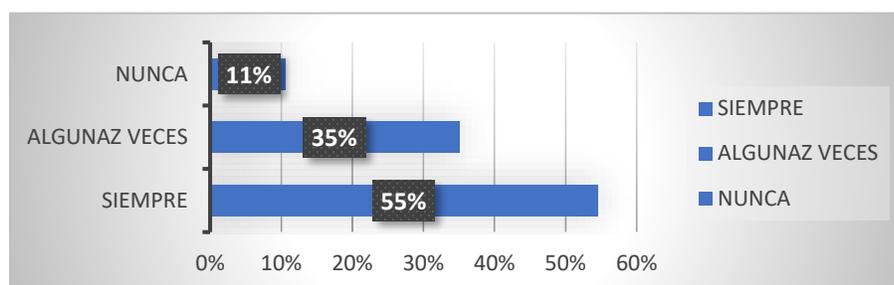


Figura 9. Pregunta 6

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

Teniendo en consideración la población total de 200 personas, podemos observar con facilidad que aun 55% de la población está de acuerdo con que siempre los estándares de calidad son altamente tomados en cuenta, mientras que el 35% piensa que esto se da algunas veces y únicamente el 11% piensa que no se da nunca.

Interpretación:

Conociendo que los estándares de calidad son condiciones mínimas , para ciertos aspectos y características de un producto , que se rige por organizaciones (ISO) , teniendo esto en consideración es lógico que esta pregunta tenga un resultado positivo , ya que 55% de la población concuerda que es un aspecto altamente tomado en cuenta , un 35% piensa que solo algunas veces es tomado en consideración y una mínima parte que es el 11% piensa que nunca es considerado , en esta pregunta se puede notar que la calidad y los estándares que poseen y con los que se manejan en su mayoría son estándares de calidad altos .

7. ¿Se aplican capacitaciones con regularidad?

Tabla 12.

Pregunta 7

			%
7 ¿Se aplican capacitaciones con regularidad?	SIEMPRE	40	20%
	ALGUNAS VECES	95	48%
	NUNCA	65	33%
			100%

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

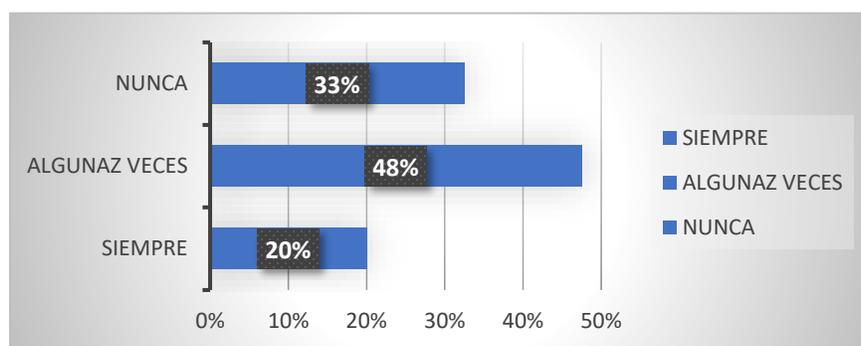


Figura 10. Pregunta 7

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

Teniendo en consideración la población total de 200 personas, podemos observar con facilidad que el 48% de la población está de acuerdo con que solo algunas veces se aplican capacitaciones con regularidad, mientras que el 20% piensa que esto se da siempre y el 33% piensa que no se da nunca.

Interpretación:

Entendemos lo esencial que es brindar capacitaciones a los colaboradores , esta es un arma poderosa , el contar con empleados que adquieran conocimientos tanto teóricos como prácticos , no solo permite el crecimiento de la organización sino del empleado en sí , ya que este tendrá nuevas aptitudes que lo harán más competitivo y valioso para la organización , teniendo esto en cuenta es preocupante que solo un 20% diga que siempre se aplican capacitaciones con regularidad , entre tanto un 48% dice que se da algunas veces , talvez esto puede depender de las necesidades y un alarmante 33% admite que nunca se dan capacitaciones, poniendo en evidencia que a pesar de que la capacitación es una herramienta esencial para el desarrollo no es aplicada de manera estratégica .

8. ¿Se socializa con regularidad a los colaboradores, sobre los futuros cambios que puedan existir?

Tabla 13.

Pregunta 8

			%
8 ¿Se socializa con regularidad a los colaboradores, sobre los futuros cambios que puedan existir?	SIEMPRE	40	20%
	ALGUNAS VECES	137	69%
	NUNCA	23	12%
			100%

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

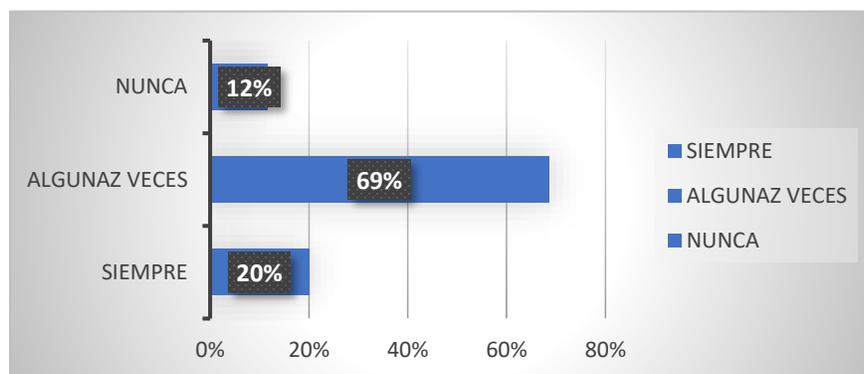


Figura 11. Pregunta 8

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

Teniendo en consideración la población total de 200 personas, podemos observar con facilidad que el 69% de la población está de acuerdo en que solo algunas veces se socializa con regularidad a los colaboradores sobre futuros cambios dentro de la organización, mientras que el 20% piensa que esto se da siempre y el 12% piensa que no se da nunca.

Interpretación:

La comunicación asertiva es primordial no solo para relaciones sociales ,sino también en todo habito , el comunicar de una manera oportuna un futuro cambio a los colaboradores puede ser un punto de cambio primordial para que estos lo acepten de buena manera , pese a esto podemos darnos cuenta de que el 69% piensa que esta información no es brindada con la antelación que necesita , únicamente el 20% asume que lo están haciendo de la manera correcta y el 12% que no cree que la información es presentada con regularidad , gracias a esta pregunta nos damos cuenta que la poca información que reciben los colaboradores puede ser uno de los causantes para que se dé la renuencia al cambio.

9. ¿Ha percibido miedo en los colaboradores al momento de aplicar nuevas técnicas?

Tabla 14 .

Pregunta 9

			%
9 ¿Ha percibido miedo en los colaboradores al momento de aplicar nuevas técnicas?	SIEMPRE	26	13%
	ALGUNAS VECES	109	55%
	NUNCA	65	33%
			100%

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

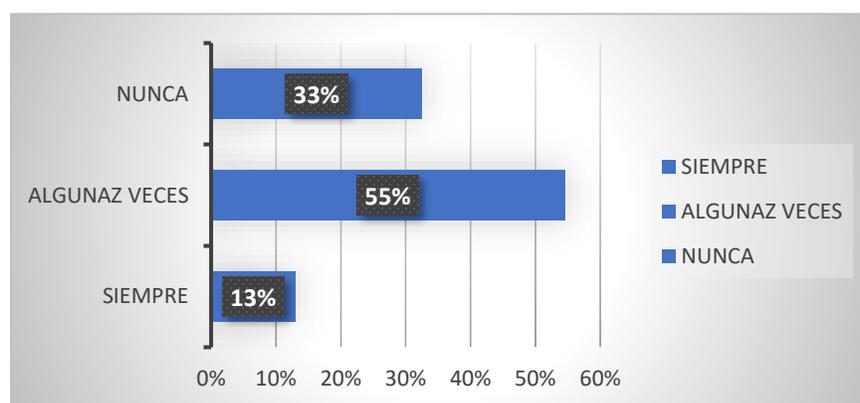


Figura 12.Pregunta 9

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

Teniendo en consideración la población total de 200 personas, podemos observar con facilidad que el 55% de la población está de acuerdo en que solo algunas veces se ha percibido miedo en los colaboradores al momento de aplicar técnicas nuevas, mientras que el 13% piensa que esto se da siempre y el 33% piensa que no se da nunca.

Interpretación:

Una vez más nos enfrentamos a la renuencia al cambio , conocemos que muchas de las veces este es causado por el miedo , a pesar de que el miedo es algo normal llega a impedir que desarrollemos nuestras actividades con regularidad en este caso solo se ha percibido este fenómeno se puede ver en algunas ocasiones con un 55% de aceptación , aun así no podemos asegurar que el mismo se dé siempre ya que tiene un escaso 13% , aun así se ha obtenido un 33% que dice que nunca ha notado este comportamiento lo cual revela que se puede dar únicamente en casos aislados , esto basándonos en que el miedo puede causado por factores psicológicos independientes de cada individuo.

¿Considera usted que su organización se ha mantenido en un mercado competitivo?

Tabla 15.

Pregunta 10

			%
10 ¿Considera usted que su organización se ha mantenido en un mercado competitivo?	SIEMPRE	80	40%
	ALGUNAS VECES	79	40%
	NUNCA	41	21%
			100%

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

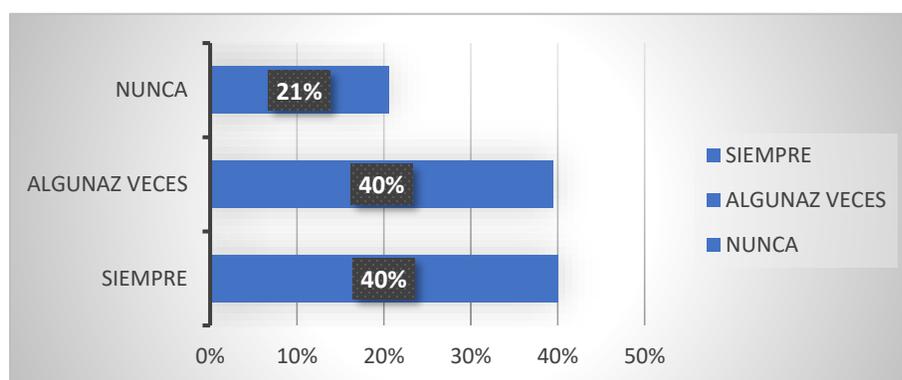


Figura 13.Pregunta 10

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Análisis:

Teniendo en consideración la población total de 200 personas, podemos observar con facilidad que en esta interrogante presentamos un empate, de 40% siempre y algunas veces son las respuestas más aceptadas al considerar que las organizaciones se han mantenido en un mercado competitivo, únicamente el 21% considera que nunca ha sido de esta manera.

Interpretación:

El mantenerse en un mercado competitivo es de vital importancia para toda organización, para eso las estrategias que se utilicen deben ser extremadamente planeadas, ahora bien, hay que considerar que no todas las empresas logran mantenerse en un mercado competitivo, pese a esto en esta pregunta en especial se ha notado un empate de un 40% al momento de tomar en consideración si se han mantenido dentro de este mercado, únicamente un 21% no considera que ha estado a la par del mercado.

4.2. Conclusiones del análisis.**4.2.1. Entrevista**

Con este instrumento se busca obtener información con preguntas abiertas a fin de que se extienda el criterio y obtener ciertas características cualitativas para la recolección de datos dentro de esta investigación. Mismos que se detallan a continuación:

1. ¿Qué tan relevante es para usted la mano de obra dentro de esta empresa y por qué?
2. ¿Considera que el Recurso Humano bien manejado es un eje clave para el desarrollo organizacional?
3. ¿Para que el talento humano dentro de esta organización sea de calidad, con qué frecuencia se les otorga a los colaboradores una retroalimentación o capacitación?
4. ¿Cómo Talento Humano que funciones han desempeñado para que su mano de obra sea competitiva en el mundo laboral?

5. ¿Cómo organización considera que sus colaboradores se sienten identificados con la misión y visión empresarial?
6. ¿Ha notado factores actitudinales dentro de su personal que afectan a la producción, si es así cuáles son?
7. ¿Que aconseja usted para un crecimiento continuo del Talento Humano?

4.2.2. Conclusiones de entrevistas

Gracias a la información obtenida de parte de los encargados de los distintos departamentos, en esta investigación se puede manifestar que a pesar de que existe un buen plan de implementación del talento humano, este muchas de las veces pueden presentar trabas ajenas a la planificación y estrategias pensadas para su implementación.

En su gran mayoría estos factores tanto internos como externos, no son fáciles de detectar y muchas de las veces pueden llegar a pasar desapercibidos, tomando en cuenta esta singularidad del caso es entendible porque muchas de las veces no son problemas totalmente tratados ni erradicados de una manera óptima.

Entendemos también que el departamento de talento humano y la gerencia trabajan de manera continua, pero se ven de manos atadas ante un presupuesto apretado; esto se denota en la pregunta N3 al mencionar la regularidad de la implementación de una capacitación dentro de la organización y fue evidente que estas no pueden ser aplicadas con la regularidad necesaria

En la pregunta N2 se da a conocer por parte de los entrevistados la relevancia que tiene la gestión del talento humano, es aceptado de manera abierta como uno de los principales ejes de cambio para la organización.

Finalmente se hace hincapié en destacar que la excelencia del trabajador dependerá de su nivel de interés y estado de ánimo, los directivos han brindado como consejo el seguir el desarrollo de una manera más personal, ser y estar más pendientes de los colaboradores

4.3. Respuesta a la hipótesis o interrogantes de la investigación

Fundamentación de la hipótesis

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

A lo largo del desarrollo de las encuestas y entrevistas aplicadas a la población descrita anteriormente en las tablas N3 y N4, se logra evidenciar los distintos factores existentes que no permiten que la gestión del talento humano sea un eje de cambio, entre los factores determinantes para esta traba encontramos la renuencia al cambio, la escasa capacitación, el mal manejo de la tecnología y el escaso conocimiento que se tiene sobre una función en específico.

Esta investigación pretende con toda la información obtenida sustentar la hipótesis que es ¿la renuencia al cambio en la gestión de talento humano no permite ser la herramienta clave para el desarrollo organizacional? Por medio de un análisis cuantitativo que arrojaron las encuestas realizadas a una población de 200 personas, se logró concluir que la renuencia al cambio es una de las principales causas para que la gestión de talento humano no sea una herramienta de cambio.

Para poder llegar al fondo de esta hipótesis se implementaron una serie de preguntas claves, como es el caso de la pregunta n 2 y n 9, donde se puede dar una clara apreciación de que este factor existe y es un causante para detener el proceso de cambio y mejora, confirmando que la renuencia al cambio se da por distintos factores ya sean personales, emocionales e incluso de época.

Gracias a las distintas preguntas planteadas dentro de nuestra encuesta se pudo manifestar, distintos factores que han influido a que la administración del talento humano falle hacia el camino de la excelencia, son distintos factores que muchas de las veces no pueden ser totalmente controlados, pero si pueden ser trabajados para que no sean un ente recurrente.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1. Antecedentes

La Gestión del Talento humano ha cambiado con el pasar de los años, y hoy en día es considerado como un factor clave para el crecimiento de una organización, se ha visto el alcance que puede tener cuando existe un buen plan de manejo de este recurso y hoy en día comienza a ser importante contratar al personal no solo por su experiencia, sino también por su potencial, su rendimiento, sus habilidades y su personalidad; elementos claves para el desarrollo organizacional y el mercado competitivo actual.

Es necesario que estemos claros de entender por completo que es la Gestión del Talento Humano; esta es una herramienta integrada por diferentes procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, lo que busca es la obtención de mejores resultados en un negocio con la colaboración de cada uno de los empleados, mediante la implementación de estrategias que logren un balance de desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

Ahora bien, aunque este recurso humano es de vital importancia dentro de una organización, este también se ve afectado por distintos factores que hacen que su desarrollo tenga tropiezos e interrupciones, por lo que se ve la necesidad de investigar un poco más a fondo cuáles son los factores que influyen para que la Gestión del Talento Humano no sea una herramienta clave para el desarrollo organizacional.

En base a lo analizado en el capítulo IV, se logra fundamentar la hipótesis con la información recolectada, por medio de la información descrita en la tabla N3 Y N4, lo cual nos ha llevado a la conclusión de que la Gestión de Talento Humano pese a hacer una herramienta de cambio está también ligada a factores que afectan su desenvolvimiento, como son la resistencia al cambio, la escasa capacitación, el rechazo a la nueva tecnología, el nivel de conocimientos, por lo que se

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

nota la necesidad de crear un plan Administrativo de Talento Humano real que cuente con una comunicación efectiva ,esto mediante la implementación de talleres que hagan énfasis en erradicar la resistencia al cambio, que se vive dentro del desarrollo organizacional, buscando crear un vínculo entre la comunidad laboral y una estabilidad dentro de la organización.

Para lógralo he tomado en consideración algunas propuestas que están dentro del plan de una correcta administración de recursos humanos, a fin de que se introduzcan en el tema y la necesidad existente en la organización.

5.1.1. Gestión de cambio.

El cambio es un proceso de movimiento, de un estado presente, a uno futuro, a través de un estado de transición. Esta etapa de transición es crucial y se requerirá facilitar su proceso ya que con frecuencia aparecen varios factores que afectan a la productividad, entre los que podemos identificar: incomodidad, coraje, resistencia, temores, para luego convertirlas en aceptación, aprendizaje y compromisos de acción.

Objetivos:

- Preparar a sus colaboradores para responder ágilmente a los cambios, por los que atraviesa su organización, conservando el equilibrio emocional y un alto nivel de productividad.
- Reducir los impactos de temor, las angustias y la incertidumbre.
- Lograr que los integrantes estén más abiertos y receptivos a nuevas ideas

Destinatarios:

Es recomendable iniciar un proceso previo con los líderes para que sean los gestores internos del cambio una vez realizados los talleres y que le den la sostenibilidad en el tiempo.

Temática:

Modulo 1:

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

1. El cambio organizacional optimo
2. La capacidad de adaptación
3. Cambios de interacción de fuerzas internas
 - 3.1 comportamiento organizacional
 - 3.2 adecuaciones tecnológicas
 - 3.3 reenfoque de competencias laborales
 - 3.4 misión, visión, valores y principios

Modulo 2:

1. Cambios de fuerzas externas
 - 1.1 Decretos o mandatos
 - 1.2 Exigencias internacionales hacia norma de calidad
 - 1.3 Regulaciones económicas

Dia y Horario:

20 horas académicas y 2 jornadas consecutivas full-Day. Horarios sugeridos de 08h30 a 17h00

- Proforma Liliana Saavedra Herrera. lilianasavedre@outlook.es

Objetivos:

- Conceptualizar la Gestión del cambio como factor que estimula el desarrollo organizacional, identificando factores que inciden en la resistencia al cambio para mitigar su impacto.
- Proponer un modelo de gestión gerencial que permita mitigar la resistencia al cambio en empresas en fusión o adquisición a partir de análisis de modelos y entrevistas realizadas.

Destinatarios:

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

Dueños, Gerente, Departamento de Talento Humano

Temática:

Modulo único

1. Aceptación
2. Participación
3. Adaptación
4. Ajustes y evolución
5. Comunicación asertiva

Duración:

12 horas – recomendable periodo de la mañana

Justificación

Como pudimos apreciar anteriormente, tenemos propuestas orientadas a datos introductorios , pero debemos considerar que la gestión del recurso humano es un factor de vital relevancia dentro de una Organización , y los efectos negativos que este sufra tendrán consecuencias directas en el desarrollo organizacional , ya que provocara un retraso no solo económico , sino también de calidad y de competencia en el mercado ; por lo que surgió la necesidad de promover la investigación : “La gestión del Talento Humano una herramienta clave para el desarrollo organizacional”.

Por lo tanto, es importante promover el estudio sobre la gestión del Talento Humano, su relevancia y las trabas por las que pasa para que no se desarrolle de una manera óptima, determinar medidas necesarias para mitigar los distintos inconvenientes que impiden que la gestión humana legue a ser eficaz dentro de una organización, para eso el propósito será la disminuir todos los efectos negativos que propician factores negativos de la administración del recurso humano y no se repitan ni se desarrollen más dentro de los colaboradores.

Descripción

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

Dentro de la información recolectada para la presente investigación, se encuentran contenidos que van directamente de la mano en concordancia con lo pretendido, y que proyecta la necesidad de aplicar talleres sobre la gestión del talento humano y su correcta administración, aunque es un tema extenso nos centraremos en manejar específicamente los temas en los que se presentan inconvenientes, generando una solución efectiva y rápida para la organización.

Esto promueve el aumento directo de la productividad y del desarrollo organizacional.

Formulación de proceso de aplicación de la propuesta

Objetivo: La finalidad de este taller es erradicar las conductas de resistencia al cambio que presentan los colaboradores, dentro de la institución.

Metodología y herramientas

- La atención de necesidades
- Participación que aumenta la motivación individual y la capacidad para aprender a medida que avanza la capacitación
- Diapositivas
- Retroalimentación

Meta Empresarial: Causar resiliencia dentro de los colaboradores, aumentando la competitividad empresarial

Destinatarios:

Departamento de Talento Humano y Directivos

Estrategia:

La resistencia al cambio se supera cuando los colaboradores sienten la posibilidad de usar lo aprendido en su vida cotidiana.

Logro de Aprendizaje

Tabla 16

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

Logros de aprendizaje

LOGROS DE APRENDIZAJE DEL TALLER
<ol style="list-style-type: none"> 1. Al iniciar la capacitación el capacitador identifica técnicas y estrategias útiles para la oportuna erradicación de la resistencia al cambio que vive la empresa en la actualidad. 2. Al finalizar la capacitación, el colaborador analiza actitudes que han impedido su crecimiento personal dentro de la organización. 3. Al finalizar la capacitación el colaborador adquiere estrategias claves para superar la resistencia al cambio por la que atraviesa 4. Al finalizar la capacitación el colaborador emplea las técnicas aprendidas, tanto dentro de la organización como en su vida cotidiana.

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Tabla 17

Plan de Capacitación

TEMA	SUBTEMA	CONCEPTO GENERAL	OBJETIVO	TIEMPO	FECHA
Resistencia al cambio	1. Que es la resistencia al cambio	Hace referencia que todos entendamos sobre este fenómeno	Conocimiento a general, entendimiento de todo lo que conlleva Transición favorecedora	2 horas y media	Pendiente
	2. El proceso de cambio Organizacional	Conocer cuáles son los factores más importantes	para el Cambio		

	para lograr un cambio	
	optimo y oportuno, en qué condiciones se puede dar y cual es	
3. Enfoque sistémico	correcto manejo	
	Enfoque ideal para hablar de cambio organizacional	Socializar una enfoque útil y aplicable a la situación actual

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

Desarrollo de la capacitación:

1. Que es la resistencia al cambio

En medio de todo el proceso de innovación y cambio organizacional, es necesario contribuir a la comprensión de los procesos que viven las personas sometidas al cambio constante, así como también a entender y buscar herramientas que reduzcan las barreras que interfieran en su aceptación, causando un efecto en el cambio de actitudes.

La resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como en el personal, pudiendo estar ligado a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio, para Grumberg “nuevos sistemas de retribución en los que los empleados deben aprender nuevas formas de pensar, actuar y/o de operar para alcanzar los objetivos requeridos” (Grunberg, 2008, pág. 236), sin ninguna duda la resistencia es un fenómeno psicosocial , que representa una pérdida de equilibrio .

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

Variables psicológicas de la resistencia humana al cambio

En este caso es importante conocer por que esta conducta se manifiesta en los individuos, se ha tomado en consideración seis variables (Franco, 2013, pág. 62):

- **Percepción:** Donde se interactúa dentro del proceso, esto seguido de filtros psicológicos personales tales como la clase social, la educación, experiencia, necesidades, seguida por una clasificación de estereotipos y claro de los efectos de un rasgo de individualidad.
- **Hábitos:** Los cuales se convierten en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
- **Miedo a lo nuevo:** Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas ya sean estas buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en su zona de confort
- **Apego a lo conocido:** Aquí se explica con el viejo refrán: “Mas vale viejo conocido que nuevo por conocer”
- **Tendencia a conservar la estabilidad:** Existe en este caso una gran tendencia a mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, por lo que se puede presumir que entre más se aferre el individuo a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirá al cambio.
- **Apego a lo elaborado por la persona:** Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.

Motivos que ocasionan la resistencia al cambio

- **Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio**

En general se resiste a cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cuál es su impacto en términos personales

- **Visión demasiado parcializada del cambio**

En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin antes considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

A pesar de que las personas tengan una información suficiente sobre el cambio, es muy posible que presenten una resistencia simplemente porque ellos perciben que no pueden cambiar, quiere decir que se sienten condicionados por la organización y no saben cómo hacer lo que deben hacer o no poseen habilidades requeridas para la nueva situación, también hay algunos factores que contribuyen a esto como (Holgestts, 1986, pág. 19):

- El tipo de cultura organizacional
- La falta de capacidad individual
- Las dificultades para el trabajo en equipo
- La percepción de la falta de recursos
- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse

Debemos considerar como una instancia bastante probable de que a pesar del conocimiento del cambio y su capacidad de realizarlo no poseen la voluntad de cambiar, teniendo sentimientos negativos en el individuo ya que consideran que no les conviene o que les obliga a moverse fuera de su zona de conformidad; estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como (Holgestts, 1986):

- El desacuerdo
- La incertidumbre
- La pérdida de identidad
- La necesidad de trabajar mas

2. El proceso del cambio organizacional

Identificación de manifestaciones de la resistencia al cambio

Existen varias formas de expresar la resistencia al cambio y no todas estas se manifiestan de manera directa, sino más bien muchas de ellas son indirectas y mucho de sus inicios son comunes son (E, 2014, pág. 57):

- El cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio
- Cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar
- Manifestar burla o convertir en objeto de burla la iniciativa al cambio
- Postergar el estudio del proyecto
- Citar nostálgicamente el pasado
- Enlistar consecuencias negativas
- No cooperar
- Adoptar actitudes legalista y cerrada
- Desacreditar a los agentes de cambio

Como se lleva a cabo el proceso de cambio

Lewin propuso como una alternativa más efectiva el disminuir las fuerzas mantenedoras del status quo antes que reforzar o incorporar nuevas fuerzas de apoyo, con el fin de evitar un incremento en la resistencia, con tres etapas bien definidas (Worley, 2007, pág. 138):

- **Descongelamiento:** es el periodo en el cual resulta necesario comenzar a rechazar las ideas o prácticas que deseen ser alteradas, con el propósito de que sea posible aprender nuevas. en un sentido más teórico esto significa atenuar las fuerzas mantenedoras del equilibrio y abandonar patrones de conducta, lo cual no ocurre con facilidad
- **Cambio:** en esta etapa se debe trabajar en modificar la estructura y los procesos para buscar nuevas conductas, valores y actitudes, se enseñan nuevas ideas y prácticas que se deseen instalar.
- **Re congelamiento:** En esta etapa se busca encontrar nuevamente un estado de equilibrio. Esto se refuerza mediante mecanismos de soporte que refuerzan el nuevo estado como la cultura, normas, política y estructura dentro de la organización

Tabla 18

Etapas del proceso de cambio según Lewin

Descongelamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Desequilibrio • Insatisfacción • Toma de conciencia • Procedimientos, hábitos, costumbres
Movimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad • Inseguridad • Incertidumbre
Recongelamiento	<ul style="list-style-type: none"> • homeostasis • claridad situacional • equilibrio • mayor adaptabilidad

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

En este caso el método de Lewin propone es un esquema de cambio muy general, pero claro está siempre orientado a un camino que debe seguir en todo proceso de transformación cultural en etapas que deben ser consolidadas unas con otras dentro de la organización sin importar el tamaño que esta tenga.

Condiciones que favorecen el cambio

Según los estudios del D.O las condiciones que favorecen al cambio son específicos, como la comunicación asertiva una óptima participación y percibir beneficios reales.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso con un equilibrio existente, en este proceso de transformación las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras

fuerzas que tratan de oponerse, es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Debemos considera además que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares, los factores condicionantes que pueden trabar el cambio, para ello es importante que en primer lugar se identifique las características particulares del proceso de cambio a encarar. (Kruger, pág. 479)

Las condiciones que favorecen al cambio dependen de:

- Cuando existen cambios rápidos y radicales en el medio ambiente
- Cuando se desea que los efectos del cambio perduren
- Para lograr un cambio participativo
- Para ejecutar un cambio pertinente con las necesidades de la organización
- Para determinar las metas deseadas
- Para controlar adecuadamente la resistencia al cambio

Acciones para disminuir la resistencia al cambio

Para logar disminuir la resistencia al cambio experimentada por los individuos es necesario hacer un análisis situacional y de las fuerzas que lo restringen (Franco, 2013, pág. 36)

- Escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio
- Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio
- Reducir la incertidumbre y la inseguridad
- Buscar apoyos que aumenten la credibilidad
- Buscar la raíz de la resistencia
- No imponer el cambio
- Desarrollar un cambio participativo
- Confrontar percepciones y opiniones
- No plantar soluciones unilaterales
- Establecer compromiso común

- Plantera el costo-beneficio del cambio

3. Enfoque sistémico

Este enfoque de cambio proporciona una forma útil de pensar en el cambio organizacional. Este modelo describe a la organización en forma de seis variables que se afectan en forma recíproca, es decir, que son interdependientes estas son: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia. (S.P.robbins, 2004, pág. 28)

La variable de la gente es aplicada a las personas que trabajan para la organización, esto incluyendo sus diferencias individuales, actitudes, percepciones y atributos. Por otro lado, la variable de la cultura refleja las creencias, valores, expectativas y normas compartidas de los miembros de la organización. La variable de la tarea hace referencia a la naturaleza del trabajo en sí. La variable tecnológica abarca los métodos y técnicas de solución de problemas y la aplicación de conocimientos a diversos procesos organizacional.

La variable de diseño es la estructura organizacional formal y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad. La variable de estrategia abarca el proceso de planeación de la organización.

Una ventaja de este enfoque de sistemas es que ayuda a los directivos y empleados a pensar en las relaciones mutuas que se dan entre estas seis variables, ese enfoque afirma que es posible cambiar parte de la organización sin cambiarla toda. (S.P.robbins, 2004, pág. 29)

Programación

Tabla 19

Programación de la capacitación

Programación de la Capacitación

Impartido por: Psi. Gema Arévalo

Horario: miércoles, con duración de 2 horas y media

Dirigido a: Departamento de talento humano y Gerencia

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

CAPITULO VI

6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1. Recursos

6.1.1. Recurso humano

Población	200 personas
Autor	1 persona
Tutor	1 persona
Gerentes	1 persona
Jefa Talento Humano	1 persona
Lector	1 persona

6.1.2. Recursos audiovisuales

Infocus

Computador

Memory Flash

Celular

Papel

6.1.3. Infraestructura

Instalaciones del Instituto Tecnológico Superior Cordillera

6.1.4. Material de apoyo

Libreta

Esferos

Post-it

6.2. Presupuesto

Tabla 20.

Presupuesto

Papel Bond	3	4	12
Esferos	200	0,25	50
Computadora	0	0	0
		TOTAL	62

Elaborado por: Dana Sharon Dalgo Alban

Fuente: Investigación Propia

6.3. Cronograma

Tabla 21.

Cronograma

MESES	O ct	Noviemb re	Diciembre				Enero					Febrero				Marzo								
SEMANAS	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	
ACTIVIDADES																								
PRESENTACION Y APROBACIÓN DEL TEMA	X																							
CAPITULO 1: ANTECEDENTES		X	X	X	X																			
CAPITULO 2: INVOLUCRADOS						X	X																	
CAPITULO 3: PROBLEMAS Y OBJETIVOS							X	X	X	X														
CAPITULO 4: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS										X	X													
CAPITULO 5: PROPUESTA											X	X	X											

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

CAPITULO VI

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Todo cambio que se realice afectara en algún grado a las relaciones de poder, la estabilidad de roles y la satisfacción individual del interior de la organización.
- Un proceso bien logrado implica una transformación personal, lo que hace que el individuo este más alerta, más flexible, con mentalidad de que este es un proceso de aprendizaje permanente en el que deben involucrarse todos los miembros de la organización.
- La resistencia humana al cambio es un fenómeno psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro
- El D.O y la resistencia al cambio son dos aspectos que irremediamente están relacionados en mayor o menor grado, ya que el adaptase al uno indica la presencia del otro.

7.2. Recomendaciones

- Para el mejor manejo de la organización se recomienda brindar la información de manera oportuna a los colaboradores, una comunicación efectiva causara una disminución de los miedos e inseguridades
- Es importante permanecer siempre alerta y estar conscientes del equilibrio inestable que se transforma constantemente, por lo que es necesario detenerse constantemente a escuchar, entender y enfocar metas y logros
- Considerar siempre la tendencia natural de las personas a resistirse al cambio, hay que desarrollar una mentalidad abierta a los cambios que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas

BIBLIOGRAFÍA

- Abdala. (2001). *capacitación base del desarrollo económico*. Recuperado el 13 de 03 de 2020
- Álvarez, F. B. (2014). El Talento Humano y la Innovación Empresarial en el contexto de las redes empresariales. *redalyc.org*, 25. Recuperado el 07 de diciembre de 2019
- Benito, M. F. (2014). *crescende*, 1. Recuperado el 10 de 01 de 2020
- Cabezas, C. (2018). *Importancia de la gestión de talento humano en las organizaciones*. San Andrés: Universidad de san Andrés. Recuperado el 19 de 02 de 2020
- Castillo, M. B. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Cali, Colombia: universidad de san buenaventura. Recuperado el 07 de diciembre de 20190
- Catrilon, M. G. (2015). *el desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Recuperado el 15 de 02 de 2020
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos el Capital Humano en las Organizaciones*. México, DF: McGraw. Recuperado el 07 de diciembre de 2019
- Coello, A. A. (s.f.). *gestión de calidad*. Recuperado el 13 de 03 de 2020
- Daniel, C. (s.f.). Recuperado el 3 de 01 de 2020
- DAVILA, C. (1985). *sobre la definición de organización*. Recuperado el 17 de 02 de 2020, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>
- E, L. (2014). *Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones*. Obtenido de <http://oreon.dgbiblio.unam.mx:8991/F/MHE7HL9Q4SBMG7EGT9GPMRY6FQL4VGX PQCIQ7LJ74GF2UYU>

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

- Enciso, C. E. (2011). *Le gestión del talento humano ante el desafío de las organizaciones competitivas*. Recuperado el 19 de 02 de 2020
- flores, j. g. (2007). la evaluación de competencias laborales. Uned. Recuperado el 8 de 01 de 2020
- Franco. (2013). *Elaboración de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizacional en directivos*. Obtenido de UNAM: <http://132.248.9.195/pd2007/0616751/Index.html>
- Franco, M. d. (2017). La responsabilidad social empresarial y su vínculo con la gestión del talento humano en las organizaciones. *universidad y sociedad*. Recuperado el 19 de 02 de 2020
- freddy, B. (2011). *el talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir*. Colombia: universidad ICESI. Recuperado el 19 de 02 de 2020
- G, A. M. (2011). *Cuaderno de Economía y Dirección de Empresas*. ELSEVIER. Recuperado el 13 de 03 de 2020
- Gartner. (2012). *Gestión de conocimiento en la IES*. España. Recuperado el 18 de 03 de 2020
- Gates, B. (1999). *los negocios en la era digital*. BARCELONA: PLAZA; JAMES. Recuperado el 07 de DICIEMBRE de 2019
- Grunberg. (2008). *The changing workplace and its effects*. Greeberg: Sikora.
- Holgestts. (1986). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Nueva editorial.
- Jericó, p. (2001). Recuperado el 14 de 01 de 2020
- Klilsberg. (1996). *Sobre la definición de organización*. Recuperado el 17 de 02 de 2020, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>
- Kruger, H. (s.f.). *La resistencia al cambio en las Organizaciones*. Chile: RDI. Recuperado el 13 de 03 de 2020

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

- M.Paula. (s.f.). *Rincón de la psicología*. Obtenido de <https://rinconpsicologia.com/que-es-resistencia-al-cambio-individual/>
- Mendez. (s.f.). La resistencia al cambio. *Gestion.Org*.
- Palomino, H. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: pearson education. Recuperado el 15 de 02 de 2020
- Pao, S. (2018). *Gestión del talento humano: Relevancia de la motivación en el desempeño laboral*. nicaragua. Recuperado el 19 de 02 de 2020
- Pariante, J. L. (s.f.). Desarrollo organizacional. En *teoría de las organizaciones* (pág. 7). Recuperado el 17 de 02 de 2020
- Pinto, E. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: red tercer milenio. Recuperado el 15 de 02 de 2020
- Prado, C. E. (2014). Desarrollo del Talento Humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana de Colombia. *suma de negocios*, 10. Recuperado el 07 de diciembre de 2019
- Prieto, R. (2011). *gestión humana en organizaciones postmodernas base fundamental hacia la excelencia organizativa*. Venezuela: CICAG. Recuperado el 08 de DICIEMBRE de 2019
- Robbins. (1996). *Sobre la definición de Organización*. Recuperado el 17 de 02| de 2020|, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>
- Rodríguez-Fonseca. (2016). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas*.
- S.P.robbsins. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice hall.
- Tamayo. (1997). *Población y Muestra*. Recuperado el 03 de 2020
- Toro, R. (2018). *Administración de Personal*. quito. Recuperado el 13 de 03 de 2020
- wigodki. (2010). Recuperado el 03 de 01 de 2020

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

Worley. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (Vol. 8 edición). México: Thomson.

Zaldívar M. (s.f.). *los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial*.

Recuperado el 13 de 01 de 2020

ANEXOS

Fotografía de Encuesta Aplicada

Instituto Superior Cordillera
Administración de Talento Humano

Tema: La Gestión del Talento Humano como herramienta clave para el Desarrollo organizacional

Objetivo: Describir las causas que limitan la gestión del talento humano como herramienta clave para el desarrollo organizacional

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, y proceda a contestarlas
- Marque con una (X) la respuesta

Género HOMBRE () MUJER (X)

N	PREGUNTA	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	¿El trabajo de los colaboradores es medido por su precisión y calidad?	X		
2	¿Ha notado renuencia en sus colaboradores al momento de aplicar cambios relevantes dentro de la organización?		X	
3	¿Los colaboradores saben manejar herramientas tecnológicas perfectamente?	X		
4	¿El nivel de conocimiento desempeñado del trabajo es siempre requerido?	X		
5	¿Considera usted que el compromiso que existe entre Colaborador-Empresa, es un factor clave para el desempeño laboral?	X		
6	¿Los estándares de calidad son altamente tomados en cuenta?	X		
7	¿Se aplican capacitaciones con regularidad?		X	
8	¿Se socializa con regularidad a los colaboradores, sobre los futuros cambios que puedan existir?		X	
9	¿Ha percibido miedo en los colaboradores al momento de aplicar nuevas técnicas?		X	
10	¿Considera usted que su organización se ha mantenido en un mercado competitivo?		X	

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Dalgodannasha.pdf (D67897602)
Submitted: 4/10/2020 12:18:00 AM
Submitted By: ddalgo@hotmail.com
Significance: 1 %

Sources included in the report:

Bryan Granda TESIS..docx (D64227108)
Bryan Granda TESISIS.docx (D64085500)
TESIS MARIA TOMALA 2019.docx (D54173016)
04 GTH.pdf (D63555126)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
<https://www.eude.es/blog/gestion-talento-humano/>
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/9279/1/FCHE-PSIP-82.pdf>

Instances where selected sources appear:

8

Bitácora de tutorías

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA									
BITÁCORA PARA EL CONTROL DE PROYECTOS DE TITULACIÓN									
NOMBRE TUTOR:		BARRAGAN GRANDEZ HECTOR GEOVANNY							
NOMBRE ESTUDIANTE:		DALGO ALBAN DANA SHARON							
CARRERA:		ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL							
TEMA DE TITULACIÓN:		LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL							
IMPRESIÓN REPORTE:		Quito, 09 de abril del 2020 18:16:03							
TIPO REPORTE:		ACUMULATIVO							
ESTADO FINAL/OBSERVACION:		PROYECTO ACTIVO / NO GRADUADO /							
MODALIDAD:		INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA				PERIODO:		OCT 2019_MAR 2020	
NO.	CODIGO	FECHA TUTORIA	TIPO ASESORIA	HORA INICIO	TEMA TRATADO	HORA FIN	HORAS	OBSERVACION	ESTADO SC
1	211551	2020-10-17	INSITU	2020-10-17 16:00:00	EL PROBLEMA / PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2020-10-17 18:00:00	2.00	EL PROBLEMA / PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
2	211552	2020-10-13	AUTONOMA	2020-10-13 07:00:00	EL PROBLEMA / PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2020-10-13 17:00:00	10.00	EL PROBLEMA / PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
3	211553	2020-10-13	AUTONOMA	2020-10-13 17:00:00	EL PROBLEMA / PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2020-10-13 22:00:00	5.00	EL PROBLEMA / PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
4	211554	2020-10-24	INSITU	2020-10-24 16:00:00	EL PROBLEMA / FORMULACION DEL PROBLEMA	2020-10-24 18:00:00	2.00	EL PROBLEMA / FORMULACION DEL PROBLEMA / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
5	211555	2020-10-20	AUTONOMA	2020-10-20 07:00:00	EL PROBLEMA / FORMULACION DEL PROBLEMA	2020-10-20 17:00:00	10.00	EL PROBLEMA / FORMULACION DEL PROBLEMA / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
6	211556	2020-10-29	INSITU	2020-10-29 16:00:00	EL PROBLEMA / OBJETIVO GENERAL	2020-10-29 18:00:00	2.00	EL PROBLEMA / OBJETIVO GENERAL / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
7	211557	2020-11-04	AUTONOMA	2020-11-04 07:00:00	EL PROBLEMA / OBJETIVO GENERAL	2020-11-04 17:00:00	10.00	EL PROBLEMA / OBJETIVO GENERAL / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
8	211589	2020-11-04	AUTONOMA	2020-11-04 17:00:00	EL PROBLEMA / OBJETIVO GENERAL	2020-11-04 22:00:00	5.00	EL PROBLEMA / OBJETIVO GENERAL / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
9	211559	2020-11-13	INSITU	2020-11-13 17:00:00	EL PROBLEMA / OBJETIVOS ESPECIFICOS	2020-11-13 18:00:00	1.00	EL PROBLEMA / OBJETIVOS ESPECIFICOS / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
10	211560	2020-11-11	AUTONOMA	2020-11-11 07:00:00	EL PROBLEMA / OBJETIVOS ESPECIFICOS	2020-11-11 17:00:00	10.00	EL PROBLEMA / OBJETIVOS ESPECIFICOS / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
11	211562	2020-11-23	INSITU	2020-11-23 18:00:00	MARCO TEORICO / ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	2020-11-23 20:00:00	2.00	MARCO TEORICO / ANTECEDENTES DEL ESTUDIO / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
12	211564	2020-11-18	AUTONOMA	2020-11-18 07:00:00	MARCO TEORICO / ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	2020-11-18 17:00:00	10.00	MARCO TEORICO / ANTECEDENTES DEL ESTUDIO / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
13	211565	2020-11-27	INSITU	2020-11-27 17:00:00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION TEORICA	2020-11-27 19:00:00	2.00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION TEORICA / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
14	211566	2020-11-25	AUTONOMA	2020-11-25 09:00:00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION TEORICA	2020-11-25 19:00:00	10.00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION TEORICA / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
15	211567	2020-11-25	AUTONOMA	2020-11-25 07:00:00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION TEORICA	2020-11-25 12:00:00	5.00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION TEORICA / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
16	211568	2020-12-02	INSITU	2020-12-02 17:00:00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION CONCEPTUAL	2020-12-02 19:00:00	2.00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION CONCEPTUAL / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
17	211569	2020-12-08	AUTONOMA	2020-12-08 07:00:00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION CONCEPTUAL	2020-12-08 17:00:00	10.00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION CONCEPTUAL / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
18	211570	2020-12-21	INSITU	2020-12-21 16:00:00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION LEGAL	2020-12-21 17:00:00	1.00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION LEGAL / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
19	211572	2020-12-15	AUTONOMA	2020-12-15 08:00:00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION LEGAL	2020-12-15 18:00:00	10.00	MARCO TEORICO / FUNDAMENTACION LEGAL / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
20	211574	2020-12-24	INSITU	2020-12-24 16:00:00	MARCO TEORICO / FORMULACION DE HIPOTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION	2020-12-24 17:00:00	1.00	MARCO TEORICO / FORMULACION DE HIPOTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

20	211574	2020-12-24	INSITU	2020-12-24 16:00:00	MARCO TEORICO / FORMULACION DE HIPOTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION	2020-12-24 17:00:00	1.00	MARCO TEORICO / FORMULACION DE HIPOTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
21	211575	2020-12-22	AUTONOMA	2020-12-22 07:00:00	MARCO TEORICO / FORMULACION DE HIPOTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION	2020-12-22 17:00:00	10.00	MARCO TEORICO / FORMULACION DE HIPOTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
22	211577	2020-01-04	INSITU	2020-01-04 17:00:00	MARCO TEORICO / CARACTERIZACION DE LAS VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION	2020-01-04 18:00:00	1.00	MARCO TEORICO / CARACTERIZACION DE LAS VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
23	211578	2020-01-03	AUTONOMA	2020-01-03 07:00:00	MARCO TEORICO / CARACTERIZACION DE LAS VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION	2020-01-03 17:00:00	10.00	MARCO TEORICO / CARACTERIZACION DE LAS VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
24	211579	2020-01-03	AUTONOMA	2020-01-03 17:00:00	MARCO TEORICO / CARACTERIZACION DE LAS VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION	2020-01-03 22:00:00	5.00	MARCO TEORICO / CARACTERIZACION DE LAS VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACION / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
25	211580	2020-01-08	INSITU	2020-01-08 16:00:00	MARCO TEORICO / INDICADORES	2020-01-08 18:00:00	2.00	MARCO TEORICO / INDICADORES / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO

26	211582	2020-01-06	AUTONOMA	2020-01-06 07:00:00	MARCO TEORICO / INDICADORES	2020-01-06 17:00:00	10.00	MARCO TEORICO / INDICADORES / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
27	211584	2020-01-06	AUTONOMA	2020-01-06 17:00:00	MARCO TEORICO / INDICADORES	2020-01-06 22:00:00	5.00	MARCO TEORICO / INDICADORES / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
28	211585	2020-02-01	INSITU	2020-02-01 16:00:00	METODOLOGIA / DISEÑO DE LA INVESTIGACION	2020-02-01 19:00:00	3.00	METODOLOGIA / DISEÑO DE LA INVESTIGACION / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
29	211586	2020-02-02	AUTONOMA	2020-02-02 07:00:00	METODOLOGIA / DISEÑO DE LA INVESTIGACION	2020-02-02 17:00:00	10.00	METODOLOGIA / DISEÑO DE LA INVESTIGACION / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
30	211588	2020-02-03	AUTONOMA	2020-02-03 07:00:00	METODOLOGIA / DISEÑO DE LA INVESTIGACION	2020-02-03 12:00:00	5.00	METODOLOGIA / DISEÑO DE LA INVESTIGACION / INVESTIGACION CIENTIFICA	PROCESADO
31	215686	2020-02-05	INSITU	2020-02-05 13:00:00	METODOLOGIA / POBLACION Y MUESTRA	2020-02-05 13:30:00	0.50	POBLACION Y MUESTRA	PROCESADO
32	215687	2020-02-04	AUTONOMA	2020-02-04 13:00:00	METODOLOGIA / POBLACION Y MUESTRA	2020-02-04 15:00:00	2.00	POBLACION Y MUESTRA	PROCESADO
33	215688	2020-02-07	INSITU	2020-02-07 13:00:00	METODOLOGIA / OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	2020-02-07 13:30:00	0.50	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	PROCESADO
34	215689	2020-02-06	AUTONOMA	2020-02-06 12:00:00	METODOLOGIA / OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	2020-02-06 15:00:00	3.00	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	PROCESADO
35	215690	2020-02-12	INSITU	2020-02-12 13:00:00	METODOLOGIA / INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	2020-02-12 13:30:00	0.50	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	PROCESADO
36	215691	2020-02-11	AUTONOMA	2020-02-11 07:00:00	METODOLOGIA / INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	2020-02-11 12:00:00	5.00	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	PROCESADO
37	215692	2020-02-14	INSITU	2020-02-14 13:00:00	METODOLOGIA / PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACION	2020-02-14 13:30:00	0.50	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACION	PROCESADO
38	215693	2020-02-13	AUTONOMA	2020-02-13 07:00:00	METODOLOGIA / PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACION	2020-02-13 12:00:00	5.00	PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACION	PROCESADO
39	215694	2020-02-19	INSITU	2020-02-19 13:00:00	METODOLOGIA / RECOLECCION DE LA INFORMACION	2020-02-19 13:30:00	0.50	RECOLECCION DE LA INFORMACION	PROCESADO
40	215695	2020-02-18	AUTONOMA	2020-02-18 07:00:00	METODOLOGIA / RECOLECCION DE LA INFORMACION	2020-02-18 12:00:00	5.00	RECOLECCION DE LA INFORMACION	PROCESADO
41	215696	2020-02-21	INSITU	2020-02-21 13:00:00	PROCESAMIENTO Y ANALISIS / PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE CUADROS ESTADISTICOS	2020-02-21 13:30:00	0.50	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE CUADROS ESTADISTICOS	PROCESADO
42	215697	2020-02-20	AUTONOMA	2020-02-20 07:00:00	PROCESAMIENTO Y ANALISIS / PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE CUADROS ESTADISTICOS	2020-02-20 12:00:00	5.00	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE CUADROS ESTADISTICOS	PROCESADO
43	215698	2020-02-26	INSITU	2020-02-26 13:00:00	PROCESAMIENTO Y ANALISIS / CONCLUSIONES DEL ANALISIS ESTADISTICO	2020-02-26 13:30:00	0.50	CONCLUSIONES DEL ANALISIS ESTADISTICO	PROCESADO
44	215699	2020-02-25	AUTONOMA	2020-02-25 13:00:00	PROCESAMIENTO Y ANALISIS / CONCLUSIONES DEL ANALISIS ESTADISTICO	2020-02-25 15:00:00	2.00	CONCLUSIONES DEL ANALISIS ESTADISTICO	PROCESADO
45	215700	2020-02-28	INSITU	2020-02-28 13:00:00	PROCESAMIENTO Y ANALISIS / RESPUESTAS A LA HIPOTESIS O INTERROGANTES DE INVESTIGACION (PREGUNTAS DIRECTRICES)	2020-02-28 13:30:00	0.50	RESPUESTAS A LA HIPOTESIS O INTERROGANTES DE INVESTIGACION (PREGUNTAS DIRECTRICES)	PROCESADO
46	215701	2020-02-27	AUTONOMA	2020-02-27 12:00:00	PROCESAMIENTO Y ANALISIS / RESPUESTAS A LA HIPOTESIS O INTERROGANTES DE INVESTIGACION (PREGUNTAS DIRECTRICES)	2020-02-27 15:00:00	3.00	RESPUESTAS A LA HIPOTESIS O INTERROGANTES DE INVESTIGACION (PREGUNTAS DIRECTRICES)	PROCESADO
47	215702	2020-03-04	INSITU	2020-03-04 13:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES	2020-03-04 13:30:00	0.50	ANTECEDENTES	PROCESADO
48	215703	2020-03-03	AUTONOMA	2020-03-03 13:00:00	PROPUESTA / ANTECEDENTES	2020-03-03 15:00:00	2.00	ANTECEDENTES	PROCESADO
49	215704	2020-03-06	INSITU	2020-03-06 13:00:00	PROPUESTA / JUSTIFICACION	2020-03-06 13:30:00	0.50	JUSTIFICACION	PROCESADO
50	215705	2020-03-05	AUTONOMA	2020-03-05 12:00:00	PROPUESTA / JUSTIFICACION	2020-03-05 15:00:00	3.00	JUSTIFICACION	PROCESADO
51	215706	2020-03-11	INSITU	2020-03-11 13:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCION	2020-03-11 13:30:00	0.50	DESCRIPCION	PROCESADO
52	215707	2020-03-10	AUTONOMA	2020-03-10 07:00:00	PROPUESTA / DESCRIPCION	2020-03-10 12:00:00	5.00	DESCRIPCION	PROCESADO

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

53	215708	2020-03-13	INSITU	2020-03-13 13:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2020-03-13 13:30:00	0.50	FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	PROCESADO
54	215709	2020-03-12	AUTONOMA	2020-03-12 07:00:00	PROPUESTA / FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	2020-03-12 12:00:00	5.00	FORMULACION DEL PROCESO DE APLICACION DE LA PROPUESTA	PROCESADO
55	215712	2020-03-18	INSITU	2020-03-18 13:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2020-03-18 13:30:00	0.50	RECURSOS, ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	PROCESADO
56	215713	2020-03-17	AUTONOMA	2020-03-17 13:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / RECURSOS	2020-03-17 15:00:00	2.00	RECURSOS, ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	PROCESADO
57	215715	2020-03-20	INSITU	2020-03-20 13:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2020-03-20 13:30:00	0.50	PRESUPUESTO	PROCESADO
58	215717	2020-03-19	AUTONOMA	2020-03-19 12:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / PRESUPUESTO	2020-03-19 15:00:00	3.00	PRESUPUESTO	PROCESADO

59	215718	2020-03-25	INSITU	2020-03-25 13:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2020-03-25 13:30:00	0.50	CRONOGRAMA	PROCESADO
60	215720	2020-03-24	AUTONOMA	2020-03-24 13:00:00	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS / CRONOGRAMA	2020-03-24 15:00:00	2.00	CRONOGRAMA	PROCESADO
61	215722	2020-03-27	INSITU	2020-03-27 13:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2020-03-27 13:30:00	0.50	CONCLUSIONES/CONCLUSIONES	PROCESADO
62	215723	2020-03-26	AUTONOMA	2020-03-26 12:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / CONCLUSIONES	2020-03-26 15:00:00	3.00	CONCLUSIONES	PROCESADO
63	215724	2020-04-01	INSITU	2020-04-01 13:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / RECOMENDACIONES	2020-04-01 13:30:00	0.50	RECOMENDACIONES	PROCESADO
64	215725	2020-03-31	AUTONOMA	2020-03-31 13:00:00	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES / RECOMENDACIONES	2020-03-31 15:00:00	2.00	RECOMENDACIONES	PROCESADO
65	215727	2020-04-03	INSITU	2020-04-03 13:00:00	INFORME FINAL DE TUTOR / INFORME FINAL	2020-04-03 13:30:00	0.50	INFORME FINAL	PROCESADO
66	215728	2020-04-02	AUTONOMA	2020-04-02 12:00:00	INFORME FINAL DE TUTOR / INFORME FINAL	2020-04-02 15:00:00	3.00	INFORME FINAL	PROCESADO
TOTAL HORAS:							240		
			 DALGO ALBAS ESCOBAR						
BARRAGAN GRANDEZ HECTOR GEOVANNY			ALUMNO			MENDOZA JARAMILLO FRIKIZIA CATHERINE			
TUTOR			ALUMNO			DELEGADO			
CI: 1710958039			CI: 1751612779			CI: 1709099137		FECHA:	

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL”