



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

TESIS

**INFLUENCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAÑETE,
DEPARTAMENTO DE LIMA, AÑO 2015.**

PRESENTADO POR:

MG. JESUS ENRIQUE REYES ACEVEDO

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A mi esposa por estar siempre conmigo,
apoyándome en todo instante de mi vida.

A mis queridos hijos quienes son los que
me dan las energías y me impulsan para
lograr mi superación profesional.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a los maestros de la Escuela de Postgrado de la Universidad “Alas Peruanas”, por confiar en mi capacidad intelectual, y ser portador de la misma.

RECONOCIMIENTO

Expreso mi reconocimiento a la Universidad "Alas Peruanas" por darme la oportunidad de realizarme personal y profesionalmente

ÍNDICE

	Pág.
<i>Carátula</i>	<i>ii</i>
<i>Dedicatoria</i>	<i>iii</i>
<i>Agradecimiento</i>	<i>iv</i>
<i>Reconocimiento</i>	<i>v</i>
<i>Índice</i>	<i>vi</i>
<i>Resumen</i>	<i>viii</i>
<i>Abstract</i>	<i>x</i>
<i>Sumario</i>	<i>xii</i>
<i>Introducción</i>	<i>xiv</i>
CAPÍTULO I:	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	17
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.2.1 <i>Delimitación espacial</i>	<i>18</i>
1.2.2 <i>Delimitación temporal</i>	<i>18</i>
1.2.3 <i>Delimitación social</i>	<i>18</i>
1.2.4 <i>Delimitación conceptual</i>	<i>19</i>
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	19
1.3.1 <i>Problema General</i>	<i>19</i>
1.3.2 <i>Problema Secundarios</i>	<i>19</i>
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	<i>20</i>
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	<i>20</i>
1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACION	21
1.5.1 <i>Hipótesis General</i>	<i>21</i>
1.5.2 <i>Hipótesis Específicas</i>	<i>21</i>
1.5.3 <i>Operacionalización de las Variables</i>	<i>22</i>
1.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	23
1.6.1 <i>Tipo y Nivel de la Investigación</i>	<i>22</i>
1.6.1.1 <i>Tipo de Investigación</i>	<i>22</i>
1.6.1.2 <i>Nivel de la Investigación</i>	<i>23</i>
1.6.2. <i>Método y Diseño de la Investigación</i>	<i>24</i>
1.6.2.1 <i>Método de la Investigación</i>	<i>24</i>
1.6.2.2 <i>Diseño de la Investigación</i>	<i>24</i>
1.6.3 <i>Población y Muestra de la Investigación</i>	<i>25</i>
1.6.3.1 <i>Población</i>	<i>25</i>

1.6.3.2 Muestra	25
1.6.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	26
1.6.4.1 Técnicas de Investigación	26
1.6.4.1 Instrumentos de Investigación	26
1.7. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION	27
1.7.1 Justificación de la Investigación	27
1.5.2 Importancia de la Investigación	28
CAPÍTULO II	
MARCO FILOSÓFICO	29
2.1. Desarrollo de una Filosofía de la Administración del Talento Humano	29
2.2. Glosario de Términos Filosóficos	43
CAPÍTULO III	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	45
3.1. Antecedentes de la Investigación	45
3.2. Bases Teóricas	51
3.3. Definición de términos básicos	100
CAPÍTULO IV	
4.CONTRASTACIÓN Y COMPARACIÓN DE LAS HIPÓTESIS EN EL TRABAJO OPERACIONAL	103
4,1Análisis e interpretación de resultados	103
Análisis de Tablas y Gráficos	102
Presentación de resultados	105
Estadística descriptiva	106
Discusión de Resultados	119
Conclusiones	122
Recomendaciones	123
Referencias Bibliográficas	124
ANEXOS:	
Matriz de consistencia.	
Instrumentos de Recolección de Datos	
Instrumentos de validación (3)	

RESUMEN

El cambio vertiginoso que se da en las organizaciones empresariales hace que se descuide mucho la parte elemental del movimiento interno de la empresa. Esa parte interna es el capital humano, la parte administrativa, la que mueve todo el equipo organizacional la gestión del talento humano, y su repercusión en el comportamiento organizacional de las Instituciones. En la mayoría de la Instituciones, están tratando de insertarse sosteniblemente en programas de cambio e innovación para conocer y transformar lo que sucede en el medio sociocultural y en sus alrededores.

Esto significa cambios en la cultura corporativa y en el comportamiento organizacional; y la gestión del talento humano a través de la generación de hábitos y valores en los comportamientos y las actitudes proactivas de las personas son profundamente afectadas, así como los roles y funciones asumidos por ellos dentro de las relaciones interpersonales. Para cambiar, para ser los primeros, para tener una nueva imagen organizacional, solo se necesita romper paradigmas mediante la incorporación de nuevos patrones de estudio y preparación valorativa.

La gestión del talento humano trata de profundizar en lo interior de cada administrador y sus capacidades profesionales, considerar sus modos de entender y comprender cuán importante es considerar elementos vitales, para mejorar el comportamiento organizacional de la Instituciones que buscan maximizar el potencial administrativo, a través de sus administrativos.

La tesis trata de lograr nuevas formas de saber desarrollar niveles de comunicación a través de la gestión y manejo de las capacidades humanas, o talento humano, esto ayuda a incrementar los niveles de comportarse ante la sociedad interna de la organización, conllevando a disciplinas humanas y correlaciones entre pares y grupos de trabajo administrativo.

En la tesis se aplicó una correlación causal para ver la influencia de la gestión del talento humano sobre el comportamiento organizacional, donde se demuestra que

gestionar humanamente resulta mas satisfactorio el comportamiento dentro la organización, por la diversidad de forma de desarrollarse organizacionalmente. La tesis no enfoca en desarrollar un experimento, ya que el trabajo de campo es progresivo, porque se trata de personas y los cambios son constantes por la diversidad de culturas y formas de encajar dentro el trabajo. La universidad Nacional de Cañete cuenta con profesionales de diferentes universidades y sus comportamiento se reflejan en su trabajo académico y administrativo por tanto la Correlación de causa nos muestra un resultado valido para la investigación realizada.

La tesis también desarrolla formas como se puede unificar al individuo con su comportamiento, considerando algunos aspectos teórico-metodológicos de la Gestión del Talento Humano, y como estos crean un efecto en el comportamiento organizacional en el personal administrativo. Es decir se trata de sistematizar la aplicación del Capital humano de una forma ideal, para mejorar el proceso de admisión, el monitoreo del personal y las condiciones laborales dentro la Universidad Nacional de Cañete.

La tesis muestra un resultado efectivo sobre la influencia de la gestión del talento humano sobre el comportamiento organización, siendo el núcleo de formación en el ámbito laboral, lo cual se refleja en las conclusiones a través de los estudios aplicados prospectivamente, la pertinencia de la tesis es aplicado a personal administrativo, por tanto es variable su comportamiento, y, la consecución de hechos progresivos nos lleva a validar las variables y tener conclusiones objetivas dentro el marco metodológico propuesto para el desarrollo de la tesis.

Palabras claves: Gestión del talento humano, Proceso de admisión, monitoreo de personal, condiciones laborales, comportamiento organizacional, aprendizaje, personalidad.

ABSTRACT

The dizzying change in business organizations makes the elemental part of the internal movement of the company much neglected. This internal part is the human capital, the administrative part, which moves the whole organizational team the management of human talent, and its impact on the organizational behavior of the Institutions. In most of the Institutions, they are trying to integrate themselves sustainably into programs of change and innovation to know and transform what happens in the socio-cultural environment and in its surroundings.

This means changes in corporate culture and organizational behavior; And the management of human talent through the generation of habits and values in the behaviors and proactive attitudes of people are deeply affected, as well as the roles and functions assumed by them within interpersonal relationships. To change, to be the first, to have a new organizational image, it is only necessary to break paradigms by incorporating new patterns of study and evaluative preparation.

The management of human talent tries to deepen the inside of each manager and his professional capacities, to consider his ways of understanding and to understand how important it is to consider vital elements, to improve the organizational behavior of the Institutions that seek to maximize the administrative potential, through Of its administrative staff.

The thesis is about achieving new ways of knowing how to develop levels of communication through the management and management of human capacities, or human talent, this helps to increase the levels of behavior before the internal society of the organization, leading to human disciplines And correlations between peers and administrative work groups.

In the thesis a causal correlation was applied to see the influence of the human talent management on the organizational behavior, where it is shown that Human management is more satisfactory the behavior within the organization, by the

diversity of form of organizational development. The thesis does not focus on developing an experiment, since the field work is progressive because it is about people and the changes are constant because of the diversity of cultures and ways to fit into the work. The National University of Cañete counts on professionals from different universities and their behavior is reflected in their academic and administrative work. Therefore, Correlation of cause gives us a valid result for the research carried out.

The thesis also develops ways in which the individual can be unified with his behavior, considering some theoretical-methodological aspects of Human Talent Management, and how they create an effect on the organizational behavior in the administrative staff. This is to systematize the application of human capital in an ideal way, to improve the admission process, the monitoring of personnel and working conditions within the National University of Cañete.

The thesis shows an effective result on the influence of human talent management on organizational behavior, being the core of training in the workplace, which is reflected in the conclusions through the prospectively applied studies, the relevance of the thesis is applied to administrative personnel, therefore its behavior is variable, and, the achievement of progressive facts leads us to validate the variables and have objective conclusions within the methodological framework proposed for the development of the thesis.

Key words: Human talent management, Admission process, personnel monitoring, working conditions, organizational behavior, learning, personality.

SUMÁRIO

As rápidas mudanças que ocorrem nas organizações empresariais torna muito negligenciado a parte fundamental do movimento interno da empresa. Essa parte interior é o capital humano, a parte administrativa, que se move toda a equipa organizacional de gestão do talento humano, e seu impacto no comportamento organizacional das instituições. Na maioria das instituições, eles estão tentando se inserir de forma sustentável em programas de mudança e inovação para compreender e transformar o que acontece no ambiente sociocultural e seus arredores.

Isto significa mudanças na cultura corporativa e comportamento organizacional; ea gestão do talento humano através da geração de hábitos e valores em comportamentos e atitudes de pessoas proativas são profundamente afectados, bem como os papéis e funções por eles assumidas nos relacionamentos interpessoais. Para alterar, para ser o primeiro a ter uma nova imagem organizacional, você só precisa quebrar paradigmas através da incorporação de novos padrões de estudo de avaliação e preparação.

A gestão do talento humano é mais profundo no interior de cada gerente e as suas competências profissionais, considerar as suas formas de compreender e entender como é importante a considerar elementos vitais para melhorar o comportamento organizacional das instituições que procuram maximizar o potencial administrativa através a sua administração.

A tese é a obtenção de novas formas de conhecimento desenvolvem níveis de comunicação através da gestão e gestão de recursos humanos, ou talento humano, que ajuda a aumentar os níveis de comportar-se a organização da sociedade nacional, levando a disciplinas humanas e as correlações entre pares e grupos de trabalho administrativo.

Na tese foi aplicada uma correlação causal para ver a influência da gestão do talento humano sobre o comportamento organizacional, o que mostra que é humanamente gere um comportamento mais satisfatória dentro da organização, pela diversidade de forma desenvolvida organizacionalmente. A tese não se concentra no desenvolvimento de um experimento, como o trabalho de campo é progressiva, porque é sobre as pessoas e as mudanças são constantes para a diversidade de culturas e formas de se encaixam no trabalho. A Universidade Nacional de Cañete conta com profissionais de diferentes universidades e seu comportamento são refletidas em sua acadêmico e administrativo, portanto, Correlação nossa causa-nos um resultado válido para o trabalho de investigação.

A tese também desenvolve maneiras pode unificar o indivíduo com o seu comportamento, considerando alguns aspectos teóricos e metodológicos da Gestão de Recursos Humanos, e como eles criam um efeito no comportamento organizacional na equipe administrativa. Ou seja é sistematizar a aplicação de capital humano uma maneira ideal para melhorar o processo de admissão, acompanhamento pessoal e de condições dentro da Universidade Nacional de Cañete trabalhando.

A tese mostra um resultado eficaz sobre a influência da gestão do talento humano na organização comportamento, sendo o núcleo de formação no local de trabalho, o que se reflete nos resultados entre os estudos aplicados prospectivamente, a relevância da tese ele é aplicado ao pessoal administrativo, portanto, o seu comportamento é variável, e alcançar fatos progressistas nos leva para validar as variáveis e ter conclusões objectivas no âmbito metodológica proposta para o desenvolvimento da tese.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, admissão, monitoramento de pessoal, condições de trabalho, comportamento organizacional, aprendizagem, personalidade.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial se ha generado una especial atención hacia el factor humano. En materia de gestión de personas, destacan que la ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI no radica en los recursos naturales, energéticos o financieros y, ni mucho menos en la tecnología. La mayor ventaja competitiva de las empresas en este milenio radica en el nivel de preparación y de gestión del talento humano.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al talento humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión, es tomada como la esencia de la gerencia empresarial. De esta manera, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de talento humano constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Dentro de esta importante área funcional de la gestión organizacional, para cualquier empresa uno de los aspectos más importantes de contar con personal altamente calificado, además, de lograr que los objetivos y metas respecto del trabajador con su empresa sean más claros y al mismo tiempo, evidenciar si están alineados con los principios y objetivos de la organización. Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo.

En este marco de ideas, es importante señalar que el desarrollo de la gestión del talento humano en las organizaciones de seguro permitiría a través de la eficiencia en sus procesos, un mejor aprovechamiento de su talento humano, por lo cual requieren una cultura organizacional, que brinde las ventajas para las cuales fueron creadas, considerando los elementos claves para su desarrollo.

En ese sentido este proyecto intenta en principio teorizar este problema, para ir modificando patrones conductuales y administrativos, que vayan haciendo posible el gran cambio.

Conocer o ser conscientes de los pasos, procesos y/o estrategias que responden, más eficazmente, al logro de nuestro perfil, habilidades y capacidades nos proveerán de interés, motivación y recursos meta cognitivos, lo que finalmente hará posible el logro y desarrollo constante y gradual de las competencias humanas, personales, profesionales y sociales.

De esta manera se considera que la gestión del talento humano trata de enriquecer a diversos campos y aspectos: el histórico, filosófico, creativo, antropológico, etc.

Teniendo un marco general de cómo se han ido conociendo tanto el talento humano desde nuestro antepasados hasta la actualidad, nos damos cuenta que cada vez se utilizan muchas formas creativas de motivar y entrenar a los trabajadores administrativos para que puedan tener una mejor formación profesional y laboral, dentro de un comportamiento organizacional, por su necesidad diaria de las diferentes sociedades que emergen en nuestra vida.

Con este propósito se trata de dar a conocer como la gestión del talento humano puede influir en el desempeño de la creatividad humana por medio de un comportamiento organizacional, es que se considera conocer nuevas metodologías administrativas que pueden ser utilizadas correctamente, a lo cual pueden ser de gran utilidad para cualquier organización o Institución de formación profesional para el logro de nuevos retos.

En tanto la teoría de coaching como complemento de los procesos de cambios en las organizaciones, como el *Total Quality Control*, *Just in Time*, *Management Requiriment production*, *total production management*, *reingeniería*, entre otros. Ha traído consigo muchos beneficios dentro de sus organizaciones de las cuales tengo a bien a considerar.

Estas metodologías surgen, ya que, todavía, en muchas organizaciones solamente se reciben mandatos. Los gerentes no siempre saben si su capital humano están trabajando bien, éstos tiene poco o ningún control sobre su trabajo, no hay

motivación por las cosas relacionadas a sus funciones y las ven más como una obligación que como algo que les agrada hacer. Este tipo de personas solo le da importancia a su salario, sus vacaciones y sus pensiones, casi nadie está interesado por el prójimo, no cumplen los objetivos cuando se trata de hacer un mejor trabajo, todos suman solo la responsabilidad necesaria y existe un gran temor por el cambio.

Conociendo la exigencia del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad, han puesto a las organizaciones bajo un control total y revolucionario donde se involucra, nuevas técnicas y nuevas filosofías, que obligan a estas organizaciones a responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de esa forma tendrán una permanencia en el mercado.

Dentro el proceso de gestión del talento humano el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un comportamiento organizacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde los estudiantes y personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación.

Este proyecto de investigación de gestión del talento humano y el comportamiento organizacional tiene por finalidad explicar, mediante la administración de una prueba tomada a un determinado grupos de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete, la forma como reciben asimilan y procesan, este comportamiento organizacional, para luego a través de ésta ejecutar la información administrativa, en una acción aceptada.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.

En los procesos precoces de socialización dentro la formación profesional se está moldeando y programando la creatividad humana y un mejor comportamiento organizacional, mostrándole de manera práctica y empírica procedimientos de cómo se puede mejorar significativamente el rol del trabajador administrativo.

Es observable el nivel de operatividad que tienen los trabajadores administrativos, dentro su campo laboral y profesional, solo cuando la idea les satisface, o les causa molestia incurren en hacer esfuerzos por mejorar su labor profesional, o cuando hay presión de los superiores por sucesos de queja o molestia; e ahí el detalle ya que tendrán ansiedad de hacer y no hacer para realizar el trabajo, pero tienen muy poca motivación para desempeñar su trabajo, por falta de una organización y un comportamiento dentro el marco laboral, es el momento de entrenarlos prepararlo, acrecentar su creatividad humana, participación e interacción con sus demás compañeros y personas que solicitan los servicios y dar solución a los problemas que se suscitan.

Dentro del marco laboral administrativo, es de suma importancia trabajar en equipo, y estar en constante entrenamiento y modificar sus patrones de comportamiento dentro la organización, lo cual siempre se pide, como principio administrativo, y dentro de nuestra Institución, muchas veces se deja de lado, el respectivo trato, por no estar debidamente preparado para asumir responsabilidades, que estas generan, y satisficieran la mismas de cada uno, como trabajador administrativo.

A criterio personal la investigación, de esta realidad de estudio administrativo que se da en el espacio socio cultural cotidiano laboral, debería ser sistematizada para que sirva de medio comunicativo y se aplique en el trabajo; de este modo la gestión del talento humano dejaría de ser tan desconocido como lo es y acercaría a los trabajadores, practicantes y administrativos de la alta gerencia que es la esencia

misma del ser humano, que es la creación espiritual y material en una sociedad emergente y una empresa educativa con objetivos claros de ser una gran aula inteligente con las condiciones básicas que permitan lograr productividad y creatividad.

1.2. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en la Universidad Nacional de Cañete, ubicado en la provincia de Cañete del Departamento de Lima. Específicamente en su Sede Central ubicado en la misma ciudad.

1.2.2. Delimitación social

La presente Investigación se realizó solamente con los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete, durante el periodo lectivo del 2015.

1.2.3. Delimitación temporal

El tiempo utilizado para la investigación fue de 12 meses aproximadamente. Desde el mes de agosto del año 2015 hasta el mes de agosto del año 2016.

1.2.4. Delimitación conceptual

1.2.4.1. Gestión del Talento Humano

Pacheco y otros (2002) expresan que en las gestiones tradicionales del talento humano, los indicadores se centran en el control y la estimación de mano de obra en los costos de producción, sin considerar las metas cuantificables sobre el nivel de capacitación que se considera óptimo para el desempeño eficiente de los individuos.

El control comienza con la evaluación de las relaciones empresariales que afectan la evaluación del potencial humano, las calificaciones de los empleados y la adecuación del recurso financiero para los diferentes programas. Luego, se aplica una gran variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes del personal; se analiza, compara, y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones.

1.2.4.2. Comportamiento organizacional

Según Robbins Comprende que el comportamiento organizacional permite tener esquemas para mejorar la organización es necesario relacionar el comportamiento individual y sus elementos más importantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema general

- ¿De qué manera influye la gestión del talento humano en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera influye la aplicación del proceso de admisión del personal en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del Departamento de Lima, año 2015?

- ¿De qué manera influye de la aplicación del Monitoreo del personal en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del Departamento de Lima, año 2015?
- ¿De qué manera influye el mantenimiento de las condiciones laborales en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

- Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la influencia de la aplicación del proceso de admisión del personal en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.
- Determinar la influencia de la aplicación del Monitoreo del personal en la mejora del comportamiento organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.
- Determinar la influencia del mantenimiento de las condiciones laborales en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.5.1 Hipótesis general.

- La gestión del talento humano influiría de manera significativa en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

1.5.2 Hipótesis secundarias

- La gestión del talento humano en el proceso de admisión del personal influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.
- La gestión del talento humano en el Monitoreo del personal influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional del aprendizaje en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.
- La gestión del talento humano en el mantenimiento de las condiciones laborales influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

1.5.3 Operacionalización de la Variables*.

Hipótesis General	Variable X		Variable Y	
•La gestión del talento humano influiría de manera significativa en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015	TALENTO HUMANO		COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	
Hipótesis Específica	Dimensiones	Indicadores	Dimensiones	Indicadores
H1: La gestión del talento humano en el proceso de admisión del personal influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015	ADMISION DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento. - Perfil de puestos. - Autoconcepto - Autorrealización - Independencia 	HABITOS Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de compromiso. - Nivel de integración.
H2: La gestión del talento humano en el Monitoreo del personal influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional del aprendizaje en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015	MONITOREO DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de desempeño. - Relaciones interpersonales - Responsabilidad social. - Acciones correctivas. 	LOGROS	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía laboral. - Nivel de reconocimiento.
H3: La gestión del talento humano en el mantenimiento de las condiciones laborales influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015	MANTENIMIENTO Y CONDICIONES LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> - Solución de problemas - Prueba de realidad - Tolerancia al estrés. - Respeto leyes laborales. - Nivel retribución económica 	COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Proactividad. - Creatividad. - Comunicación.
			REALIZACION PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción. - Nivel de competencia. - Acceso a la capacitación.

- Se tomó referenciales de los libros en administración y para estudios de comportamiento la operacionalización se muestra según dimensiones e indicadores. Según. Koontz, H. y Wehrich, H. (2007); E. y Martínez, M. (2015)

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Tipo nivel de investigación

- **Tipo de investigación**

El tipo de Investigación de acuerdo al enfoque es cuantitativo se busca la recolección de datos se fundamenta en la medición, debido a los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. De acuerdo a la naturaleza del trabajo y considerando la clasificación hecha por Hernández, et al (Hernández(2011), el estudio se tipifica como **Investigación Sustantiva y Básica**, denominado también fundamental, de carácter teórico explicativo, debido en primer lugar, a que se pretende describir las variables ir más allá de la simple exploración, descripción de las variables estudiadas y segundo, porque el objetivo del presente trabajo está orientado buscar conocer y explicar la naturaleza de las variables de estudio (Nivel de correlación entre el talento humano y el comportamiento organizacional), asimismo, según su propósito es profundizar y ampliar el conocimiento entre ambas variables de manera teórica a diseñar explicaciones para lograr validarlos.

- **Nivel de Investigación**

El nivel de la investigación es **descriptivo correlacional**, pues se trata de efectuar un proceso de abstracción a fin de destacar aquellos elementos, aspectos o relaciones que se consideran básicos para comprender la naturaleza y los procesos de la variable de estudio (Talento humano y comportamiento organizacional). La razón de lo anterior radica en que la realidad inmediata e inicial se presenta como efectos y el trabajo científico consiste en descubrir las relaciones de los elementos que generan esta situación de desconocimiento porque se enuncian las características de cada uno de los fenómenos observados tal como se manifiesta en una

situación concreta de la realidad y en un contexto sociocultural determinado.

1.6.2 Método y Diseño de investigación

- **Método de investigación**

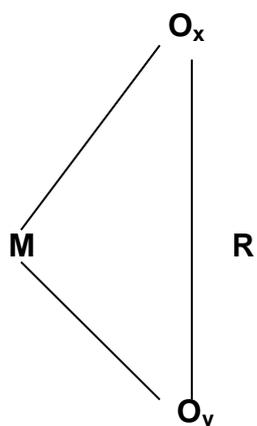
Considerando que los métodos son las formas en que se aborda o se enfrenta la investigación en relación a la postura o posición del investigador dentro de un marco ideológico de la investigación, en el presente estudio se asume como método de investigación general el **método Hipotético deductivo**, coadyuvado por los métodos *analítico- sintético*, *Hermenéutico* y *Observacional* que buscan a partir de la premisas particulares y contextuales construir explicaciones sustentables de la variables de estudio y las relaciones que se dan entre los fenómenos concurrentes y de acuerdo al enfoque cuantitativo el análisis de datos que se han encontrado y como consecuencia de ello se genera un cuerpo de conocimientos traducido en una teoría de rango intermedio pero de avance científico.

- **Diseño de investigación**

El presente estudio utilizó el diseño no experimental, Correlacional de corte transaccional y transversal que es el siguiente esquema:

Es no experimental en vista que se han conservado las condiciones naturales en la que se han expresado las variables y sus dimensiones, no habiéndose manipulado deliberadamente ninguna condición original.

Además, es transaccional y transversal porque se efectuó la recolección de datos sobre el comportamiento de variables y dimensiones en un momento dado y único cuál es el que corresponde al periodo 2015.



Donde:

M = muestra

O_x = Observaciones variable 1

O_y = Observaciones variable 2

R = Niveles de explicación entre las Variables concurrentes.

1.6.3 Población y muestra de la investigación.

- **Población**

La población de estudio de esta investigación se constituye de los trabajadores administrativos de las diferentes facultades y programas académicos de la Universidad Nacional de Cañete del Departamento de Lima.

Esta población está distribuida de la siguiente manera:

ÁREAS ADMINISTRATIVAS	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS
Administrativos en gestión	22
Administrativos de organización	18
Administrativos de servicio	12
Administrativos practicantes	08
TOTAL	60

Muestra: No probabilístico y de carácter censal

Se ha considerado en forma intencionada a toda la población ya que el número de las unidades de análisis (administrativos) son pocos y no es necesario aplicar la técnica del muestreo.

1.6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

- **Técnicas de investigación.**

- **Técnica de observación.-** a través de la hoja de instrucción que se usó para obtener datos antes, durante y después del proceso de la investigación.
- **Técnica de la encuesta.-** A través de la medición mediante escalas para determinar los niveles de percepción y decisión que tiene los alumnos en el proceso de aprendizaje.
- **Técnica de Fichaje.-** Que permitió recolectar datos sobre estudios e investigaciones logradas por los predecesores y que permitirá elaborar los antecedentes de estudios y las bases teóricas de la investigación.
- **Técnica del análisis documental.-** Facilita la identificación y registró de información contenida en los documentos impresos de las diversas fuentes de información consultadas, así como también de información electrónica vía la Internet. Importante para la elaboración de la fundamentación teórica y la metodológica. Se complementó con sus respectivas fichas de registro e investigación.
- **Instrumentos**
El instrumento fue diseñado en base a los indicadores establecidos para la variable X referido al Talento humano y otro instrumento para la variable Y, referido a la medición de comportamiento organizacional de una institución académica superior mediante el uso de un cuestionario

1.6.5 Justificación, importancia y limitaciones de la Investigación

- **Justificación de la investigación**

Justificación práctica.-El proyecto de investigación se planteó para palpar en la realidad intersubjetiva las diferentes formas de operar un trabajo administrativo y su comportamiento organizacional en los trabajadores administrativos, en especial de aquellos trabajadores administrativos que se están iniciando en su trabajo, que para muchos no es su marco laboral pero está muy relacionado al ámbito administrativo gerencial.

Justificación metodológica.-También se ha notado que muchas Universidades Nacionales como privadas, Institutos Pedagógicos y tecnológicos, Colegios y escuelas y otras instituciones educativas, recientemente han venido incrementado y fortaleciendo sus programas con todo lo concerniente a los aspectos motivacionales y creativos con el fin animar a sus trabajadores administrativos. Muchas instituciones privadas han establecido comités grupos de apoyo y entrenamiento por lo que nosotros lo conocemos capacitación administrativa, charlas de gestión empresarial, para ayudar a ampliar sus capacidades y habilidad laborales. Con frecuencia, estos esfuerzos están dirigidos hacia el personal con intenciones de superarse y contribuir en el crecimiento de la empresa educativa.

Justificación científica.- Muchos ni siquiera piensan en la interacción cultural con la ontología y la ciencia, por lo tanto no toman en cuenta una posible interrelación con el coaching y la ontología. He aquí una oportunidad para los miembros del Orden Administrativo y Académico de la Universidad Nacional de Cañete, en sus objetivos debe valerse de este proyecto y a sí mismos contribuir y servir a la comunidad administrativa.

- **Importancia de la Investigación.**

La importancia de la investigación se da porque ayuda a solucionar un problema que muchas veces una empresa, no pueda lograr sus objetivos. Cualquier empresa, sea el rubro o perfil que tengan en actividad, poseen un gran porcentaje que determina su potencial de crecimiento y es justamente el sector administrativos en donde se involucra, todo el personal, desde el personal de servicio, hasta la alta gerencia, considerando que en cada nivel jerárquico, las responsabilidades son muy diferentes, pero, siempre se trata de cumplir con sus funciones.

Tomando desde este punto es necesario que este personal este altamente capacitado y entrenado para poder guiar y llevar a la empresa hacia la excelencia y el éxito; Y para lograrlo, se debe crear diferentes formas de capacitación y una de esas, es el coaching ontológico que se dedica a entrenar al personal en base a factores , como son, dominio del cuerpo, dominio del lenguaje y dominio de las emociones, conjuntamente con el comportamiento organizacional que llevara siempre un paso adelante , en aras de buscar siempre la calidad empresarial y que mejor cuando es una empresa educativa Universitaria.

CAPITULO II

2.1. MARCO FILOSOFICO

2.2.1. DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

a) Un devenir filosófico.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

b) Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaja. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

La influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal. La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas.

Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Nos dice que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.
- En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.
- Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:
 - La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
 - El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
 - Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
 - El control está muy concentrado en la alta dirección.
- En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:
 - La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
 - La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
 - Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.

- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

c) La necesidad de estudiar la filosofía de la gestión del Capital Humano

El capital humano está asociado con el conocimiento como activo intangible (Drucker 1999) para la productividad e innovación, por lo que la organización debe buscar ventajas competitivas basadas en su desarrollo para la obtención de competencias. Su comprensión en el contexto organizacional implica el conocimiento de este, basado en la explicación como proceso para obtenerlo, participando activamente en la construcción de la realidad (relación sujeto-sujeto) e inmerso en las interacciones de

orden-desorden-orden con tensiones que generan un nuevo orden organizacional en el contexto de la complejidad. Su desarrollo contribuye a minimizar la entropía apoyando en valores y desde la perspectiva teleológica mediante el aprendizaje organizacional hace más competitiva a la organización.

2.2.2. Algunos modelos de gestión de Capital Humano

Como se ha mencionado anteriormente la asertiva y eficiente gestión del capital humano puede hacerse mediante el establecimiento de modelos que permitan controlar dicha gestión a través de indicadores. En este sentido se destacan diferentes autores que han desarrollado diversos modelos en esta área, tal es el caso del modelo presentado por Avaro (2006) (citado en López 2009) el cual hace referencia al “*ser*” y “*hacer*”; en lo que respecta a la actuación del ser, es decir su hacer, se presentan tres vertientes: la primera tiene que ver con todas aquellas competencias que las personas deben desarrollar en un proceso de aprendizaje permanente, la segunda está relacionada con el desarrollo personal, donde intervienen el autoconocimiento, la autoestima, los valores y el proyecto de vida de los trabajadores, la tercera vertiente del modelo hace referencia a la relación del yo con los otros, ya que en la medida de la interacción con los demás, el conocimiento personal se incrementa y un aspecto decisivo en la relación con los demás es el poder desarrollar una inteligencia emocional óptima que permita a las personas interactuar consigo mismas y con los otros de manera apropiada. También el entorno desempeña un papel importante, factores como la cultura, el clima organizacional y un liderazgo compartido son fundamentales para la viabilidad del modelo; puesto que solo con un clima de libertad, respeto a la diferencia y comunicación abierta se puede impulsar el desarrollo humano y organizacional, este modelo se considera que contiene elementos claves que puede fomentar la asertiva gestión del capital humano. Igualmente el modelo presentado por Wrigth, Dunford y Snell, (2001) (citado en Martínez s/f), el cual tiene como elemento clave su entorno concreto teniendo presentes tres componentes esenciales: El *grupo humano* que dispone la empresa, sus conocimientos y habilidades profesionales, representan un *stock* de recursos que ha de

ajustarse en cada momento a las necesidades estratégicas de la empresa. El *comportamiento cognitivo y relacional* de los individuos y de los equipos, comprometido en el éxito de la empresa y el *sistema de gestión estratégica de personal*, que integra diferentes prácticas, más allá de su función técnico- administrativa: diseño de tareas y responsabilidades, entrenamiento, sistemas de retribución basados en el desempeño, etc. Estos tres componentes citados, pueden contribuir a generar una verdadera y sostenible ventaja competitiva si la posición de los tres es armónica entre sí.

También están otros autores que han desarrollado modelos de gestión del capital humano, Ballivian y Gonzales (2006) destacan el Modelo de Harper y Lynch (1992), en el cual parte del plan estratégico para la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de recursos humanos (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento del capital humano con que cuenta la organización, de manera de optimizarlo, lo que requiere un seguimiento constante verificando la coincidencia de los resultados obtenidos y las exigencias de la organización, en este modelo se evidencia la importancia de los procesos de gerencia estratégica y la inserción del capital humano lo cual desde una perspectiva sistémica se constituye en un elemento clave en la gestión del capital humano.

El Modelo de Werther y Davis (1996), plantea la interdependencia de las actividades claves del capital humano y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa, el Modelo de Zayas (1996), destaca el carácter sistémico de la Gerencia de Recursos Humanos, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece, otro Modelo es el que presenta Idalberto Chiavenato (2002), el cual plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas

relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos, estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización, cabe destacar que este modelo presenta un elemento importante asociado con la capacitación y desarrollo del capital humano, lo cual a su vez está asociado con el aprendizaje del individuo.

El Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) de Cuesta (2005), en el cual quedan concentradas todas las actividades clave de la gestión del capital humano en cuatro subsistemas. Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación. Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas. Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo. Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc, estos cuatro subsistemas se entiende que están interconectados de manera de integrarse holísticamente en la búsqueda de una gestión eficiente del capital humano.

En este mismo orden de ideas es importante destacar que en el contexto de los gobiernos locales existen estudios sobre la gestión del capital humano, tal es el caso de Cuenca (2002) quien hace una propuesta basada en un enfoque aplicado al personal de las entidades locales, contextualizando sus circunstancias y basado en cuatro subsistemas de gestión, los cuales conforman el sistema de personal de un gobierno local: selección, retribución, carrera y rendimiento. Propone que debe focalizarse al capital humano en tres ámbitos en la institución municipal: el modelo organizativo, el régimen interior y la participación, además de abordarse

desde tres planos o perspectivas complementarias e integradoras: el estratégico, el técnico y el jurídico, todo esto con la finalidad de desarrollar en el marco específico de la organización local y su entorno, políticas y prácticas de gestión de capital humano coherentes e integradas que garanticen su desarrollo en la búsqueda de la eficiencia de la institución y sus empleados; se destaca en este modelo que el autor toma en cuenta el entorno jurídico en el cual se desenvuelve el capital humano, factor que se considera limita el poder creador e innovador del individuo y en consecuencia su desarrollo, sin embargo se considera que el autor no toma en cuenta el factor político y financiero los cuales mencionan Chale y Ndyemalila (2010) como elementos limitantes que generan tensiones internas influenciando de manera negativa la gestión del capital humano.

Por todo lo anteriormente expuesto, se pretende estudiar la gestión del capital humano a través de la construcción de un modelo, el cual desde la perspectiva del investigador debe contener elementos relacionados con: la tecnología, la educación y el desarrollo personal, la motivación, el aprendizaje, las competencias y habilidades especialmente las asociadas con: el liderazgo, creatividad, innovación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la comunicación, el sistema estratégico organizacional conformado a su vez por la visión, misión, los valores, la cultura, los objetivos y las políticas especialmente en el área de recursos humanos,(selección, capacitación, compensación y planes de carrera), todos estos elementos interactuando de manera sistémica teniendo a la ética como eje transversal y contextualizados en el entorno jurídico, político y social que conlleve al desarrollo de las competencias del capital humano en el marco de la sociedad de conocimiento, para satisfacer las necesidades de su comunidad y cumplir con su fin social soportado en la eficiencia de sus procesos internos organizacionales.

A. La administración del talento humano

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. La disciplina que persigue

la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

B. Definición de recursos y talento humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **Recursos materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Recursos técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Talento humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

C. Importancia de la administración del talento humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que

ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"(Lee Marvin, 2002)

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias

financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

D. El capital humano y competencias

Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

- Humano: relativo al hombre o propio de él.
- Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos
- Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

E. Capital humano

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico

ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

F. Gestión por competencia

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

G. Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

H. Aporte de Gary Becker en el desarrollo del capital humano.

Este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por

dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

I. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores RR.HH de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

J. Orígenes de la gestión del talento humano

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad.⁴ Las

empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

2.2.3. Glosario de términos filosóficos

- **Capital Humano**

Stewart (1999) conocimiento útil asociado con la capacidad de aprender, Drucker (1999) trabajadores del Conocimiento, Sánchez (2006) Gerencia del Talento Humano, Kaplan y Norton (2002) mapas estratégicos. Tovar y Castillo (2006) Teoría del Capital Humano. Tendencia fenomenológica en la relación sujeto –objeto, (pragmatismo y existencialismo). Competitividad como esencia, método: capacitación, orientado a lo hermenéutico. Perspectiva axiológica, respeto al individuo, solidaridad, calidad, comunicación y competitividad, rechazo del antivalor. Su fin elevar la motivación y competitividad del individuo,

- **Competencias**

Frederick Taylor, (1878) métodos científicos para análisis del trabajo, Elton Mayo (1930) factores psicológicos y sociales en el desempeño del individuo, Tobon (2006) menciona a Chomsky, Skinner, Hymes, Vigotsky y Garder, (teoría de la Inteligencias Múltiples). (OIT) aptitudes profesionales y conocimientos técnicos que se aplican y dominan en un contexto específico. Competencia Laboral (Vargas 2004), capacidad para realizar exitosamente una actividad laboral. Mertens (1997), competencias para generar ventajas competitivas. El individuo participa en la construcción de la realidad, eficiencia en la ejecución de sus actividades como esencia.

Obtención de las competencias: enfoque tradicional y de dirección estratégica, presencia de la hermenéutica, valores: competitividad, calidad, mejoramiento continuo, innovación, comunicación y trabajo en equipo, elevar el nivel de competitividad del individuo como fin.

- **Sociedad del Conocimiento**

Drucker (1999) Sociedad del Conocimiento, Castells (1997) Sociedad Informativa, Drucker (1998) Conocimiento para adquirir habilidad y destrezas, Nonaka y Takeuchi (1999) Generación de conocimiento organizacional, Choo (1999), Organización inteligente. Enfoque fenomenológico en la relación sujeto-objeto, sujeto que aprende sobre si mismo (filosofía japonesa). Esencia, manejo de información, generación y difusión del conocimiento, uso de la hermenéutica. Valores: libertad, autonomía, trabajo en equipo, aprendizaje, saber, competitividad, innovación y comunicación. Finalidad: aprendizaje individual y organizacional, poder del individuo, productividad.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

*MARIÑEZ, J., (2013), tesis doctoral denominada *Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de la República Dominicana: Caso DGII-BANRESERVAS E INFOTEPU* donde manifiesta que una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años es la administración del talento humano, cuya visión actual es totalmente diferente de su configuración tradicional cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos. Por ello surge la necesidad de realizar la presente investigación que tuvo como objetivo analizar las tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el punto de vista del

desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la República Dominicana, como son DGII, INFOTEP, BANRESERVAS, para lo cual se compararon las variables empresas, políticas y estratégica, sistemas de gestión y el capital humano, y con base en ello se diseñó y aplicó una encuesta con observación controlada, la que permitió encontrar similitudes y algunas diferencias significativas entre ellas, además se realizó una comparación de la literatura existente al respecto para poder establecer relación de este estudio con las teorías encontradas.

*TOALA BOZADA, S. (2013) en su tesis doctoral *Diseño del clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de Jipijapa*, tuvo como objetivo analizar a las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional.

*BARBA ALVAREZ, A (2012) en su tesis doctoral *El clima de trabajo generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de las UAS*, presenta un estudio de cultura y clima organizacional, realizado en la Escuela Superior de Educación Física (ESEF)1 de la Universidad Autónoma de Sinaloa, a fin de conocer cuál es el clima organizacional predominante en este centro de trabajo y analizar la forma en que la cultura organizacional condiciona éste. Lo anterior con el propósito de analizar el clima de trabajo generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la

ESEF. Este trabajo se inscribe en el debate internacional sobre la interrelación que existe entre la satisfacción laboral y el ambiente organizacional a partir de los siguientes indicadores: comunicación, motivación, cooperación, toma de decisiones, conflicto organizacional, liderazgo y trabajo en equipo. La relación entre satisfacción laboral y clima organizacional es un tema de gran relevancia actualmente en el ámbito educativo, debido a los procesos de acreditación y certificación de las instituciones educativas. La satisfacción laboral de los docentes y el personal administrativo, así como las formas organizacionales de las universidades son temas preocupantes para la psicología, economía, administración y los Estudios Organizacionales. Este tema se inscribe dentro de la línea de investigación de talento humano en el sentido de que ubica al personal administrativo y docente con su capital intelectual y conocimiento como el factor más importante de la organización, para que ésta logre alcanzar esos procesos de certificación y acreditación, que exige el actual entorno organizacional.

*PRIETO, VILLAMIL & URDANETA (2011) consideran la Gestión Humana como el motor que impulsa cualquier estrategia corporativa o acción empresarial, en las organizaciones actuales, o también denominadas posmodernas, en este sentido es considerado el talento de las personas, el conocimiento y la tecnología quien hace posible que las organizaciones alcancen sus metas.

La crisis de la gestión humana, ha sido generada por la gran inestabilidad política y económica de la Republica Dominicana que según los teóricos de la economía proviene de América Latina, la misma hace que el individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado Estado moderno o sociedad de organizaciones, la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno que se vuelve más dinámico y competitivo.

*MARTIN SIERRA, C. (2011) Plantea en su investigación *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*, profundizando en el potencial de la gestión de recursos humanos para retener el capital humano estratégico de la organización como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad, sus principales conclusiones versaron La revisión de la investigación en retención nos ha permitido constatar el amplio abanico de posibilidades que tienen las organizaciones para tratar de retener a sus empleados, en general, y cuáles son aplicables a los empleados estratégicos, en particular. En concreto, seleccionamos ocho prácticas que gozan de una elevada contrastación empírica en el ámbito de la retención y que clasificamos en dos categorías, según su naturaleza transaccional o relacional.

*ROSALES, C. (2010), en su trabajo de investigación *La gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito a la modernidad y posmodernidad*, manifiesta que el propósito de esta tesis es presentar el producto de una teorización sobre la Gestión del Talento Humano en el contexto de las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, partiendo del supuesto ontológico que reconoce la complejidad de esta realidad en una Sociedad del Conocimiento, en donde el concepto de la persona como un recurso sustituible o intercambiable en la organización, está siendo remplazado por el concepto de la persona como factor indispensable que le da vida, movimiento y acción y como el capital principal que produce y a la vez consume conocimiento convirtiéndose en el propietario del mismo y protagonista del éxito de las organizaciones, todo ello en un contexto de transitoriedad entre modernidad y postmodernidad. El abordaje epistemológico de la tesis, se enmarcó en un Enfoque Introspectivo-Vivencial y el proceso metodológico se apoyó en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, recurriendo para ello a la aplicación de técnicas de documentación, entrevista en profundidad y observación participante para la captura de los datos que fueron procesados con la ayuda del Software para el análisis cualitativo ATLAS/ti.

Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la trama de su realidad cotidiana. Las conclusiones a las que se arriba con esta tesis doctoral se sintetizan en que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan y estos agentes que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que configuran la vida laboral en las organizaciones.

*PEÑA GARCIA, P. (2009) plantea en su investigación sobre *La dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*, realizado en la Universidad Castilla la Mancha España. El objetivo principal es determinar el impacto de la estrategia de recursos humanos sobre los resultados empresariales. Este análisis se realizó bajo las perspectivas propuestas desde la literatura: universalista, contingente y configuracional (Delery y Doty, 1996; Guest, 1997; McMahan, Virick y Wright, 1999), para comprobar su validez en el contexto español y para el grupo de empresas considerado. Como paso previo al mismo y con la finalidad de justificarlo, así como de asentar sus bases teóricas, propuso otro objetivo que consiste en ofrecer una visión global de la materia objeto de estudio y la realización de una clasificación exhaustiva de la literatura empírica que aborda la problemática.

En la misma concluyo que El carácter estratégico asignado al factor humano surge como consecuencia de la evolución en el campo de las teorías de las estrategias y de la Dirección de Recursos Humanos, las cuales convergen para la formación de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. El cambio de denominación de Dirección de Recursos Humanos en beneficio del de Dirección Estratégica de Recursos Humanos es visto por algunos autores como: a) una nueva etapa en el desarrollo de la función de personal b) una rama diferencial que analiza la relación estrategia-recursos humanos fundamentada en la

consideración de las personas como fuente de ventaja competitiva, que implica su integración en el proceso estratégico y c) una línea de investigación que analiza el impacto de la Dirección de Recursos Humanos en los resultados organizacionales.

*HERRERA GONZALES, R. (2008). Plantea que los Factores determinantes de la gestión de los Recursos Humanos en las Pymes en relación con la orientación estratégica de las empresas señala que, con carácter general, las decisiones estratégicas adoptadas por las pequeñas y medianas empresas andaluzas son diferentes en los tres sectores considerados, prestándose más atención a las variables más críticas en función de cada sector. En este sentido, en el ámbito del sector industrial tienen mayor relevancia los factores relacionados con la innovación, la calidad y la productividad de los recursos.

*GABRIELA RUTTY, M., (2007) en su investigación evaluación de implantación en la capacitación de recursos humanos, en la cual plantea enfatizar la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación como única manera de indagar acerca de cuál es la contribución que los esfuerzos de formación del personal que realizan en la organización, sus conclusiones versaron de la siguiente forma: Todas las organizaciones estudiadas que realizaron algún tipo de experiencia de evaluación de impacto poseían en líneas generales un grado alto de institucionalización de las prácticas de evaluación. Institucionalización fue operacionalizada como amplitud, es decir si estas prácticas eran dirigidas a gran parte las actividades o eran sólo prácticas puntuales, y profundidad en los niveles de indagación que desarrollaban estas organizaciones.

*CHIAVENATO, I. (2002), señala que la Gestión Humana es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa. Al evaluar las prácticas de Gestión Humana que mejor pueden contribuir con el desempeño competitivo de la organización.

En el medio empresarial Europeo, Americano, Asiático, Latinoamericano, y especialmente en la región suroeste de la Republica Dominicanas se producen

de forma constante acontecimientos vinculados con la falta de políticas y estrategias gerenciales, que tendencias las perspectivas de la gestión humana.

Manifiesta que los obreros y otros tipos de trabajadores malogran severamente a sus patrones por deudas contraídas con ellos; se producen apatías laborales en las empresas en donde se trabaja con profesionales; se produce la conducta, de la mordida, riñas y pleitos en la realidad de la empresa, debido a que los sueldos y salarios son irrisorios y conllevan al trabajador a caminar por caminos tortuosos, siendo parte o producto de unas relaciones de producción desigual.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. Gestión del Talento Humano

Pacheco y otros (2002) expresan que en las gestiones tradicionales del talento humano, los indicadores se centran en el control y la estimación de mano de obra en los costos de producción, sin considerar las metas cuantificables sobre el nivel de capacitación que se considera óptimo para el desempeño eficiente de los individuos.

El control comienza con la evaluación de las relaciones empresariales que afectan la evaluación del potencial humano, las calificaciones de los empleados y la adecuación del recurso financiero para los diferentes programas. Luego, se aplica una gran variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes del personal; se analiza, compara, y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones.

Según Chiavenato (2004), la gestión del talento humano puede enfocarse en uno o en todos de los siguientes niveles de productividad:

Resultados que incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas en la administración actual.

Programas: Comprende prácticas y procedimientos de recursos humanos.

Filosofía de la administración: Sus prioridades, valores, metas y objetivos.

Teoría: Relaciones y explicaciones que detallan y relacionan la filosofía, la política y las prácticas de personal.

Mientras más descentralizada sea la organización, mayor será la necesidad de contar con sistemas de indicadores de control que le permitan la verificación exhaustiva de todos los procesos, sin caer en lo excesivo, para Chiavenato (2002), este proceso puede generar un impacto educativo dentro de la organización ya que permite integrar la calidad de la gestión del talento humano con los diversos indicadores de la organización, estos pueden ser: de eficiencia, calidad de liderazgo, motivación en el trabajo, eficiencia de la supervisión, crecimiento continuo y desarrollo de los empleados y administradores.

En este sentido, se puede decir que el desarrollo de sistemas efectivos de gestión del talento humano permite verificar hasta qué punto es aceptable la teoría que fundamenta la política de personal y hasta que punto se adecuan la práctica y los procedimientos a las políticas y teorías adoptadas por las organización (Aguilar, 2005).

- **¿Qué es la gestión del talento humano?**

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el *proceso administrativo*: planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y practicas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber:

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- reclutamiento y selección de personal
- contratación de candidatos seleccionados
- orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- administración de cargos y salarios

- incentivos salariales y beneficios sociales
 - evaluación del desempeño de los empleados
 - comunicación con los empleados
 - capacitación y desarrollo del personal
 - desarrollo organizacional
 - higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
 - Relaciones con los empleados y relaciones sindicales
- **Los seis procesos de la Gestión del talento humano**
 - a) Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse *procesos de provisión o suministro* de personas, incluye *reclutamiento y selección* de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
 - b) Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para *diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa*, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y *diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño*, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
 - c) Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
 - d) Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
 - e) Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades

de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

- f) Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

2.2.2. El capital intelectual es el activo más valioso

La razón es que en la actualidad los principales componentes de costo de un producto son I&D (Investigación y Desarrollo), activos inteligentes y servicios. El capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, esta en el cerebro y no en el bolsillo del patrón. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional.

- *Empleabilidad en tiempos de crisis*

Las personas y las organizaciones están preocupadas por el alto índice de desempleo. Este es solo la punta de un iceberg que oculta un fenómeno menos visible aunque más grave: la erosión del coeficiente de empleabilidad de quienes están ocupados, el desarrollo de los conocimientos y las habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precariedad. En un ambiente de hipercompetitividad, solo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios para inclinar a su favor el factor sorpresa. La única ventaja competitiva y auto sostenible, son los activos humanos, en consecuencia, solo sobrevivan las empresas que consideren que el trabajo humano no solo son brazos y músculos,

sino también el desarrollo de la mente y la emoción. Cada vez mas el conocimiento constituye un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, de las sociedades y de las empresas.

- *ARH como responsabilidad de línea y función de asesoría (staff)*

Existe un principio básico en la ARH: administrar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff. ¿Qué significa esto? Muy sencillo: quien debe administrar las personas es el propio gerente o supervisor, al cual esta subordinadas. El tiene la responsabilidad lineal y directa de la conducción de sus subordinados. Por esta razón, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener uno y solo un gerente. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar a su personal, debe recibir asesoría y consultoría del órgano de ARH, que le proporciona los medios y servicios de apoyo. En consecuencia, administrar personas es una responsabilidad de cada gerente, que a su vez debe recibir orientación del staff respecto de las políticas y procedimientos adoptados por la organización.

2.2.3. Centralización y descentralización de las actividades de Recursos Humanos

El concepto básico de que administrar personas es responsabilidad de línea y función de staff es fundamental porque las empresas siempre enfrentaran el problema del grado relativo de centralización y descentralización de sus áreas de actividades. En el área de RH siempre predomino la fuerte tendencia hacia la centralización y concentración de la prestación de servicios a las demás áreas empresariales. La actividad prestadora se servicios del staff prevalecía sobre la responsabilidad de línea de los gerentes de la empresa, de modo que el staff tomaba las decisiones características de la línea. La centralización predominaba sobre la descentralización.

En la actualidad, nuestro concepto central esta volviéndose un necesidad imperiosa para la supervivencia de las empresa, y ya es una realidad en las mas promisorias y exitosas donde este concepto central viene

implementándose con fuerza, así el balance de las fuerzas esta inclinándose con rapidez hacia la descentralización y desmonopolización de las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Gradualmente , el área de ARH esta dejando de ser la restadora de servicios especializados de recursos humanos, abandonando paulatinamente sus operaciones burocráticas y esta transformándose cada vez mas en un área de consultoría interna para preparar y orientar a los gerentes de nivel medio para enfrentar la nueva realidad Estos se convierten en los nuevos gestores de las personas dentro de las empresas, lo cual significa que las decisiones y las acciones relacionadas e las personas pasan a la competencia de los gerentes y ya no son exclusividad del área de ARH.

- *Interacción de especialistas de RH y gerentes de línea*

En realidad, las tareas de ARH cambiaron con los tiempos. Son desempeñadas por dos grupos: por un lado los especialistas en RH, y por otro, los gerentes de línea (gerentes, supervisores, etc.) involucrados directamente en las actividades de RH, por ser responsables de la actuación de sus subordinados. Así como el gerente de línea es responsable si la maquina falla y se detiene la producción, también debe velar por la capacitación, el desempeño y la satisfacción de los subordinados.

2.2.4. La Misión en función al Talento humano.

Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión que representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

En consecuencia, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, inspiradora. Muchas organizaciones exitosas actualizan y amplían su misión

de manera permanente, debe actualizarse y redimensionarse al ritmo de los cambios producidos de los negocios. La misión debe traducir la filosofía en metas tangibles que orienten la organización hacia un desempeño excelente. La misión define la estrategia corporativa e indica el camino que debe exigir la organización. En la actualidad la misión de IBM no es fabricar computadoras ni microcomputadores, sino, "proporcionar soluciones creativas de información que agreguen valor a los clientes". En la actualidad es imprescindible innovar. Por esta razón, la 3M estadounidense es una empresa que pone en el mercado más de un producto por semana: va de una necesidad percibida a una solución innovadora. Los productos y servicios son medios y no fines, pues solo la misión agrega identidad y personalidad a la organización. De la misión se derivan los valores de la organización, que deben compartir todos los miembros.

En el fondo, todos los miembros (y no solo algunos de ellos) requieren trabajar juntos para sustentar la misión de la organización. La misión facilita la identificación de los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, es más fácil de comprender e incluso saber cuál es su función y cómo contribuir con eficacia a la organización.

- **Visión del talento humano.**

Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que le gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretende seguir para llegar allá. El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. Tener una visión común es la única manera de superar la diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracteriza a las empresas globales. La visión no debe mantener el statu quo, sino reflejar la inconformidad, la no aceptación complaciente frente a los

actuales resultados de la empresa. Este inconformismo permanente con el statu quo produce la visión organizacional: lo que la empresa pretende ser con la ayuda de las personas. Esta definición de adonde se dirige la empresa debe ser clara y objetiva. Los lemas de muchas grandes empresas casi siempre traducen algunos aspectos de su visión. AT&T: todo a su alcance; Motorola: mas poder para quien trabaja; Chevron: símbolo de compañero; IBM: soluciones para un mundo pequeño.

2.2.5. La Revolución tecnológica y la Gestión del talento humano

La revolución tecnológica, cuya vanguardia son las telecomunicaciones, deberá ser uno de los paradigmas del futuro. Frontier Communications, antigua Rochester Telephone Corporation, presencié el ingreso de grandes competidores, como AT&T, MCI y Sprint, en su mercado local de telecomunicaciones. Sin una gran transformación cultural y un ajuste en sus productos, servicios y prácticas gerenciales, es probable que esta empresa no hubiera sobrevivido a la transición en el mercado de las telecomunicaciones. Para lograr esta transformación Ronald Bitner, presidente de la compañía, propuso la siguiente visión: convertirse en la principal compañía de telecomunicaciones del mundo elaborando productos de alta calidad y enfocándose en el consumidor. Según Bitner, "ninguna visión puede realizarse sin un cuerpo de empleados capaces y dedicados. Debemos realizar una evaluación crítica de las labilidades y competencias que cada uno de nuestros empleados debe poseer para marchar a la vanguardia. Si carecemos de esta pericia, tendremos la obligación de traerla de afuera". Para facilitar esta transformación cultural, Bitner contrato una directora de RH, Janet Sansone, para que liderara la actividad de cambio organizacional. Sansone debería asegurar el cambio cultural, crear e implementar modelos que lo facilitasen y lograr que los ejecutivos se concentrasen en esta finalidad. Además, debería velar porque la estructura organizacional de la empresa se ajustase continuamente a las variaciones del sector.

En el mercado de telefonía local, la organización de Frontier debería volverse más competitiva. En el mercado de los interurbanos, Frontier

adquirió otras empresas congéneres para convertirse en la quinta mayor operadora de los Estados Unidos. Sansone buscó estructurar organizaciones locales competitivas, en términos de costos, debido a los procesos organizacionales exigidos por las adquisiciones y fusiones de Frontier. Además, paso a evaluar las prácticas de la organización respecto a la estrategia empresarial. Según ella, el desafío de la planeación de RH es integrar las prácticas de RH a la estrategia empresarial para obtener sinergia. En la adquisición o fusión de nuevas empresas, Sansone empezó a plantear preguntas básicas como:

- ¿Añadirá valor a Frontier el talento de la empresa adquirida?
- ¿Las prácticas de RH (remuneración, beneficios, capacitación, evaluación, etc.) de la empresa adquirida son compatibles o coherentes con las de Frontier? Si no lo son, ¿cuál será el costo de la integración?
- ¿El estilo gerencial y la cultura organizacional de la empresa adquirida son coherentes con los de Frontier?

Al elaborar estas preguntas, Sansone se sitúa como una socia estratégica que integra su trabajo a los planes globales de la empresa.

Preguntas

- ¿Cómo la visión de excelencia de Frontier afecta su política de RH?
- ¿Cómo ayuda a la competitividad de Frontier la planeación de RH?
- ¿Qué haría usted en el lugar de Sansone?
- **Objetivos organizacionales**

Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios:

- Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
- Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
- Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.

- Relacionarse con determinado periodo de tiempo (día, semana, mes, año o quinquenio).
- Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

Existen tres tipos de objetivos: rutinarios, innovadores y de perfeccionamiento.

- Objetivos rutinarios: sirven como modelos de desempeño diario.
- Objetivos innovadores: incorporan o agregan algo nuevo a la organización.
- Objetivos de perfeccionamiento: sirven para apalancar los actuales resultados de la organización, con el fin de mejorar e incrementar lo que ya existe.

La definición de los objetivos globales de la organización conduce a la formulación de la estrategia organizacional (corporativa).

2.2.6. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda.

- a. Está definida por el nivel institucional de la organización, casi siempre a través de amplia participación de los demás niveles y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados.
- b. Está proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización. En este sentido, atiende a la misión, focaliza la visión organizacional y hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo
- c. Incluye la empresa como una totalidad, para obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados para conseguir resultados apalancados.
- d. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional a través del cual la empresa aprende con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones globales.

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. Por un lado, el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse.

Las personas pueden constituir su fortaleza –la principal ventaja competitiva de la empresa- o su debilidad-la principal desventaja competitiva-, dependiendo de la manera como sean administradas.

- **Etapas de la administración estratégica**

Cuanto mayor es el cambio ambiental, tanto mas necesaria es la acción estratégica ágil y flexible para aglutinar y permitir la adopción rápida de nuevos rumbos y nuevas salidas. A esto se debe el éxito de las empresas que saben obtener provecho de las situaciones y las circunstancias. Acción rápida y arrancada veloz. La estrategia corporativa debe ser entendida y comprendida por los miembros de la organización, para que conozcan el sentido de su esfuerzo y dedicación personal. Aquí reside uno de los mayores desafíos de la gestión con personas. Dado que algunas estrategias implícitas solo existen en la mente de los dirigentes y son ignoradas por las demás personas, no pueden movilizar ni dinamizar talentos y competencias y, constituyen un factor de dispersión de energía y no un talento de integración y sinergia.

2.2.7. La gestión humana gerencial

Los países en vía de desarrollo tienen como reto poder producir los cambios con la aceleración requerida para poder competir en un mercado cada vez menos humano y más tecnificado, los cuales tienen consumidores más exigentes, y un mercado con una desigualdad muy evidente por la concentración de las riquezas. En este orden el desarrollo de la profesionalización y capacitación de los mandos medios orientados a alcanzar puestos gerenciales superiores, ha impactado exponencialmente en estos últimos años.

Globalización de mercado. Por tanto, en el llamado Estado moderno o sociedad de organizaciones, la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno que se vuelve más dinámico y competitivo. Por otra parte Chiavenato (2002), señala que la Gestión Humana es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa. Al evaluar las prácticas de Gestión Humana que mejor pueden contribuir con el desempeño competitivo de la organización.

La gestión humana hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos.

Se contempla la visión general de la gestión del talento humano, también hace un resumen de las teorías de gestión del talento humanos, las habilidades gerenciales, el liderazgo, la negociación, el coaching, el empowerment y las toma de decisiones.

Según (Bohlander y Snell, 2008) "La idea de que las organizaciones compiten mediante las personas, destaca el hecho de que el éxito depende cada vez más de la capacidad de una organización para administrar el talento o capital humano" por tal razón, se puntualiza que la capacidad de las personas es el ente más importante para el desarrollo de una gestión empresarial, además de que las organizaciones se desarrollan en un ambiente muy competitivo, con un mercado muy globalizado donde se compite de manera desigual, para lograr el éxito en estas empresas se hace necesario la gestión eficaz del capital humano.

Para entender la gestión humana, debe quedar completamente claro que la gestión humana como una función de apoyo ha quedado en el pasado, por lo

que ha llegado el momento de abandonar ese concepto reduccionista, y ampliar la percepción que hasta el momento se ha tenido de la misma. Para entender que es la gestión humana, es necesario comprender que se le debe exigir a dicha área resultados que agreguen valor para la organización.

Antes de comenzar a tratar los rasgos y tendencias que rigen la gestión humana en la empresa contemporánea, se proyectan a continuación las actividades centrales de las que es responsable el director del departamento de gestión humana de acuerdo a Bohlander y Snell (2009):

- **Consejería y asesoría:** el director de recursos humanos asesora y aconseja al resto de los directivos de la organización con respecto a los asuntos laborales, tendencias del mercado laboral y manejo de los conflictos laborales dentro de la empresa. El director de recursos humanos ofrece su conocimiento para incrementar la capacidad de acción por parte de los demás directivos al momento de resolver asuntos de carácter laboral.
- **Servicio:** todos los procesos que tengan que ver con el incremento de la competencia y capacidad de la plantilla, mejoramiento de la productividad y desarrollo del recurso humano, deben garantizarse por parte del director. Cuando hablamos de procesos se hace referencia a reclutamiento, selección, formación, compensación, entre otros.
- **Implementación y formulación de políticas:** el director de recursos humanos debe formular políticas que en gestión de talento tienen que ser ejecutadas correctamente dentro de todas las instancias organizacionales. Esto implica que la organización se pueda anticipar a los problemas que puedan existir y además, debe enseñar a que tanto los directivos como toda la plantilla interpreten las políticas correctamente.
- **Defensor del recurso humano:** el director de recursos humanos tiene la responsabilidad social de velar por el respeto de los derechos de los

empleados, buscando que se puedan alinear los objetivos personales con respecto a los organizacionales y viceversa. El director de recursos humanos tiene entonces este deber social, desde donde se desprenden por supuesto, efectos positivos sobre el bienestar de la comunidad.

Es necesario enfatizar en que el taylorismo y su Administración Científica (1911) con su parcelación intrínseca y especialización excesiva, hoy es obsoleta en el trato de los recursos humano. El taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra "La riqueza de las naciones" (1937), quedó atrás.

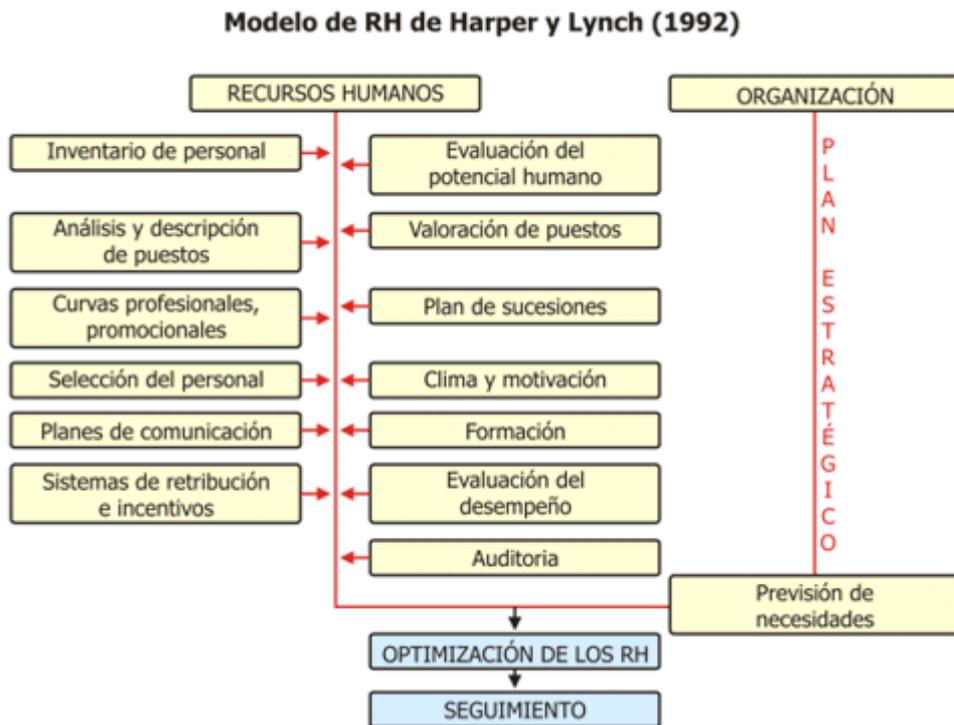
Esta forma de entender la gestión de recursos humanos es obsoleta para las empresas de punta o éxito, y que hacia procesos integrales se transforma, logrando polivalencia, multi habilidades o multi competencias en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan.

La Administración de Personal se ha llevado a cabo desde tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato.

Ahora, la Gerencia de Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de Recursos Humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, entre otros. A continuación presentamos el modelo de recursos humanos planteado por Haper y Lynch en 1992 la cual desde el análisis del autor refleja muchas

variables interesantes que mostrar. La Figura 1 refleja un conjunto de esas actividades esenciales.

Cuadro N° 01



FUENTE: Calidad empresarial (Lynch 1992)

La Gestión Humana hoy en día se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Trurow, 1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de Recursos Humanos por la importancia que reviste el manejo del capital humano y sus talentos, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha tenido experiencia en la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los directivos actuales en muchas empresas. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o

que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobrevivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

Según (RIOS, 2006) hace referencia a las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad. Mediante la realización de un Estado del Arte se logran determinar algunas de las tendencias más relevantes en la actualidad y se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden "rescatar" al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales. La responsabilidad y ejecución de la Gerencia de Recursos Humanos es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la Gerencia de Recursos Humanos, comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible.

Conceptualmente, el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la actual y nueva Gestión Humana, en tal sentido. AEDIPE (1992); Ulrich et al. (1997); Beer (1998); Reynoso(2004), afirman que cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti-piramidales o aplanadas, anti taylorianas o anti-parceladas o integrales; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multi habilidad o polivalencia (multi-competencias); la consideración de los recursos humanos como una inversión y no un costo; la pro actividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto

interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos entorno a procesos conduciendo lo más rápido y directamente los valores añadidos a los clientes.

2.2.8. Principales teorías de gestión del talento humano

Las principales teorías que sustentan la gestión del talento humano, para el desempeño organizacional vinculado con las estrategias y políticas se desarrollan en perspectivas que se sitúan de la siguiente manera:

- **Perspectiva universalista.** En este enfoque se acepta como un hecho que algunas prácticas de Recursos Humanos son siempre mejores que otras y que las organizaciones deberían adoptar dichas prácticas. El proceso predictivo es muy sencillo: “el uso de prácticas específicas darán como resultado un mejor desempeño organizacional”
- **Perspectiva contingente.** Asume que las políticas y prácticas de Recursos Humanos de una organización, para ser efectivas, deben ser consistentes con otros aspectos de la empresa, uno de los principales factores contingentes es la estrategia (en consecuencia debe escogerse un modelo estratégico para formular las predicciones). La predicción implica que las prácticas específicas empleadas y el desempeño organizacional son contingentes con la estrategia que haya escogido la organización.
- **Perspectiva configuracional.** Parten de sistemas ideales de empleo y se preguntan cómo un conjunto de factores (o configuraciones) que constituirían un juego de variables independientes están relacionadas con la variable dependiente. Las configuraciones son constructos teóricos que se constituyen en ideales tipo, que no son únicas (múltiples configuraciones de los factores relevantes pueden obtener un máximo desempeño). Las predicciones se basan en el supuesto de que implementando el sistema de empleo escogido se obtendrá un alto desempeño organizacional.

2.2.9. Habilidades gerenciales.

Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas.

De acuerdo con (Katz, 1974) todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales.

- a) **Habilidades técnicas.** Involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. En este sentido un gerente que no posee estas habilidades en su cargo debe hábilmente tratar de inmediatamente trabajar en desarrollarla ya que es una de las características fundamentales en el desarrollo de eficiencia y éxito organizacional.
- b) **Habilidades humanas.** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc. Esta habilidad representa uno de los puntos a destacar en un buen gerente, ya que el gerente debe tener esta habilidad como una fortaleza dentro de su perfil, para la resolución de conflicto.
- c) **Habilidades conceptuales.** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc. Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más

importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Las habilidades gerenciales son de vital importancia en la gestión de organizaciones no importa el tamaño, naturaleza o razón social de la misma. Toda organización es dirigida y por ende deben prevalecer estas habilidades para la consecución de los objetivos organizacionales.

2.2.10. Liderazgo.

Un líder desde el punto de vista de una organización es aquel capaz de guiar, orientar, dirigir, coordinar, formar equipo y persuadir a una persona o conjunto de personas bajo su mando de forma humana y motivada a lograr objetivo colectivo, a veces nos preguntamos que si un líder nace o se hace, desde mi propio punto de vista esto se logra en el proceso de la práctica , por su capacidad estratégica implementada a dirigir actividades y lograr que esta se realicen de forma íntegra para alcanzar metas, las experiencias formales e informales de las personas son partes fundamentales para la formación de un líder mediante la implementación de influencia motivadora para que el individuo muestre interés en el cumplimiento de su labor de forma eficaz.

Los líderes actúan de acuerdo a su personalidad o adoptan ciertas características diferentes que le ayudan a dirigir actividades, pero hay atributos que son comunes entre ellos, los cuales podemos distinguir tres tipos de líderes:

- Líder de rutina que es aquel que solo cumple un papel,
- Líder innovador que es el que transforma su papel y

- Líder promotor es el que crea y promueve sin perder su liderazgo su papel.

Los líderes se caracterizan por su perspectiva política, filosófica, y perspectiva social, donde en la política predomina un acto de gobierno ejercitado por poder, en la filosófica predomina la dirección y los valores y en la perspectiva social participan todos los ciudadanos de forma común.

El liderazgo ha evolucionado en el transcurso de los siglos, pero la necesidad humana de tener un líder siempre ha sido la misma, es decir, siempre necesitamos una fuerza motivadora que nos guíe al logro de objetivos comunes en una misma dirección, evitando conflictos y respondiendo a los cambios del entorno, por esta razón decimos que en el liderazgo solo se visualizan cambios en los medios de que dispone el hombre para ejercer su liderazgo.

Según Jaime Maristany (S/F), líder es una persona que tiene carisma, presencia, empatía, se conoce a sí mismo y sabe comunicar, define su propósito, logra la atención y el interés de los empleados, hace que toda la organización se involucre en crear y sostener la atención hacia el logro de los objetivos propuestos.

En tal sentido podemos definir el liderazgo como en desarrollo de capacidad que logra una persona para dirigir conglomerado de personas en busca de un objetivo común, tomando en cuenta las diferencias existentes entre las mismas. Por lo que podemos decir que una de las cualidades esenciales de un líder es su preparación, y la aptitud que ejerza al crear sinergia de trabajo enfocado al logro de metas.

En ese mismo orden podemos que la autoridad, el poder y la política son tres elementos que están muy ligados a todo ser humano que dirige una acción, donde el poder es el impacto e influencia del líder sobre su seguidor en base a la función o acciones que desempeña ligada con la autoridad del puesto, esto nos lleva a confirmar que la autoridad es el derecho o poder legítimo de mandar, gobernar, promulgar leyes, establecer

procedimiento e innovar acciones, donde el poder del líder se relaciona con la autoridad jerárquica visualizado del tamaño y situación económica de la organización.

En ese orden afirmamos que el poder y la autoridad son parte una de la otra, es decir no hay autoridad sin poder ni poder sin autoridad, sin embargo, hay personas que tienen autoridad y no tienen poder y viceversa, por lo que se hace necesario su habilidad y capacidad de poder combinar estas dos habilidades.

La habilidad es muy importante para el líder ya que le permite combinar la inteligencia con la astucia para usar el poder e influir, coordinar, y dirigir a sus seguidores.

La capacidad del líder es muy determinante para que las acciones estén bien dirigidas y coordinadas y con sus habilidades influir en sus seguidores para que las actividades se ejecuten como se planificaron y diseñaron.

La sede del poder se encuentra en los puestos designados en una organización y el contacto interno y externo del líder con sus seguidores asegura mayor poder orientado a las metas que se desea lograr. De acuerdo con lo antes mencionado se respalda la teoría de que el poder es la fuerza impulsora que mueve a la sociedad y las organizaciones cambiantes.

En las organizaciones empresariales, sociales y políticas el poder tiene mala fama y es atacado por la democracia y para perderle el temor debemos enfocarla en torno a la bases de que es: La investidura originado por la posesión de un cargo, de la compra donde el poder se compra creando independencia y en mucho caso entra en contradicción con el de la investidura y el liderazgo logrado por el poder entregado por los seguidores, es decir, no nace por la de potestad del cargo ni por independencia sino por la persuasión y seducción del líder que persigue el

poder mediante la motivación humana integrando los individuos hacia un objetivo común.

2.2.11. Políticas en las Organizaciones.

La enfocamos como acción y función, cuando hablamos de función nos referimos a la redacción clara y precisa de normas de una organización que son guía para la toma de decisión, equivalentes a los principios y reglas que hay que tomar en cuenta para llevar a cabo una acción, estas se crean con la finalidad de esclarecer la misión, visión, planes y programas institucionales, pero para que tengan éxito en el logro de sus objetivos es necesario que los trabajadores escuchen de la voz del líder las políticas a seguir, las pautas y los planes para enfrentar los problemas. Las políticas en las organizaciones pueden ser:

a) Política de comunicación.

Una de las principales debilidades que tienen actualmente las organizaciones, es la ausencia de una política de comunicación que; por un lado, permita alinear el discurso de la empresa a sus objetivos de negocio y; por el otro, establecer los vínculos necesarios con sus audiencias claves para asegurar su viabilidad en un entorno cada vez más dinámico y complejo.

El desarrollo de una política de comunicación permite a las organizaciones desarrollar mayores capacidades para la gerencia de su imagen. De esta forma se logran sincronizar los activos comunicacionales de la empresa, orientarlos y administrarlos en la dirección correcta.

Una política de comunicación empresarial debe contener entre otros aspectos: objetivos estratégicos de comunicación, indicadores de gestión de las comunicaciones, mapa de grupos de interés, una clara definición de los ejes de posicionamiento institucional, desarrollo de mensajes claves, una política de vocería, un manual de contingencias

compartido por las diferentes áreas de la empresa, entre otros lineamientos.

b) Política de Recursos Humanos.

La política de recursos humanos son una serie de reglas, procedimientos y lineamientos que rigen las interacciones de las instituciones con sus empleados. Proviene de la alta gerencia, y son usualmente desarrolladas con la participación de los mandos medios y otros empleados. El director o el departamento de recursos humanos es responsable por la compilación, el mantenimiento y la administración de las políticas de recursos humanos de una organización.

Las áreas que rigen estas políticas se subdividen en sub políticas como:

- Política y estrategia de reclutamiento
- Política y estrategia de selección
- Política y estrategia de Rendimiento Laboral
- Política y estrategia de igualdad

2.2.12. El liderazgo desarrollado desde la gestión del talento humano.

Uno de los principales objetivos estratégicos sobre el cual debe trabajar en la actualidad el departamento o la gerencia de recursos humanos en una organización, es la incidencia preponderante que tiene en el liderazgo como variable fundamental en la planificación y dirección estratégica.

La realidad económica mundial nueva caracterizada por la globalización y la competencia, hace que las demandas sobre las organizaciones se vuelvan cada vez más exigentes. Estas presiones han provocado un cambio de 180 grados en la concepción del estilo de administración; del estilo clásico del gerente, basado en la autoridad, se pasa al liderazgo.

De ahí nace la importancia del recurso humano en la selección y formación de personal que busque permanentemente la excelencia y el liderazgo, tanto personal como a nivel institucional.

Partiendo de que no es posible concebir un grupo de trabajo sin el concurso de un líder que se identifique y oriente estratégicamente a los integrantes, en la consecución de las metas trazadas. Ese concepto debe ser promovido constantemente desde el departamento o gerencia de recursos humanos hacia toda la organización.

El liderazgo basado en la comunicación fluida, orientación en equipo, estrategias visionarias, tomas de decisiones en conjunto (participativo), de manera que todos dentro de una organización sepan de dónde vienen, dónde están y hacia dónde van, mentalidad abierta, capacidad de cambio, de anticipación, de innovación, entre otros, han ayudado a que organizaciones y personas perduren en el tiempo como líderes.

Una gestión estratégica del talento humano debe implementar canales de comunicación claros, eficaces y eficientes, con los cuales se sienta que la información fluye asertivamente y que el conocimiento es compartido por toda la organización. Sus estrategias (capacidad de anticiparse) deben fomentarse para cada área o línea de negocio, buscando siempre la razón de ser de las mismas (visión).

La forma única de consolidar una imagen empresarial fuerte y que trascienda en el tiempo generando resultados sostenibles a largo plazo, es promoviendo una participación en conjunto que tome decisiones en consenso, así los integrantes de una organización sentirán que son parte de un todo y que su voz tiene voto. Este esquema genera una responsabilidad compartida donde cada cual conoce de sus obligaciones y del grado de participación que tiene sobre las del resto de integrantes. Este elemento es clave en la gestión del talento humano porque en dicho departamento se deberá centralizar su difusión y control.

La mentalidad abierta, predisposición al cambio (entendiéndose como una oportunidad de mejora) y capacidad de innovación (actitud vanguardista; mejoramiento continuo), son los pilares fundamentales sobre los cuales

descansa el concepto de liderazgo. Tres características que son compartidas y manejadas en la actualidad principalmente desde dos esferas organizacionales, la de gerencia general y la del departamento de recursos humanos. Fatsuaki Watanabe, presidente ejecutivo de la Toyota en el Japón manifiesta al respecto, sobre cómo obtener los mejores resultados y consecuentemente el éxito, que un trabajador debe ser: "jimichi (constante), tetteiteki (concienzudo) y, sobre todo, guchoku (tener una mente

2.2.13. Negociación.

El ser humano por las grandes diferencias existentes tanto en su carácter como en su personalidad se encuentra a diario con situaciones que se hacen casi imposibles resolver sin la utilización de la técnica de negociación, estas situaciones se pueden presentar en su diario vivir, desde la familia, su entorno y en las empresas que es principalmente el seno de muchas contrariedades por las luchas de intereses que se dan desde sus compañeros, pasando por sus subordinados y finalizando con sus superiores.

La negociación es la estrategia más útil para la gestión del conflicto de personal, es una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo a través de la comunicación. Las partes cuentan, por un lado, con sus propios recursos, pero necesitan los recursos de la otra parte, y están dispuestos a intercambiarse entre sí estos recursos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que la ruptura de las relaciones y están dispuestos a "ceder algo a cambio de algo". Munduate et al. (1994).

Desde mi punto de vista la negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas, hasta que alcanzan una posición aceptable para ambas.

- *Algunas otras definiciones propuestas son:*
Morley y Stephenson, (1977). Plantean que "es un proceso de interacción comunicativa en el que dos o más partes intentan resolver un conflicto de

intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas”

Por su parte Pruitt (1986). La define como “Un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas” En tal sentido, podemos afirmar que el proceso de comunicación por el que dos o más personas interdependientes y con intereses diferentes sobre uno o varios temas, tratan de alcanzar un acuerdo, aproximándose por medio de concesiones mutuas, en ese mismo orden se desprende de estas o cualquier otra definición sobre negociación, el deseo de las partes de llegar a un acuerdo es una condición imprescindible para el desarrollo del proceso de negociación.

2.2.14. Coaching.

Es elevar la consciencia encaminada al logro, que se manifiesta desde el ser, hasta el hacer, y mediante el hacer para poder tener. En tal sentido, se sitúa al coaching como un proceso de liderazgo basado en una habilidad, o una competencia que requiere el ser humano para poder ejercerlo.

Es un proceso moderno y efectivo de cambio y mejora, enfocado al Capital Humano de una empresa con el fin de liberar su potencial, optimizar su desempeño, elevar su motivación y satisfacción, y lograr que los equipos trabajen como un todo cohesionado. Este proceso tiene un gran impacto en la rentabilidad y competitividad de las organizaciones y en el logro de sus objetivos corporativos.

El Coaching es uno proceso de actuación dinámico entre personas que promueve el desarrollo y el crecimiento de las mismas y sus organizaciones.

El término más apropiado para traducir el concepto de coaching sería verdaderamente “acompañamiento”, siendo éste aplicable a numerosos ámbitos y personas: deportistas, ejecutivos, estudiantes, etc.

El Coaching consiste en el acompañamiento a medida de una persona o entidad, en un proceso de desarrollo y cambio, orientado a la consecución de unos objetivos. El Coaching le conduce al éxito, a la autonomía y a la realización de sí mismo, gracias al avance conjunto de su potencial y sus habilidades.

Sea cual sea el contexto, podemos ver que el coaching pretende darle a un individuo los medios para ayudarle a avanzar y a desarrollarse de algún modo.

"El cerebro que tiene problema, es el que tiene la solución". Las nuevas ideas generalmente aportan nuevos beneficios.

Coaching personal, se centra fundamentalmente en cuestiones de trabajo personal y crecimiento del individuo. Trabaja con personas que estén en un proceso de cambio, que estén pasando por un mal momento, que quieran evolucionar en su vida a cualquier nivel o en cualquier área.

Coaching ejecutivo, está diseñado para acompañar y guiar a los ejecutivos en el proceso de desarrollo y potenciación de su eficacia profesional. En este caso Coach y Ejecutivo trabajan mano a mano en el desarrollo de estrategias, recursos y alternativas para afrontar la situación que el momento requiera, incrementando técnicas maestras psicológicas y personales del ejecutivo tales como autoconciencia, pensamientos auto-limitadores y eficacia emocional.

Coaching empresarial, se centra fundamentalmente en empresa, negocios y entornos empresariales. Opera en áreas de estructuración organizativa, desarrollando iniciativas de cambio, mejorando las relaciones entre los compañeros, creando un buen clima en el trabajo y evaluando los conflictos.

En cualquiera de los tres tipos de Coaching que existen, el coach ayuda a sus clientes a:

- Definir objetivos
- Elaborar estrategias y planes de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos.
- Sacar mayor partido de sus recursos
- Superar obstáculos y limitaciones
- Mejorar el stress
- Aumentar el nivel de realización en el ámbito que desee (personal, profesional, espiritual)
- Preparar para afrontar situaciones difíciles y alcanzar desafíos
- Construir relaciones humanas eficaces y gratificantes
- Edificar la vida que realmente desea vivir
- Mejorar la autoestima
- Superar pérdidas dolorosas o traumas
- Superar cambios personales o profesionales
- Conciliar el equilibrio personal, la vida familiar y la actividad profesional
- Solucionar problemas de todo tipo
- Tomar decisiones adecuadas.
- Encontrar sentido a tu vida...

2.2.15. Empowerment.

La palabra Empowerment está compuesta por em y power que significa “poder” en inglés, la cual es un antecedente del francés pouvoir (Toma de decisiones) En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación.

De acuerdo con Yohann Jonson (S/F), es “el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.” En tal sentido, podemos afirmar que es la habilidad que se adquiere de delegar a un segundo actividades que le corresponde y hacerle empoderarse de su función.

El Empowerment se desarrolla tomando en cuenta la responsabilidad que se debe asumir frente a los resultados, y la capacidad de la toma de decisiones, tomando en cuenta los recursos materiales para la ejecución, sus competencias y los conocimientos necesarios para el manejo de información.

Francesco di Castri la hora del EMPOWERMENT El poder del conocimiento
“Dentro del mundo actual y con las nuevas tecnologías de la información, el Empowerment es el proceso dinámico por el cual un individuo, mediante el acceso a la información en tres dimensiones, es decir, por la recepción de conocimientos en tiempo real, simultáneo e incluso a distancia por la elaboración personal y activa de estos conocimientos para adaptarlos a sus aspiraciones, cultura, ambiente, recursos, y sistema de valores, por la transmisión personal y activa de este conocimiento a otras personas interesadas y afines, de la misma u otra cultura” *revista ambiente 2004, Pág. 2*. Tomando en cuenta las afirmaciones anteriores se establece el Empowerment está sumergido en todo el quehacer administrativo, desde los factores tecnológicos, hasta los aspectos de desarrollo personal y social.

2.2.16. El outsourcing.

Es la nueva técnica utilizada a inicio del siglo XX la cual se basa en la subcontratación terciaria mediante los servicios externos, ofrecidos por entidades especializadas en esos servicios que les significan a ellas procesos esenciales. Vista desde otro ángulo es una técnica desarrollada a raíz de la complejidad de las organizaciones para dar soluciones y respuestas a conflictos presentados en organizaciones que alcanzar un tamaño superior al manejable por cualquier estructura organizacional.

Esta técnica llamada outsourcing nace por la realidad a las que nos encontramos con un entorno cada vez más competitivo, delimitado por el desarrollo de una serie de factores como el cambio tecnológico, la globalización de la actividad, la desregulación de los mercados y la fragmentación de la demanda.

Girón y Rueda (1998) plantea que el outsourcing es la incorporación a la empresa de aquellas competencias que no ha escogido como centrales o nucleares mediante la colaboración de otra empresa», por lo que podemos afirmar que las áreas que no son de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales, pueden llegar a desvirtuar la organización, logrando que la misma descuide las actividades más importante por aquellas que son secundarias o de menor interés para el logro de sus metas.

La era del conocimiento que vivimos en la actualidad está protagonizado por las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) cuya rápida difusión ha producido cambios determinantes, en las áreas administrativas que se focalizan principalmente en atención al cliente, (telemarketing), contabilidad y recursos humanos.

2.2.17. El comportamiento organizacional

Las organizaciones constituyen un fenómeno característico de la sociedad moderna, pasamos el mayor tiempo de nuestras vidas en ellas, por lo cual es vital que las conozcamos cómo funcionan, para alcanzar una o varias metas comunes.

Teniendo conocimiento de las diversas actividades y operaciones de una organización estaremos en condiciones de dirigirla adecuadamente.

Los factores que determinan el éxito son principalmente el capital humano que las hace funcionar así como su estructura.

Es imprescindible contar con la habilidad del trato personal ya que cada individuo tiene diferente personalidad y es necesario comunicarse y relacionarse con cada uno de ellos. Por lo anterior, uno de los retos más importantes que enfrentan hoy las organizaciones es adaptarse a las personas. Es por ello la necesidad de que los alumnos tomen conciencia de la importancia de llevar un buen trato entre sus compañeros, ya que servirá enormemente esta práctica cuando se encuentren laborando en una organización, así como con la sociedad en general.

Nosotros los maestros, tenemos un gran compromiso con nuestras instituciones educativas, además de la función primordial de impartir conocimiento con sustento científico, no es menos importante el fomentar y guiar a nuestros alumnos a conductas adecuadas para que tengan un excelente desarrollo personal y profesional. No es suficiente cubrir todo el programa de la materia en el semestre, debemos de asumir el papel de maestros líderes con la responsabilidad de servir a los alumnos y ayudarlos a desarrollar su personalidad, tan necesaria para alcanzar una vida exitosa.

A continuación se enunciarán algunas definiciones de comportamiento organizacional:

Según Idalberto Chiavenato dice:

“El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertirán ellas o, lo más importante, para dirigirlas.” (2002:78)

El autor aclara que el CO es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar las conductas de las personas en las organizaciones. Aunque la definición se ha mantenido, la realidad es que, las organizaciones no son las que manifiestan algunos comportamientos, quienes muestran diferentes conductas son las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

En tanto John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, afirman *“El CO se puede definir como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.”*

El CO es un campo de estudio que trata de prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas.

Según John R. Schermerhorn, Jr. James G. Hunt y Richard N. Osborn, determinan que el CO *se enfoca en los comportamientos observables (conversar, trabajar) y en las acciones internas (pensar, percibir y decidir); también estudia el comportamiento de las personas (como individuos o como miembros de unidades sociales mayores) y analiza el comportamiento de esas unidades mayores (grupos y organizaciones).*”

Recalca Stephen P. Robbins, *“El CO es el estudio de los individuos y de los grupos dentro de las organizaciones.”*

Según Keith Davis, *“El CO es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia.”*

Según Fred Luthans, *“El CO es el estudio de la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones y la aplicación de ese conocimiento. Es una herramienta humana para beneficio de los humanos.”*

Determina Stephen P. Robbins *“El CO es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.”*

El CO se enfoca fundamentalmente a las diversas actividades que se llevan a cabo en las organizaciones como el empleo, esto implica que se hagan investigaciones relacionadas con la conducta en el trabajo, productividad, desempeño humano, rotación, ausentismo y administración, entre otras.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio del conocimiento humano vital para entender el funcionamiento de las diversas

organizaciones. Las principales características del CO de acuerdo a Idalberto Chiavenato son las siguientes:

- a. **El comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada.** Este concepto está relacionado con asuntos prácticos cuya finalidad es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más eficientes. Su empleo busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, consiguiendo de manera permanente y sistemática elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir de esta manera para el logro del éxito.
- b. **El comportamiento organizacional se enfoca en las contingencias.** De esta manera, busca identificar diferentes situaciones de la organización para lograr de este modo tratarlas y obtener el máximo beneficio de ellas. Recurre al enfoque de situaciones ya que no existe una manera única de dirigir las a las personas y a las organizaciones. Estará en función de las diferentes situaciones pues como sabemos nada es fijo ni inalterable.
- c. **El comportamiento organizacional utiliza métodos científicos.** Se sustenta en hipótesis y generalidades sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y lleva a cabo las comprobaciones de manera empírica. El Comportamiento organizacional se sustenta en una serie de investigaciones sistemáticas del método científico.
- d. **El comportamiento organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones.** Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. Se puede considerar como objetivo básico del comportamiento organizacional el ayudar a las personas y a las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es primordial para los ejecutivos que administran las organizaciones o sus unidades, y también es esencial para todo individuo que busca tener éxito en su actividad dentro o fuera del contexto organizacional.

e. El comportamiento organizacional .Se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento; como ya mencionamos, es un campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones. Se verá la aplicación y aportación de estas disciplinas más adelante con mayor detalle.

El campo de estudio del comportamiento organizacional presenta retos y oportunidades para toda persona; nos ofrece opciones específicas para fortalecer las habilidades del trato en las organizaciones y con la sociedad. Ayuda a los administradores a cambiar el estilo y costumbres de la fuerza laboral. Mejora la calidad de vida de las personas, tanto en el plano individual, grupal así como en los sistemas de las organizaciones.

Fomenta las innovaciones tan necesarias en este mundo dinámico y cambiante donde las tecnologías tienen un papel determinante en las organizaciones.

El comportamiento organizacional brinda las oportunidades para el fortalecimiento de los valores del profesional como persona, lo cual da una dignidad, seriedad y nobleza a su trabajo; facilitando el ambiente propicio para crear un profesional con capacidad física, intelectual y ética.

2.2.18. Desarrollo histórico del comportamiento organizacional.

Es vital saber cuándo, dónde y cómo nacieron las primeras ideas y contribuciones al campo de estudio del comportamiento organizacional.

Para contestar estas interrogantes, será necesario remontarnos a los siglos XVIII o XIX. Participaron gran cantidad de personas, pero particularmente fueron tres personajes importantes: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen quienes postularon ideas que ejercieron gran influencia en la dirección y límites del CO.

Adam Smith se distinguió por sus contribuciones a la doctrina económica clásica, pero su disertación en “La riqueza de las naciones”, editada en 1776 contiene una brillante defensa de las ventajas económicas en la sociedad y las organizaciones de la división del trabajo. Asimismo dedujo que la división del trabajo incrementaría la productividad al aumentar la capacidad y la práctica de cada trabajador, al ahorrarse el tiempo que se pierde en cambiar de tareas y al fomentar la invención de equipo y maquinaria que no requirieran mano de obra.

Charles Babbage en su libro “On the Economy of Machinery and Manufactures”, publicado en 1832, en relación sobre lo que se consigue con la división del trabajo, agregó a la lista de Smith las siguientes ventajas:

- a) Se reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo;
- b) Se reduce el desperdicio de material en la etapa de aprendizaje;
- c) Se alcanza una gran destreza;
- d) Favorece una correspondencia más cuidadosa entre las destrezas y capacidades de las personas y tareas específicas.

Robert Owen a los 18 años fundó su primera fábrica en 1789; fue un empresario galés importante en la historia del comportamiento organizacional ya que participó con los primeros industriales que reconocieron que el sistema referente a las fábricas en auge humillaba a los trabajadores.

Para su época, Owen fue un idealista se convirtió en un reformador. Su propuesta era un centro de trabajo utópico en el que se reducirían los sufrimientos de la clase trabajadora. Se adelantó a sus tiempos en más de un siglo cuando abogaba, en 1825, por horas de trabajo reglamentadas, leyes sobre el trabajo infantil, educación pública, comidas en el trabajo pagadas por la compañía y participación de la empresa en los proyectos de la comunidad.

Las primeras teorías de la administración surgieron durante la era clásica que abarca el periodo de 1900 a mediados de la década de 1930.

Personajes como Max Weber, Frederick Taylor, Chester Barnard, Henri Fayol y Mary Parker Follett fueron iniciadores del ejercicio moderno de la administración.

Taylor expone cómo utilizar el método científico para definir la “única mejor manera de realizar un trabajo”. Además pretendía crear una revolución mental entre patrones y trabajadores determinando lineamientos bien definidos con el propósito de incrementar la eficacia y eficiencia de la productividad. A Frederick Taylor se le debe los cuatro principios de la administración que fueron fundamentales para la ingeniería de precisión y la estandarización de los trabajos. Seguir estos principios traería la prosperidad de la dirección y de los trabajadores.

Éstos ganarían más salario y aquélla obtendría más ganancias.

2.2.18.1. Los cuatro principios de administración de Taylor son:

- a) Formular una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo (antes, los trabajadores se valían de aproximaciones obtenidas por experiencia);
- b) Elegir científicamente y luego capacitar, enseñar y formar al trabajador (antes, los trabajadores escogían su trabajo y lo aprendían lo mejor que podían);
- c) Cooperar de buena gana con los trabajadores para garantizar que todo el trabajo se hace de acuerdo con los principios de la ciencia que se formuló (antes, la administración y los trabajadores estaban constantemente en conflicto);
- d) Dividir el trabajo y la responsabilidad equitativamente entre administración y trabajadores. La administración se ocupa del trabajo para el que está mejor preparada que los trabajadores (antes, casi todo el trabajo y buena parte de las responsabilidades se arrojaban sobre los trabajadores).

Max Weber formuló una teoría de las estructuras de autoridad y describió la actividad de las organizaciones con base en relaciones de autoridad.

Henri Fayol definió las funciones universales que ejecutan todos los administradores y los principios de lo que constituye el buen ejercicio de la administración.

Chester Barnard era un hombre de acción. Se unió en 1909 al sistema de American Telephone and Telegraph y en 1927 se convirtió en presidente de New Jersey Bell.

Barnard pensaba que las organizaciones estaban formadas por personas que establecían relaciones sociales; consideraba que una parte importante del éxito de una organización dependía de ganarse la cooperación de su personal, así como de mantener buenas relaciones con personas e instituciones externas con las que la organización se relacionara continuamente. Introdujo la idea de que los administradores tienen que observar su entorno y ajustar la organización para conservar el estado de equilibrio.

Mary Parker Follet fue una escritora cuyas opiniones tenían implicaciones claras para el comportamiento organizacional. Follet pensaba que las organizaciones debían basarse en una ética de grupos más que en el individualismo. El trabajo del gerente era armonizar y coordinar los esfuerzos de los grupos. Las ideas humanistas de Follet influyeron en la manera de considerar la motivación, el liderazgo, el poder y la autoridad en nuestros días.

El comportamiento organizacional estudia las organizaciones con los nuevos desafíos en un mundo dinámico y en constante desarrollo. El comportamiento de las organizaciones depende de los grupos y los individuos que las forman.

Cada día el comportamiento organizacional enfrenta nuevas realidades, como las siguientes:

- a)** El mundo está cambiando con una velocidad increíble;
- b)** Los cambios en el entorno de los negocios son sorprendentes;
- c)** La fuerza de trabajo está cambiando;
- d)** Las expectativas de los clientes y los competidores están cambiando;
- e)** Las organizaciones están cambiando;
- f)** Los gerentes y los directores también están cambiando; y
- g)** El conocimiento humano se está convirtiendo en el principal factor de producción de riqueza.

Además, la naturaleza del trabajo dentro de las organizaciones está experimentando cambios rápidos e intensos, como los siguientes:

- a)** Los componentes humanos y tecnológicos del trabajo se están mezclando cada vez con mayor intensidad. La tecnología se transforma en una parte del organismo humano, ya sea para el transporte, la comunicación, la diversión, el trabajo, la educación, etc.
- b)** Los puestos están cada vez menos definidos y programados. El cambio en las tareas y la manera de trabajar está dando mayor libertad y autonomía a las personas;
- c)** Los trabajadores temporales y el trabajo a distancia ahora representa una proporción significativa de la fuerza de trabajo;
- d)** Los clientes influyen en el trabajo que se desempeña dentro de la organización y en las normas cualitativas y cuantitativas que se utilizan para evaluar el trabajo;
- e)** Los equipos, en lugar de los individuos aislados, se han convertido en las unidades básicas de trabajo;
- f)** Los organigramas tradicionales ya no reflejan las redes de influencias y relaciones que caracterizan los nuevos centros de trabajo.

Todos estos aspectos requieren nuevas maneras de tratar con las personas y administrar las organizaciones.

Podemos concluir que cada vez, es más importante el campo de estudio del comportamiento organizacional, para el éxito de las organizaciones como para todo aquél que trata con las mismas.

El comportamiento organizacional está profundamente relacionado con diversos campos de estudio, como el desarrollo organizacional (DO), la teoría de las organizaciones (TO) y la administración de personal o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el aspecto conductual de los individuos y de los grupos. En este sentido, el CO puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano de las organizaciones.

El Administrador debe contar con un claro y profundo conocimiento del comportamiento organizacional para que logre las metas fijadas y como consecuencia el éxito.

Esto sucede con el profesional de la Sociología que labora en una organización, de la misma manera con el profesionalista de diferente especialidad y diferente formación académica, que trabaja en las organizaciones.

De acuerdo a Stephen P. Robbins, las aportaciones de la Psicología han sido sobre todo en el plano del análisis individual o microanálisis, en tanto que las otras disciplinas han contribuido a nuestra comprensión de conceptos extensos como procesos de los grupos y organización.

En el siguiente esquema, Robbins ofrece de manera objetiva las principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional.

2.2.18.2. Los elementos claves del comportamiento organizacional

Según Robbins están representadas por variables individuales fácilmente de identificar en todas las personas como:

- a) Características biográficas
- b) Habilidad
- c) Personalidad
- d) Aprendizaje

A. Características biográficas

Estas se pueden considerar de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el historial del empleado, permiten que el empleador pueda conocer mejor quien es su empleado y otorgarle responsabilidades y desafíos acordes con su perfil individual.

Dentro de las características biográficas podemos enumerar las siguientes:

***Edad.-** Se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo, una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer

***Género.-** Lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo

debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia.

***Estado civil.-** No hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

***Antigüedad.-** Esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

B. La habilidad

Influye en el nivel de rendimiento y satisfacción del empleado. La gerencia debe usar las habilidades individuales del individuo para el beneficio de la empresa, por ello, se hace necesario primeramente conocer qué tipo de habilidades se necesita para cada trabajo con el objeto de seleccionar al empleado más capacitado. Como segundo punto, el promover o ascender personal deberá siempre estar en estrecha relación con las habilidades que el nuevo sujeto tenga para cumplir cabalmente la nueva asignación.

Por último, diremos que las habilidades deben ser aprovechadas al máximo, pero no se debe perder de vista que a través del aprendizaje se pueden actualizar algunas que se creían pérdidas. Tales son:

- **Habilidades intelectuales**

Son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, entre ellas: aptitud

numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

- **Habilidades físicas**

Son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

C. Personalidad

Es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, el pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos.

La personalidad también implica previsibilidad sobre cómo actuará y cómo reaccionará una persona bajo diversas circunstancias.

Desde los primeros años, los niños difieren ampliamente unos de otros, tanto por su herencia genética como por variables ambientales dependientes de las condiciones de su vida intrauterina y de su nacimiento.

Por ejemplo, Algunos niños son más atentos o más activos que otros, y estas diferencias pueden influir posteriormente en el comportamiento que sus padres adopten con ellos, lo que demuestra cómo las variables congénitas pueden influir en las ambientales.

Entre las características de la personalidad que parecen determinadas por la herencia genética, al menos parcialmente, están la inteligencia y el temperamento, así como la predisposición a sufrir algunos tipos de trastornos mentales.

Entre las influencias ambientales, hay que tener en cuenta que no sólo es relevante el hecho en sí, sino también cuándo ocurre, ya que existen periodos críticos en el desarrollo de la personalidad en los que

el individuo es más sensible a un tipo determinado de influencia ambiental.

De igual forma, debemos conocer que dentro de los muchos atributos de la personalidad guardan especial potencial para prever el comportamiento de las personas en las organizaciones:

- a) La orientación a la realización
- b) El autoritarismo
- c) El maquiavelismo
- d) La autoestima
- e) El autocontrol
- f) La tendencia a correr riesgos

- ***La orientación a la realización***

Las personas con gran necesidad de realización están luchando constantemente por hacer mejor las cosas. Incansablemente buscan el éxito a través de actividades donde los desafíos constituyen su mayor motivación.

- ***El autoritarismo***

Quienes tienen una personalidad autoritaria guardara una relación negativa con el rendimiento, cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes. Por el contrario, cuando los empleos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien.

- ***Maquiavelismo***

Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no es fácil de persuadir.

- ***Autoestima***

Es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta

serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

En los puestos administrativos, las personas que tienen poca autoestima suelen preocuparse por complacer a otros, y por tanto, es menos probable adopten posiciones poco populares. Por el contrario, los individuos con gran autoestima, desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan, siendo más probables que triunfen en el trabajo.

- ***Lugar de control***

Hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores. Las investigaciones relacionadas con dicho aspecto señalan que las personas con mucho autocontrol suelen prestar más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que aquellas que tienen poco autocontrol. El autocontrol conlleva al éxito en los puestos administrativos donde se requiere el desempeño de muchos roles, incluso muchas veces contradictorios.

- ***Auto monitoreo***

Ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto. Habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

- ***Tomar riesgos***

Se refiere que los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

D. El aprendizaje

En relación a ¿Cómo aprendemos?, se han presentado tres teorías que explican el proceso por medio del cual se adquieren patrones de comportamiento, como: El condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social.

- ***El Condicionamiento Clásico***

Fue desarrollado por el psicólogo Iván Pavlov a fines del siglo XIX y se basa en la teoría de estímulo-respuesta y lo vemos en una organización cuando por ejemplo por años se ha ordenado el arreglo y limpieza general ya que los altos ejecutivos tendrán una inspección, por razones estímulo respuesta el empleado asociara siempre limpieza con visita de inspección, pero si por el contrario tiempo después se ordena limpieza y orden sin que se programe ninguna inspección, todos continuaran pensando que vendrá un inspección, ya que esta respuesta es una acción condicionada en el aprendizaje del individuo y de la organización.

- ***El condicionamiento Operante***

Presentado por el psicólogo Skíner, afirma que la conducta es una función de su consecuencia. Las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permita obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren. En este tipo de condicionamiento un comportamiento deseado llevara a la recompensa o prevención del castigo. Si un comportamiento no se refuerza positivamente, decrecerá la posibilidad de que se repita.

- ***El Aprendizaje social***

Puede enfocarse como una extensión del condicionamiento operante y se fundamenta en que la gente aprende através de la observación y experiencia directa, la cual es captada a través de su percepción individual.

2.2.19. Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo.

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado. Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Entendiéndose, a los valores como objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes, motivaciones y porque influyen en nuestra percepción. Los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, amigos, escuela, con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Así mismo, dejamos en claro que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, entre otros.

2.2.19.1. Las actitudes

Son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Por lo tanto, los valores, actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tenemos. En el transcurrir de los años, vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables

a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

A. Tipos de actitudes

Se consideran en el libro aquellos que se relacionan con el trabajo y son:

- **Satisfacción en el trabajo.** La actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.
- **Compromiso con el trabajo** Un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
- **Compromiso organizacional** Aquella que se refiere cuando el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio personal a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica. Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado, buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para el desarrollo de la persona en el presente y futuro. Por tanto, las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.
- **La satisfacción en el trabajo:** Implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado. El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, también existe el roce con otro personal, normas y procedimientos

establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

2.2.19.2. Métodos para la medición de este concepto

a. *Escala global única*

Preguntar a los empleados "considerando todo", ¿Cuán satisfecho estás con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecha" y "altamente insatisfecha".

b. *Calificación de la suma*

Este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala. La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Es necesario tener empleados bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. En relación a las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones colaboradores-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

El objetivo de estudio del comportamiento organizacional Individual es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en

todo estudio organizacional. En el mismo orden de ideas, diremos que quizás el tema más importante que estudia el Comportamiento Organizacional es el cambio. Entendido que la personalidad se refiere a una serie de características personales, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias. Organizadas en el entorno social, cultural y familiar, diremos que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización. El aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Este aprendizaje puede tornarse favorable si aplicamos el reforzamiento positivo y con ello puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas teniéndose en cuenta que el aplicar castigos quizás solo puede provocar efectos negativos. En relación a ¿Cómo aprendemos?, se han presentado tres teorías que explican el proceso por medio del cual se adquieren patrones de comportamiento, las cuales son: el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

2.3. DEFINICION DE TÉRMINOS BÁSICOS.

- **Comportamiento Organizacional**

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas —individual y grupalmente— actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras. (Stephen, R.1999)

- **Empleados indiferentes**

El gran grueso de empleados de una compañía se sitúa en este grupo. No están mal pero tampoco están bien, simplemente se limitan a cumplir con sus obligaciones laborales lo mejor que pueden, pero no ponen un esfuerzo de su parte para ser cada vez mejores. Su tendencia es moverse hacia la base de la pirámide y terminar abandonando la compañía, a no ser que ésta haga algo para incrementar su motivación.

- **Empleados contribuyentes**

Tienen el potencial de convertirse en líderes, pues están identificados con la empresa, manifiestan altos niveles de compromiso, tienen un alto rendimiento y por ello habitualmente forman el grupo de empleados con talento, aquellos que más valor aportan a la compañía

- **Habilidad**

Proviene del término latino “*habilitas*”, y hace referencia a la destreza para desarrollar algunas tareas. El término **habilidad** puede referirse a diferentes conceptos:

Habilidades en el ámbito cognitivo, Habilidad intelectual, habilidad de aprendizaje, Habilidad de información, etc.

- **Hábito**

Puede referirse al comportamiento permanente que una persona adopta en su manera de hacer, hablar y otras vicisitudes en sus relaciones personales y sociales.

- **La gestión del talento**

Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento¹ en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. (Alles, Martha. 2008)

- **Monitoreo**

Es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. El monitoreo generalmente se dirige a los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia.

- **Niveles de compromiso**

Hay muchas formas de medir el compromiso y muchos criterios para establecer qué es un empleado comprometido. Se podría catalogar a cada persona en un nivel de una pirámide de compromiso (basada en la pirámide de motivación de Maslow que define la jerarquía de necesidades humanas).

- **Perfil de Puesto,**

También llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, El perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos de la Instituciones de cualquier nivel.

- **Reclutamiento de personal**

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. (Chiavenato, 2011)

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

CAPÍTULO IV

4.1 CONTRASTACIÓN Y COMPARACIÓN DE LAS HIPÓTESIS EN EL TRABAJO OPERACIONAL

4.1.1 Análisis e Interpretación de resultados

4.2 Presentación de los resultados

A continuación detallamos los resultados obtenidos en la estadística descriptiva, donde se aplicaron instrumentos de recolección de datos al personal administrativos, resultados que fueron mostrados en cuadros y gráficos estadísticos con sus respectivas análisis e interpretaciones; además se emplearon formulas estadísticas para la comprobación de las hipótesis operacionales y que a continuación detallamos el orden de la aplicación de los instrumentos con sus respectivos resultados:

4.2.1 Estadística descriptiva

Tabla 1

Frecuencia Comportamiento Organizacional

Comportamiento (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	11,7	11,7	11,7
	Medio	24	40,0	40,0	51,7
	Alto	29	48,3	48,3	100,0

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

En la tabla 1, se observa que la mayoría de participantes posee un comportamiento organizacional alto, lo cual se ve representado por un 48,3%, un 40% presenta un comportamiento organizacional medio y un 11,7% un comportamiento organizacional bajo. Se puede observar además que la suma de los diferentes niveles (alto, medio y bajo) del comportamiento organizacional presentan un porcentaje acumulado de 100%.

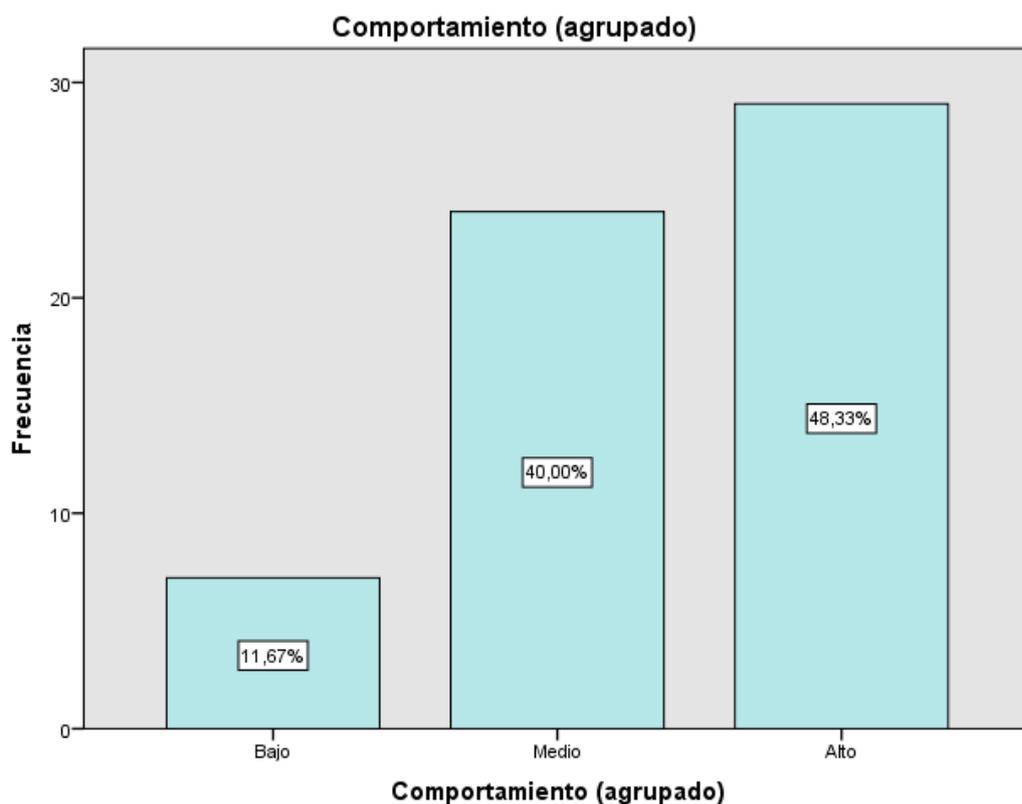


Figura 1 Barras del Comportamiento organizacional

Tabla 2

Frecuencia Hábitos, comportamiento y responsabilidades

Hábitos, comportamiento y responsabilidades (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	9	15,0	15,0
	Medio	23	38,3	53,3
	Alto	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

En la tabla 2, se observa que la mayoría de participantes posee Hábitos, comportamiento y responsabilidades de nivel alto, lo cual se ve representado por un 46,7%, un 38,3% presenta Hábitos, comportamiento y responsabilidades de nivel medio y un 15% Hábitos, comportamiento y responsabilidades de nivel bajo. Se puede observar además que la suma de los diferentes niveles (alto, medio y bajo) de Hábitos, comportamiento y responsabilidades presentan un porcentaje acumulado de 100%.

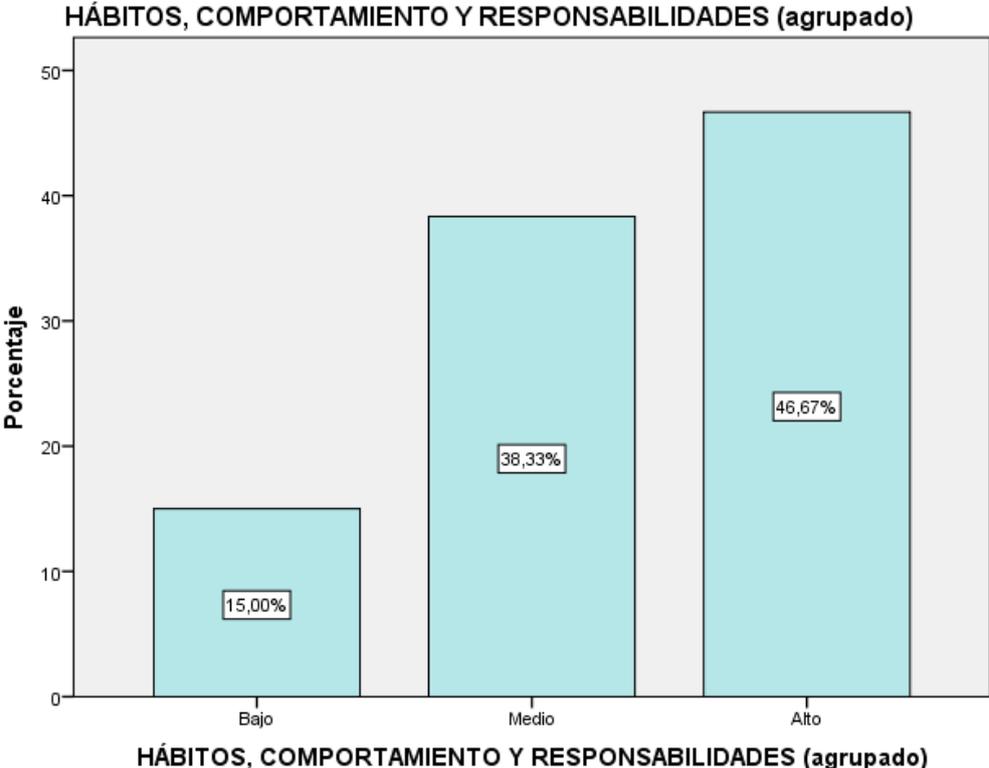


Figura 2 Barra Hábitos, comportamiento y responsabilidades
Tabla 3

Frecuencia Logros y Productividad

Logros y productividad (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	9	15,0	15,0
	Medio	23	38,3	53,3
	Alto	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

En la tabla 3, se observa que la mayoría de participantes posee de nivel alto en logros y productividad, lo cual se ve representado por un 46,7%, un 38,3% presenta

un nivel medio en logros y productividad y un 15% un nivel bajo en logros y productividad. Se puede observar además que la suma de los diferentes niveles (alto, medio y bajo) de logros y productividad presentan un porcentaje acumulado de 100%.

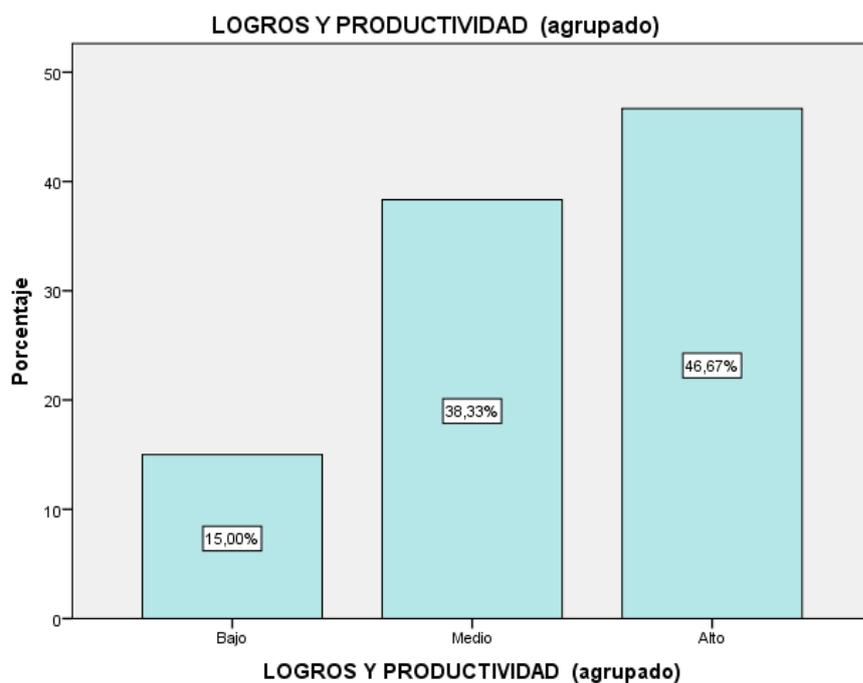


Figura 3 Barras Logros y Productividad

Tabla 4

Frecuencia Competencias

Competencias (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	9	15,0	15,0
	Medio	23	38,3	53,3
	Alto	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

En la tabla 4, se observa que la mayoría de participantes posee de nivel alto en Competencias, lo cual se ve representado por un 46,7%, un 38,3% presenta un nivel medio en Competencias y un 15% un nivel bajo en Competencias. Se puede observar además que la suma de los diferentes niveles (alto, medio y bajo) en competencias presentan un porcentaje acumulado de 100%.

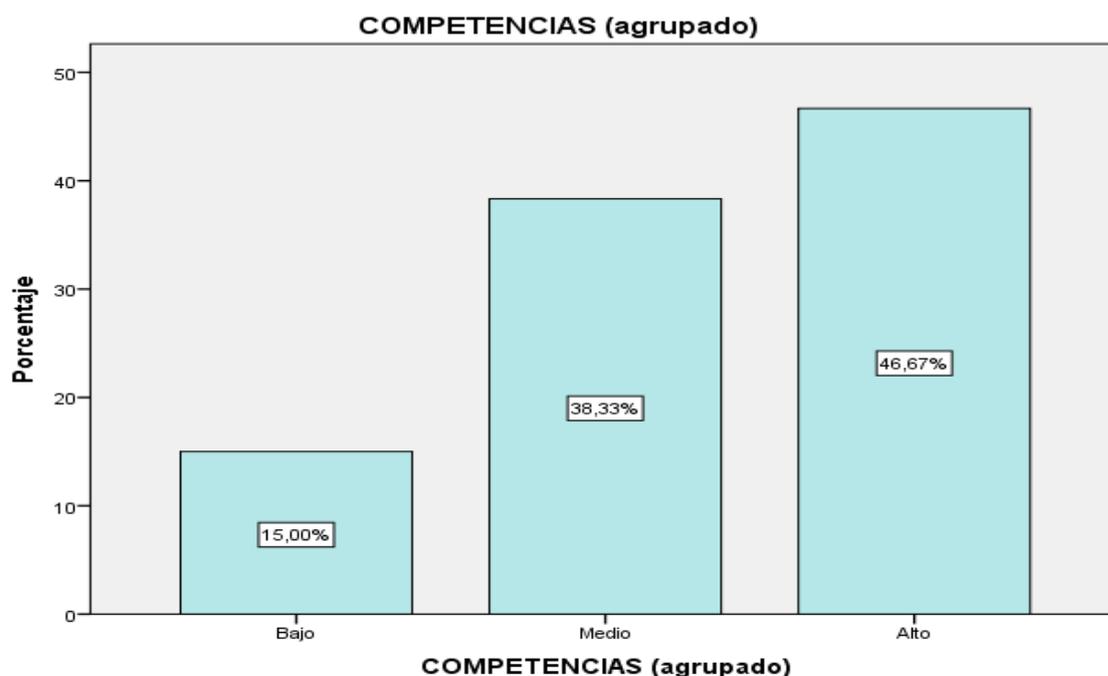


Figura 4 Barras Competencias

Tabla 5

Frecuencia Realización Personal

Realization personal (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	1	1,7	1,7	1,7
Válidos Alto	59	98,3	98,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

En la tabla 5, se observa que la mayoría de participantes posee de nivel alto en Realización Personal, lo cual se ve representado por un 98,3% y un 1,7% presenta

un nivel medio en Realización Personal. Se puede observar además que la suma de los diferentes niveles (alto y medio) en Realización Personal presenta un porcentaje acumulado de 100%.

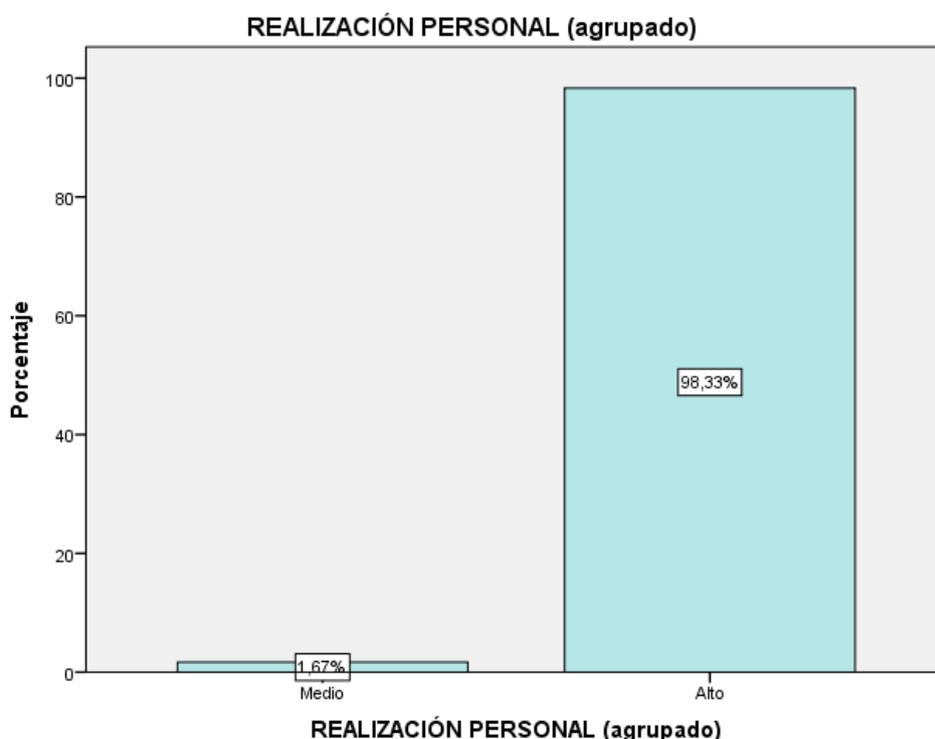


Figura 5 Barras Realización Personal

Tabla 6

Gestión del talento humano

Gestión (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	10	16,7	16,7	16,7
Medio	22	36,6	36,6	53,3
Alto	28	46,7	46,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

En la tabla 6, se observa que la mayoría de participantes posee una gestión de talento humano de nivel alto, lo cual se ve representado por un 46,7%, un 36,6% presenta una gestión de talento humano de nivel medio y un 16,7% una gestión de

talento humano de nivel bajo. Se puede observar además que la suma de los diferentes niveles (alto, medio y bajo) de la gestión de talento humano presentan un porcentaje acumulado de 100%.

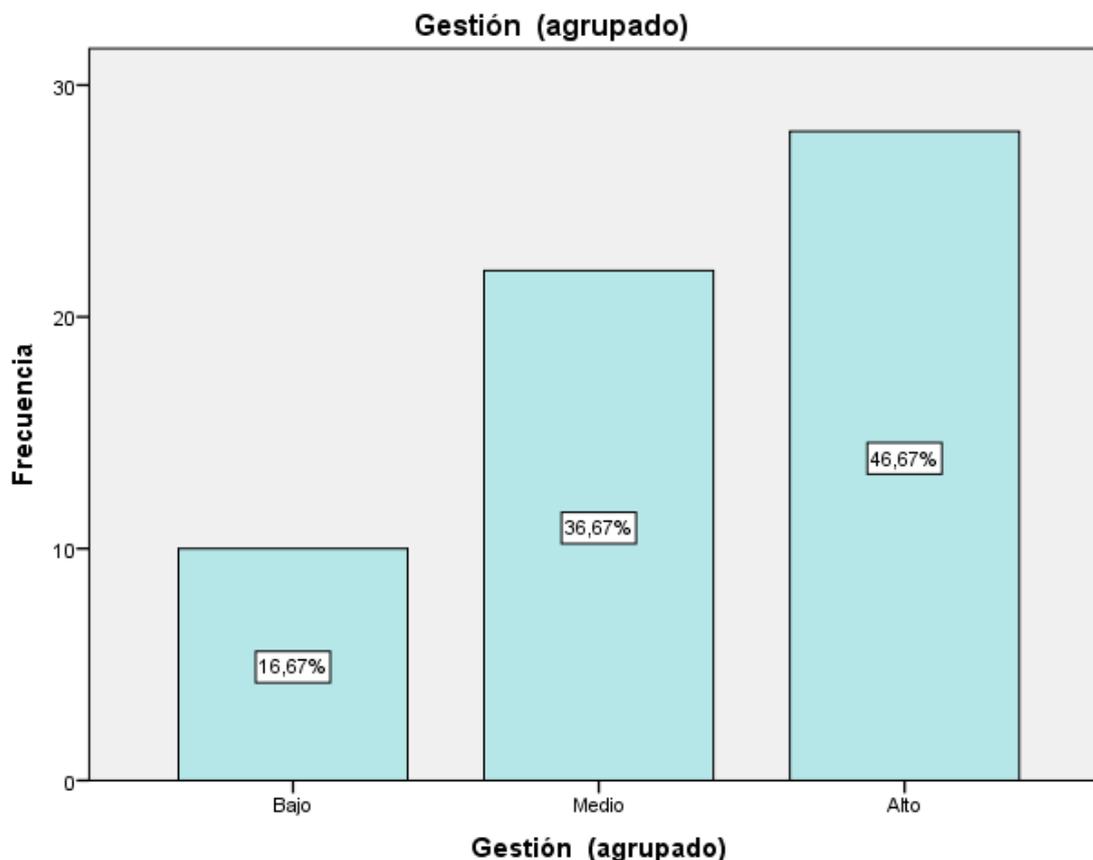


Figura 6 Barras Gestión de talento Humano

Tabla 7

Frecuencia Admisión del Personal

Admisión de personal (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	10	16,7	16,7
	Medio	22	36,6	53,3
	Alto	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

En la tabla 7, se observa que la mayoría de participantes posee una admisión de personal de nivel alto, lo cual se ve representado por un 46,7%, un 36,6% presenta una admisión de personal de nivel medio y un 16,7% una admisión de personal de nivel bajo. Se puede observar además que la suma de los diferentes niveles (alto, medio y bajo) de la admisión de personal presentan un porcentaje acumulado de 100%.

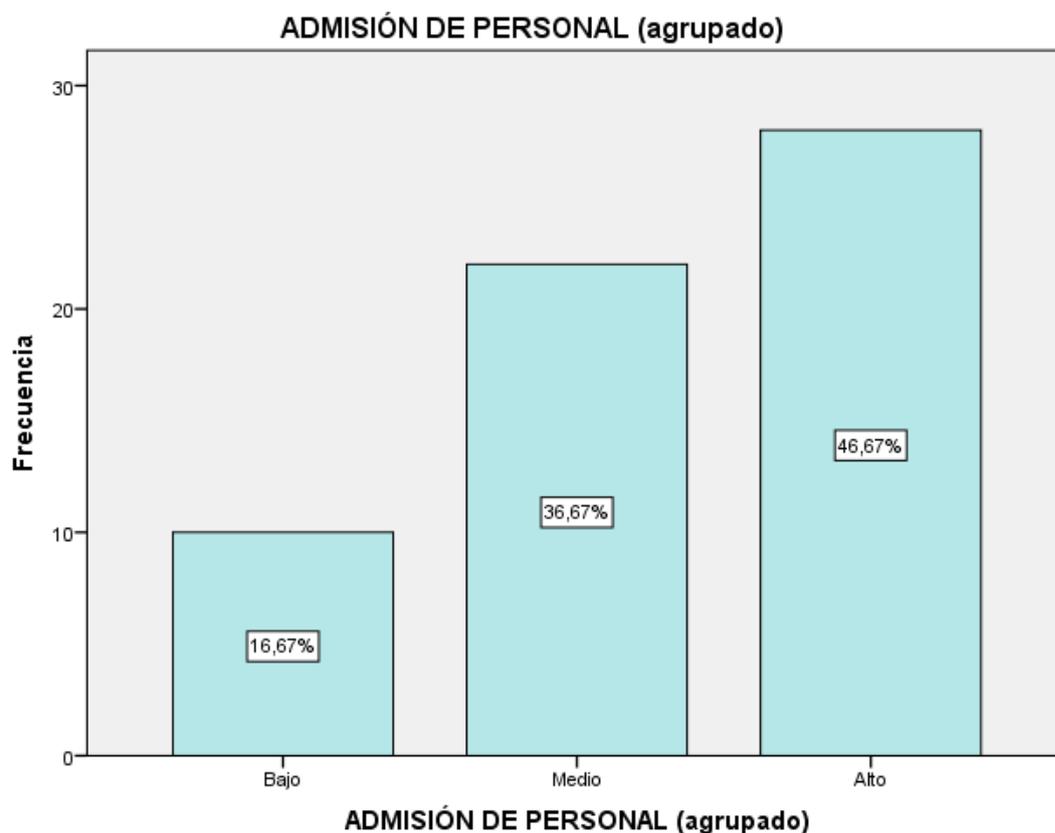


Figura 7 Barras de Administración del Personal

Tabla 8

Frecuencia Monitoreo del Personal

Monitoreo del personal (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	10	16,7	16,7
	Medio	22	36,7	53,3
	Alto	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

En la tabla 8, se observa que la mayoría de participantes posee un monitoreo del personal de nivel alto, lo cual se ve representado por un 46,7%, un 36,6% presenta un monitoreo del personal de nivel medio y un 16,7% un monitoreo del personal de nivel bajo. Se puede observar además que la suma de los diferentes niveles (alto, medio y bajo) del monitoreo del personal presentan un porcentaje acumulado de 100%.

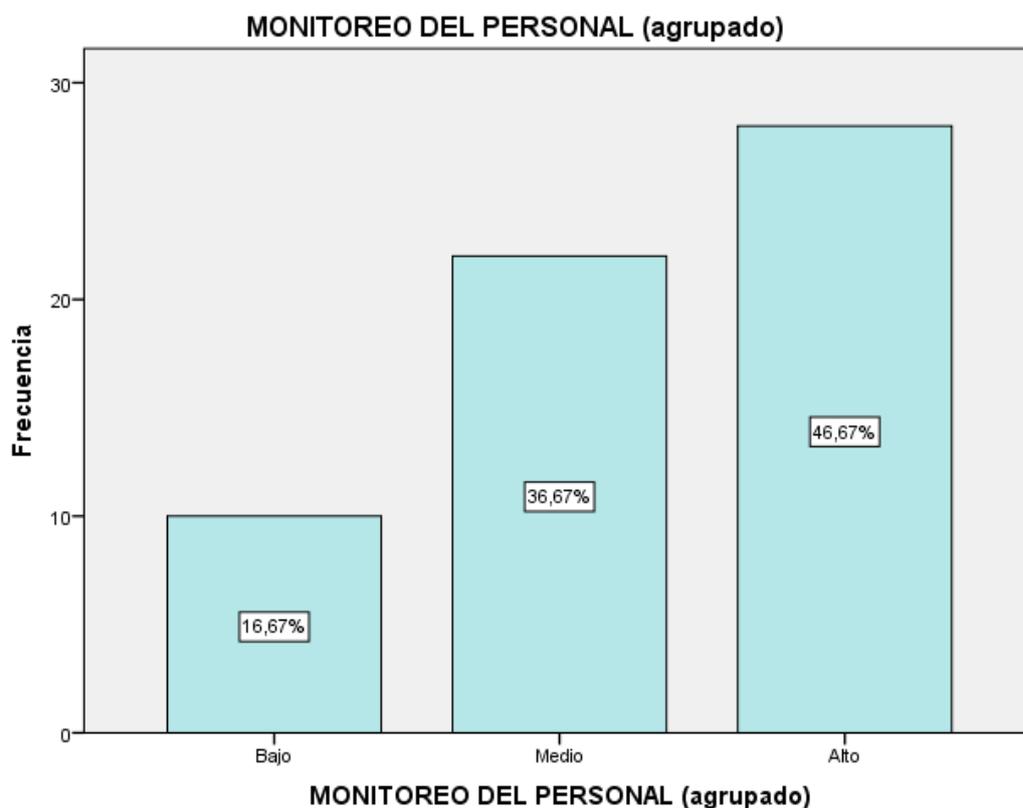


Figura 8 Barras Monitoreo del Personal

Tabla 9

Frecuencia Condiciones laborales

Condiciones laborales (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	Bajo	10	16,7	16,7
	Medio	19	31,7	48,3
	Alto	31	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

En la tabla 9, se observa que la mayoría de participantes poseen condiciones laborales de un nivel alto, lo cual se ve representado por un 51,7%, un 31,7% presenta condiciones laborales de un nivel medio y un 16,7% condiciones laborales de un nivel bajo. Se puede observar además que la suma de los diferentes niveles (alto, medio y bajo) de las condiciones laborales presentan un porcentaje acumulado de 100%.

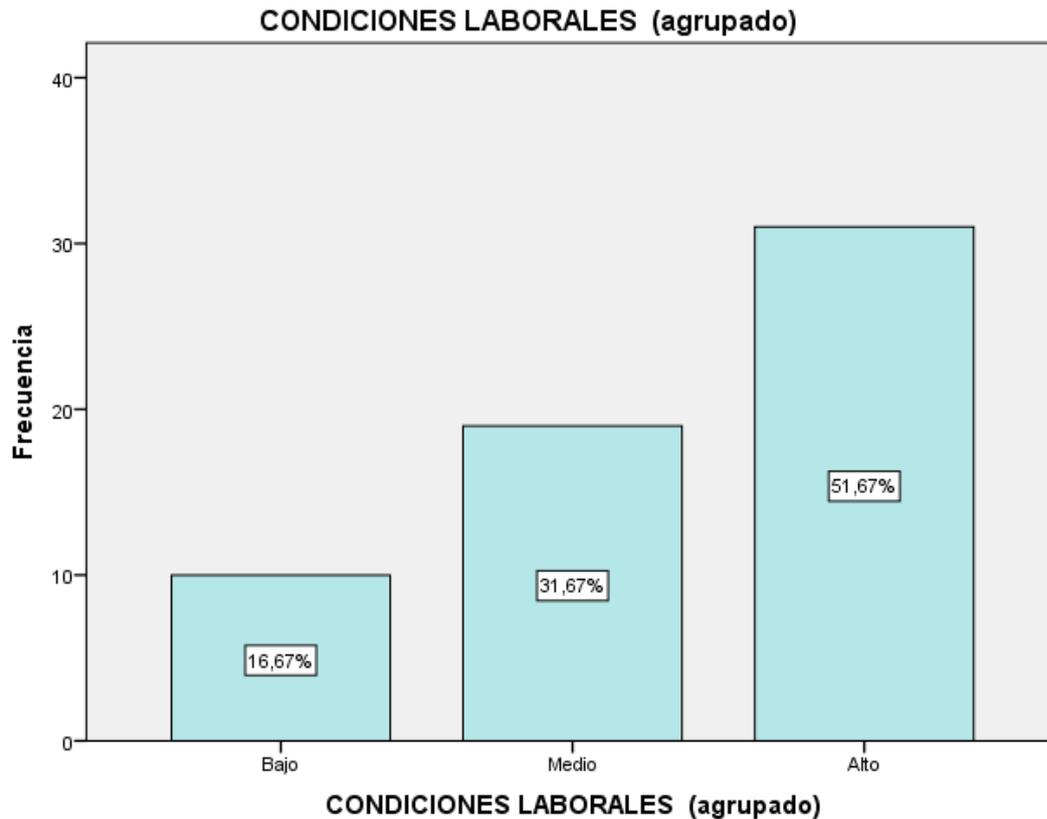


Figura 9 Barras condiciones laborales

4.2.2 Estadística Inferencial

A. Hipótesis General

H1: La gestión del talento humano influiría de manera significativa en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

H0: La gestión del talento humano no influiría de manera significativa en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

Tabla 10

Chi- Cuadrado Gestión del talento humano y comportamiento organizacional

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1775,000 ^a	1640	,011
Razón de verosimilitudes	391,141	1640	1,000
Asociación lineal por lineal	58,792	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 1722 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

En los resultados mostrados en la tabla 10, se aprecia los estadísticos de los grupos de estudio, siendo el nivel de significancia $p= 0,01$ menor que $p=0,05$ ($p < \alpha$). Y se demuestra que en el Chi-Cuadrado que La gestión del talento humano *influiría de manera significativa en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.*

B. Hipótesis Específica 1:

H1: La gestión del talento humano en el proceso de admisión del personal *influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.*

H0: La gestión del talento humano en el proceso de admisión del personal *no influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.*

Tabla 11

Prueba de Chi-Cuadrado Proceso de admisión del personal y comportamiento organizacional

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1169,417 ^a	984	,000
Razón de verosimilitudes	341,409	984	1,000
Asociación lineal por lineal	58,770	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 1050 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

En los resultados mostrados en la tabla 11, se aprecia los estadísticos de los grupos de estudio, siendo el nivel de significancia $p= 0,01$ menor que $p=0,05$ ($p < \alpha$). Y se demuestra que en el Chi-Cuadrado que: La gestión del talento humano en el proceso de admisión del personal influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

C. Hipótesis Específica 2:

H1: La gestión del talento humano en el Monitoreo del personal influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional del aprendizaje en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

H0: La gestión del talento humano en el Monitoreo del personal no influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional del aprendizaje en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

Tabla 12

Prueba de Chi-Cuadrado Monitoreo del personal y comportamiento organizacional

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1169,417 ^a	984	,000
Razón de verosimilitudes	341,409	984	1,000
Asociación lineal por lineal	58,770	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 1050 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

En los resultados mostrados en la tabla 12, se aprecia los estadísticos de los grupos de estudio, siendo el nivel de significancia $p= 0,01$ menor que $p=0,05$ ($p < \alpha$). Y se demuestra que en el Chi-Cuadrado que: La gestión del talento humano en el Monitoreo del personal influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional del aprendizaje en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

D. Hipótesis Específica 3:

H1: La gestión del talento humano en el mantenimiento de las condiciones laborales influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

H0: La gestión del talento humano en el mantenimiento de las condiciones laborales no influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

Tabla 13

Prueba de Chi-Cuadrado mantenimiento de las condiciones laborales y comportamiento organizacional

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1166,667 ^a	1025	,001
Razón de verosimilitudes	336,682	1025	1,000
Asociación lineal por lineal	58,471	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 1092 casillas (100.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .02.

En los resultados mostrados en la tabla 13, se aprecia los estadísticos de los grupos de estudio, siendo el nivel de significancia $p= 0,01$ menor que $p=0,05$ ($p < \alpha$). Y se demuestra que en el Chi-Cuadrado que: *La gestión del talento humano en el mantenimiento de las condiciones laborales influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.*

DISCUSION DE RESULTADOS

En los resultados obtenidos nos muestra que existe una asociación significativa y determinante entre la gestión del talento humano y la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad nacional de Cañete.

La vinculación entre ambas variables, gestión del talento humano y comportamiento organizacional, genera una predisposición en la mejora de la productividad del trabajador y su rendimiento laboral se incrementa, en base a las características de trabajador administrativo universitario, desde el punto de vista psicológico y sociológico lo que le genera niveles de satisfacción e insatisfacción en los siguientes aspectos:

- Son de carácter positivo cuando se expresan de forma satisfactoria en el desarrollo de sus capacidades y actitudes y en el mejoramiento de las labores de gestión administrativa.
- Son de carácter negativo cuando se expresan de forma insatisfactoria y se genera entre las partes conflictos entre las autoridades universitarias y los trabajadores generándose conflictos que perjudican las actividades académicas al no actuar de manera eficaz en el requerimiento de los materiales y en la prestación de los servicios de mantenimiento y de soporte logístico e informático en los ambientes universitarios.

En lo que concierne a logros y productividad los resultados muestran un nivel alto, lo que representa un 46.7% ello porque los trabajadores asumen con entusiasmo sus actividades laborales, inclusive en muchos casos fuera de la jornada laboral normal, en razón de que se busca consolidar la institucionalización de la universidad, camino a su licenciamiento.

En el aspecto de realización personal se observa también que la mayoría de participantes muestra un nivel alto, lo que representa un 98.3%, esto se refleja fundamentalmente en que la mayoría de trabajadores son jóvenes y buscan consolidar su experiencia laboral, en base a su esfuerzo personal.

Respecto a las condiciones labores podemos expresar que la mayoría de participantes poseen condiciones laborales de un nivel alto, lo cual se expresa en 51.7%, en el sentido que la universidad nacional de Cañete, es una institución que se encuentra en proceso de organización y que cuenta con los

recursos presupuestales necesarios para su equipamiento y se cuenta con los documentos normativos de gestión, que permiten la determinación y asignación de funciones de acuerdo a las unidades orgánicas y nivel de jerarquía del personal administrativo.

A criterios del autor de la presente investigación, las capacidades y actitudes que los trabajadores administrativos, van desarrollando a lo largo de su carrera laboral, se ven afectados por los niveles de inestabilidad en que se encuentran actualmente en la universidad nacional de cañete, ello debido a que es una universidad pública, que aun viene siendo dirigida por comisiones organizadoras transitorias designadas por el ministerio de educación, ello genera preocupación y evidencian signos de desmotivación y estrés, en el sentido que sus contratos de trabajo se rigen por el sistema CAS, un régimen laboral en proceso de extinción, pero que aún se viene empleando en perjuicio de la estabilidad laboral de los trabajadores administrativos.

En la mayoría de los casos los responsables de los sistemas administrativos son designados en cargos de confianza, ello conlleva un alto nivel de rotación que impide, por ejemplo, que en el sistema de personal, aun no se implemente el régimen del servicio civil, SERVIR, lo que significaría que los trabajadores adquieran un nivel de estabilidad laboral, y pudieran desarrollar un plan de carrera de ascensos y promoción, como parte de su desarrollo profesional.

Es en este sentido que considero que la Gestión del talento Humano, influye de manera significativa en el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la universidad nacional de Cañete. Por ello es importante que se inicie un proceso de consolidación de los sistemas administrativos, en la universidad, especialmente en lo que concierne a las estrategias de admisión y reclutamiento de nuevo personal administrativo en la universidad, aplicando técnicas científicas de contratación de personal, que se implemente un modelo de inducción y capacitación de los nuevos trabajadores que se incorporen a la universidad, explicándoles y sensibilizándolos sobre el rol importante que les toca desempeñar al interior de la comunidad universitaria, y que dentro de lo posible se pueda establecer un plan de promoción y desarrollo del trabajador universitario, que les pueda generar la motivación necesaria para un desempeño óptimo de sus labores técnicas y profesionales.

En una coyuntura política, social y económica como la que vive actualmente la sociedad peruana, se hace necesario realizar algunos ajustes a la nueva ley universitaria 30220, en lo concerniente al capítulo de los trabajadores administrativos en comparación a la anterior ley 23733, solo se menciona de manera tangencial la participación de los trabajadores administrativos en la conducción y gestión de las universidades públicas, ello también genera una desmotivación, en cuanto a la participación y aportes que pueden dar los trabajadores a favor de la comunidad universitaria.

Los trabajadores administrativo son las personas que tienen la responsabilidad de planificar, organizar y dirigir las acciones administrativas llevadas a cabo en los recintos universitarios, en procura de lograr una mayor eficiencia en el desempeño de los indicadores económicos y en el de cautelar el patrimonio de la universidad nacional de Cañete, en los últimos años se ha podido notar que no existe eficiencia en el gasto, que no se cumplen las expectativas en cuanto a los planes operativos, esto es evidente en los últimos reportes presupuestales en la que no se alcanza ni siquiera con el 40% del total de gasto en el presupuesto anual de la Universidad nacional de Cañete.

Si la institución universitaria y la propia nueva ley 30220 les diera el protagonismo adecuado a la clase trabajadora en los aspectos de facilitarle un grato ambiente de trabajo, donde el clima laboral y el nivel de relaciones entre los trabajadores administrativos, docentes y autoridades universitaria, podríamos conseguir que se mejore los niveles de rendimiento académico, administrativo y presupuestal en la universidad nacional de Cañete.

En la actual coyuntura social, las universidades en proceso de institucionalización como la que estamos analizando, se encuentran en la etapa de la búsqueda de su licenciamiento y posterior acreditación, reglas de juego impuestas por el SUNEDU, que es la superintendencia nacional de universidades, ello amerita que se puedan cumplir con las condiciones básicas de calidad, que exigen las autoridades y ello será difícil de cumplir en la medida que no se logre la armonía entre una adecuada gestión del talento humano y un eficiente comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la universidad nacional de cañete. En la medida que la universidad pueda cumplir con ofrecer a los estudiantes una buena infraestructura, recursos humanos preparados, motivados y adoctrinados, una

creciente demanda estudiantil y una mayor oferta educativa, será posible en la medida, que se sienta al interior de la universidad un sentimiento de comodidad y satisfacción entre la masa laboral, es decir un ambiente propicio, que les permita generar condiciones de real competencia ante los nuevos retos que les plantea el licenciamiento y acreditación en el año 2017.

CONCLUSIONES

Primera

Se ha demostrado que existe una influencia significativa del Gestión del talento humano (46.7%) en el comportamiento organizacional (48.3); según Chi-Cuadrado de 0,011. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, comprobándose de este modo que la gestión del talento *humano* influye de manera significativa en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

Segunda

Se ha demostrado que existe una influencia significativa del Gestión del talento humano en el proceso de admisión del personal en el comportamiento organizacional, según Chi-Cuadrado de 0,000. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, comprobándose de este modo que la gestión del talento humano en el proceso de admisión del personal influye significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

Tercera

Se ha demostrado que existe una influencia significativa del Gestión del talento humano en el Monitoreo del personal en el comportamiento organizacional, según Chi-Cuadrado de 0,011. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, comprobándose de este modo que la gestión del talento humano en el Monitoreo del personal influye significativamente en la mejora del comportamiento organizacional del aprendizaje en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

Cuarta

Se ha demostrado que influencia significativa del Gestión del talento humano en *el mantenimiento de las condiciones laborales* en el comportamiento organizacional, según Chi-Cuadrado de 0,011. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, comprobándose de este modo que la gestión del talento humano en el mantenimiento de las condiciones laborales influye significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.

RECOMENDACIONES

Primera

El propósito que deben establecer las autoridades universitarias es el de reforzar la Gestión del talento humano mediante actividades de emprendimiento, capacitación y reforzamiento de las habilidades inherente, del personal administrativo para obtener un clima armonioso y propicio para un mejor comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima.

Segunda

Desarrollar propuestas técnicas y normativas, en consonancia con lo reglamentado con la institución rectora en temas de recursos humanos en el Perú, SERVIR, que aseguren una eficiente Gestión del talento humano en el proceso de admisión del personal, específicamente en el reclutamiento y selección de personal para obtener un cuadro de asignación de personal con experiencias y proactivos para un mejor comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima.

Tercera

Mejorar las condiciones de auditoria y monitoreo del personal para obtener un contacto permanente con los trabajadores administrativos, respetando su nivel jerárquico y el clasificador de cargos de la universidad nacional de Cañete, así como la aplicación del manual de organización y funciones a efectos de sugerir, orientar y promover un mejor comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima.

Cuarta

En la actual coyuntura política, en la que se debate modificaciones a la actual ley universitaria se justifica la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo del personal administrativo de la universidad nacional de Cañete, en términos de mejores relaciones laborales, con un comportamiento organizacional satisfactorio con los miembros de las comisiones organizadoras que dirigen la institución, así mismo garantizar una infraestructura acorde con las carreras profesionales que se imparten en la universidad, con laboratorios y mobiliarios adecuados a la tecnología del siglo XXI.

Quinta

Sabemos de manera general, que las razones principales del malestar que evidencian los trabajadores administrativos es de carácter ambiental (salarios deprimidos, Infraestructura deficiente donde desarrollan sus actividades laborales, materiales y sobre todo reconocimiento y espíritu meritocrático), esto ligado a los procesos de gestión administrativas aún en construcción, así como a las circunstancias mismas del proceso educativo y a las presiones sociales de los agentes intervinientes de la sociedad civil. Estamos en un momento crucial de la vida universitaria, en la cual este grupo humano de trabajadores administrativos, están siendo sometidos a demandas intensas y disímiles por parte del ente rector de la educación universitaria, vale decir el MINEDU y la SUNEDU, en el contexto externo y de los alumnos y padres de familia en el contexto interno.

Urge generar mejores condiciones laborales para los trabajadores administrativos y de la comunidad universitaria en general, con el propósito de lograr el licenciamiento y la consiguiente acreditación de las condiciones básicas de calidad, en la Universidad nacional de Cañete.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha. (2008), *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*, Argentina: nueva edición ampliada y revisada. Ediciones Gránica. S.A.
- Ashkenas Ron, Dave Ulrich, Todd Jick (2002), *Estructura de las cadenas del rompimiento orgánico*, san Francisco: Cas. Josey Bass . 2da. Ed.
- Ballivian, Rafael. y Gonzales, Carola (2006), *Los Nuevos Modelos de Gestión del Principal Activo de una Empresa* disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. Consulta: 2010, Noviembre 18.
- Bericat, Eduardo, (1998,), *La Integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*, España: Editorial Ariel, S.A. 1a.ed.. Barcelona.
- Broussine, Mike. (2000), *the International Journal of Public Sector Management*, University of West England, Bristol, UK Bradford: 2000. Vol. 13, Iss. 6; p. 498, Disponible en: <http://proquest.umi.com>. Consulta: 2010, Septiembre 23
- Calderón Chávez, Pedro (2008), *Historia de las Doctrinas Filosóficas*. (4ta.Ed.), Universidad de México.
- Castellano, V. (2006), *persuasión de personas*, Portal del coaching. Coaching persuasion. Asp.
- Castells, Manuel (1997), *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura Vol. 1* [Online] http://www.reis.cis.es/Reisweb/PDF/Reis_086_018pdf Consulta: 2009, Noviembre 26.
- Cejas Magda y Campos, Víctor (2007), *El Cambio en las Organizaciones a través de la Formación por Competencias de los Recursos Humanos*, Revista Faces, N° 18) pp. 229-248. Disponible en: <http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/index.htm>. Consulta: 2010, Noviembre 18.

- Chiavenato Ibalberto,(2005), *Introducción a la Teoría de la Administración*,(7ma. Ed.), México: Editorial: McGraw Hill.
- Chiavenato Idalberto (2011), *Administración de recursos Humanos. El capital de las Organizaciones* (9na.Ed.), México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato Idalberto, (1999), *Gestión de personas y el nuevo papel del RH, en las organizaciones*, Rio de janeiro: Editora Campus. Ed. compacta
- Chiavenato Idalberto,(2000), *Cómo transforma el RH de un centro de despesa em um centro de lucro*, Sao Paulo: Markron Pearson. 2da. Ed.
- Choo, C. (1999), *La Organización Inteligente*, traducido por Díaz Daniel de la primera edición en ingles de The Knowledge-Creating Company. México.
- Covey Stepehen, (1997), *Los siete hábitos de la persona altamente efectiva*, USA: Editorial Paidos Ibérica. 1ra.ed.
- De Luna, Ángel (2008), *Capital Humano. Gestión por Competencias en la Administración Pública*. México: Editorial Trillas. 1ra.ed.
- Del Moral, A y otros (2007), *Gestión del Conocimiento*, España, Madrid: Thomson editores.1ra.ed
- Dirube, José. (2004), *Un Modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas*, Barcelona: Ediciones gestión 2000. 1ra.ed.
- Drucker, Peter (1999a), *Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*, Barcelona, España: Editorial Norma. 1ra.ed.
- Drucker, Peter, (1998), *La Organización del Futuro*, Buenos Aires: Ediciones Granica. S.A. 3ra.ed.
- Drucker, Peter. (1999), *El gran Poder de las Pequeñas Ideas*, Buenos Aires: Editorial Suramericana. 1ra.ed.
- Echevarria, R. (2000), *La empresa emergente, la confianza y los desafíos dela transformación 2000*, Santiago de Chile: Zaes Editor. 1ra.ed.
- Elizabeth G. Chambers; Mark Foulon; Helen Hanfield Jones Y Edward G. Michels II, (1998), *La Guerra de los talentos*, , The McKinsey Quarterly, 1998 Number 3, pp. 44 – 57.
- Etkin, Jorge (2005), *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado*, Argentina: Editorial Granica.2da.ed.

- Flores, F. (2006), *Understanding computers and cognition, and New foundation for design*, Nueva York
- Flores, F. (2006), *Un recorrido por la filosofía del coaching*, Fernando flores <http://www.fernandoflores.cl/node/6>
- Gaos José (1981), *La ontología de Ortega según su Leibniz*, en *Diánoia*, Vol. VII, No. 7, pp. 278-304, México.
- García, Jesús. Y Sabater, Ramón. (2004), *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, España: Editorial Thomson.
- Goldsmith, M (2003), *Coaching; Claves para un liderazgo eficaz*, Revista Gestión a número 8, Madrid España.
- Goleman, D. (1995), *La inteligencia emocional*, Argentina: Ediciones B. Buenos Aires. 15 ed.
- Hammer, M y Champy (1996), *Reingeniería de los negocios*, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Heidegger Martin (1988), *La constitución onto-teo-lógica de la metafísica. En Identidad y Diferencia*, Barcelona: Ed. Anthropos, Barcelona.
- Heizer Jay y Render Barry, (2008), *Principios de Administración de Operaciones*, (7ma. Ed.), USA: Editorial: Pearson Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, Roberto; Carlos Fernández Collado; Pilar Baptista Lucio (2011), *Metodología de la Investigación*, (4ta. Ed.), Colombia:, editorial Mc Graw- Hill Interamericana editores, S.A
- Hernández Sergio, (2007), *Introducción a la Administración*, (4ta.Ed.), México: Editorial: McGraw Hill.
- Herrera, I. M. (2008), *Factores determinantes de la gestión de los Recursos Humanos en las Pyme*, Colombia: Universidad de Cadiz Departamento de Organización de Empresas.
- Idalberto Chiavenato (2001), *Administración de recursos Humanos*. Edic. Popular. 5ta.ed.
- Kerlinger, Fred (1984), *Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento*, México: Nueva Editorial Interamericana. 4ta.ed.

Martínez, Miguel (1999), *La Nueva Ciencia. Su Desafío, Lógica y Método* México: Editorial Trillas. 1ra.ed.

- Martínez, Miguel (s/f), *Modelo de Gestión de Recursos Humanos: Una propuesta para el análisis empírico*, Disponible en: www2.uah.es/ Consulta: 2010, Noviembre 18.
- Morín, Edgar. (1999), *El Método I : La Naturaleza de la Naturaleza*. (5ta. Ed.), España, Madrid: Ediciones Cátedra, S.A.
- Morín, Edgar. (1999), *El Método III: El Conocimiento del Conocimiento*. (3ra. Ed.), España, Madrid: Ediciones Cátedra, S.A.
- Morín, Edgar. (2007), *Introducción al Pensamiento Complejo*, (9na. Ed.), Barcelona: Editorial Gedisa.
- Olalla,Julio (2006), *Desarrollo Personal, Liderazgo Organizacional*, Artículos de investigación: Empresa Consultora The Newfield Network. Sedes EE UU. Chile.
- Pardo, I. P. (2009), *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*, España: Universidad Castilla La Mancha.
- Rios, J. G. (2006), *Gestión humana: tendencias y perspectivas*, *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, redalyc.org.
- Risieri, Frondisi (1992), *¿Qué son los Valores? Introducción a la Axiología*, México: . Fondo de Cultura Económica. México.
- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010), *Administración*, (10ma. Ed.), México: Editorial PEARSON EDUCACION.
- Robbins, Sthephen (1998), *La Administración en el Mundo de Hoy*.(2da. Ed.), México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Rutty, M. G. (2007), *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*, Buenos Aires: programa de doctorado en administración facultad de ciencias económicas Universidad de Buenos Aires.
- Schermerhorn, Jhon (2000), *Administración*, México: Editorial Limusa.2da.ed.
- Schvarstein, Leonardo (1998), *Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradojas*, Argentina: Editorial Paidós. 53.ed.

- Senge Peter, (2000), *Os desafios de manter o crescimento e o sucesso das organizacoes que aprendem*, Rio de Janeiro 2000. 7ma.ed.
- Sierra, C. M. (2011), *Gestión de recursos humanos y retención gestión de recursos humanos y retención su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*, España: Universidad de Valladolid
- Stephen R. Covey (1996), *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, México: Editorial Paidós. 1ra.ed.
- Stephen, R. (1999), *Comportamiento Organizacional*, (8va. Ed.), Impreso en la cámara nacional de la Industria Editora Mexicana, Reg.. Núm. 1524 – México.
- Avilés Loida, Centeno Jorge; Gonzales, Diana et.al.,(2006),Tesis de Maestría, *Como el Coaching y el empowerment contribuyen a mejorar el desempeño en la organización*, Buenos Aires: Universidad Metropolitana de la Administración Buenos Aires.
- Tobón Sergio (2006), *Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias*, Documento en línea disponible: http://www.uv.mx/facpsi/proyectoaula/documents/Lectura_5.pdf. Consulta: 2009, Noviembre 23.
- Tovar, Liumar y Castillo Anny (2006), *El Capital Humano en la Sociedad del Conocimiento*. Revista “Educare”, p.10, N° 1-8. Disponible en: <http://educare-upelipb.org/index.php/educare/article/view/108>. Consulta: 2010, Noviembre 18.
- Urdaneta Ballen Orlando(2005), *psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano*; Colombia: Editorial 3R Bogotá.

REFERENCIA ELECTRÓNICAS

- http://www.mercadeo.com/68_coaching.htm
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/51/coacho.htm>
- <http://entrenamientoontologico.blogspot.com/>
- <http://www.topten.org>.

- <http://www.cocrear.com>
- <http://www.perso.wanadoo.es>.
- <http://www.arearh.com>.
- [http://www. Enbuenasmanos.com](http://www.Enbuenasmanos.com)
- <H4http://www.inteco.cl/biology/ontology/index.htm>

ANEXOS



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y nombres del informante: Dr. Néstor Gabellón Palacios
 1.2 Institución donde labora: UNO: Empresa Buzón y Valle
 1.3 Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: Encuesta
 1.4 Autor del instrumento: El investigador
 1.5 Título de la Investigación: EL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJETE, DEPARTAMENTO DE LIMA, AÑO 2016

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE		BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA					
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.																			X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems.																			X	
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																			X	
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																			X	
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores.																			X	
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																			X	
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																			X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: puede aplicarse.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90.2 //

LUGAR Y FECHA: Lima, 16/09/16 //

.....
 FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE
 DNI 07658241 Teléfono 96928127



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y nombres del informante: *Dra. Giovanna Ballesteros Navea*
 1.2 Institución donde labora: *Universidad José Carlos Mariátegui*
 1.3 Nombre del Instrumento motivo de Evaluación: *encuesta*
 1.4 Autor del instrumento: *el investigador*
 1.5 Título de la Investigación: *El Talento Humano y su influencia en el comportamiento organizacional de los trabajadores Administración de la Universidad Nacional de Canelo, Departamento de Lima.*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la investigación.																				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe un constructo lógico en los ítems.																			X		
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad																				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																			X		
7. CONSISTENCIA	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																				X	
8. COHERENCIA	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores.																			X		
9. METODOLOGÍA	Cumple con los lineamientos metodológicos.																				X	
10. PERTINENCIA	Es asertivo y funcional para la Ciencia																				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *puede aplicarse sin problema*

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: *87.5*

LUGAR Y FECHA:

Giovanna Ballesteros Navea
 FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE
 DNI *07757660* Teléfono

MATRIZ DE CONSISTENCIA

INFLUENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAÑETE, DEPARTAMENTO DE LIMA, AÑO 2015.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS Y VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES																		
<p><u>Problema General</u> ¿De qué manera influye la gestión del talento humano en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete, departamento de Lima, año 2015?</p> <p><u>Problemas Derivados</u></p> <p>A. ¿De qué manera influye la aplicación del proceso de admisión del personal en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete, Departamento de Lima, año 2015?</p> <p>B. ¿De qué manera influye la aplicación del monitoreo del personal en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete, Departamento de Lima, año 2015?</p> <p>C. ¿De qué manera influye el mantenimiento de las condiciones laborales del personal en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete, Departamento de Lima, año 2015?</p>	<p><u>Objetivo general:</u> Determinar la influencia del talento humano en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.</p> <p><u>Objetivos Específicos</u></p> <p>A. Determinar la influencia de la aplicación del proceso de admisión del personal en la mejora del comportamiento organizacional de los administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.</p> <p>B. Describir la influencia de la aplicación del monitoreo del personal en la mejora del comportamiento organizacional de los administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.</p> <p>C. Comprobar la influencia del mantenimiento de las condiciones laborales en la mejora del comportamiento organizacional de los administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.</p>	<p><u>Hipótesis General</u> H1 “La gestión del talento humano influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima.</p> <p style="text-align: center;">X ----- Y</p> <p style="text-align: center;">Talento humano Comportamiento organizacional</p> <p><u>Hipótesis operacionales</u></p> <p>*La gestión del talento humano en el proceso de admisión del personal influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima.</p> <p>*La gestión del talento humano en el proceso de monitoreo del personal influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima.</p> <p>*La gestión del talento humano en el mantenimiento de las condiciones laborales influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima.</p>	<p><u>VARIABLE X: El talento humano.</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Dimensiones</th> <th style="width: 50%;">Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Admisión del personal</td> <td>*Reclutamiento *Perfil de puestos. *Autoconcepto. *Autorrealización. *Independencia.</td> </tr> <tr> <td>Monitoreo del personal</td> <td>*Evaluación *Relaciones. *Responsabilidad. *Acciones correctivas.</td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento condiciones laborales</td> <td>*Solución problemas. *Tolerancia. *Prueba real. *Respeto leyes. *Retribución económica.</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>VARIABLE Y: Motivación de logro profesional</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Dimensiones</th> <th style="width: 50%;">Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hábitos y responsabilidades.</td> <td>*Nivel de compromiso. *Nivel de integración.</td> </tr> <tr> <td>Logros.</td> <td>*Empatía laboral. *Nivel de reconocimiento.</td> </tr> <tr> <td>Competencias.</td> <td>*Proactividad. *Creatividad. *Comunicación.</td> </tr> <tr> <td>Realización personal</td> <td>*Nivel de satisfacción. *Nivel de competencia. *Acceso a la capacitación sostenible.</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Admisión del personal	*Reclutamiento *Perfil de puestos. *Autoconcepto. *Autorrealización. *Independencia.	Monitoreo del personal	*Evaluación *Relaciones. *Responsabilidad. *Acciones correctivas.	Mantenimiento condiciones laborales	*Solución problemas. *Tolerancia. *Prueba real. *Respeto leyes. *Retribución económica.	Dimensiones	Indicadores	Hábitos y responsabilidades.	*Nivel de compromiso. *Nivel de integración.	Logros.	*Empatía laboral. *Nivel de reconocimiento.	Competencias.	*Proactividad. *Creatividad. *Comunicación.	Realización personal	*Nivel de satisfacción. *Nivel de competencia. *Acceso a la capacitación sostenible.
Dimensiones	Indicadores																				
Admisión del personal	*Reclutamiento *Perfil de puestos. *Autoconcepto. *Autorrealización. *Independencia.																				
Monitoreo del personal	*Evaluación *Relaciones. *Responsabilidad. *Acciones correctivas.																				
Mantenimiento condiciones laborales	*Solución problemas. *Tolerancia. *Prueba real. *Respeto leyes. *Retribución económica.																				
Dimensiones	Indicadores																				
Hábitos y responsabilidades.	*Nivel de compromiso. *Nivel de integración.																				
Logros.	*Empatía laboral. *Nivel de reconocimiento.																				
Competencias.	*Proactividad. *Creatividad. *Comunicación.																				
Realización personal	*Nivel de satisfacción. *Nivel de competencia. *Acceso a la capacitación sostenible.																				

POBLACIÓN Y MUESTRA	MÉTODO Y DISEÑO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO										
<p>Población La población de estudio estará constituida por todos los administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, que hacen un total de 60 unidades de análisis.</p> <p>La Muestra: No se aplicará fórmula alguna para extraer la Muestra, ya que es no probabilístico y de carácter censal, porque son pocas unidades de análisis, es decir, intervienen toda la población:</p> <table border="0" data-bbox="85 571 510 849"> <tr> <td>a) Administrativos en gestión:</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>b) Administrativos organización:</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>c) Administrativos servicios:</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>d) Administrativos tercerizados:</td> <td>08</td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td>60</td> </tr> </table>	a) Administrativos en gestión:	22	b) Administrativos organización:	18	c) Administrativos servicios:	12	d) Administrativos tercerizados:	08	TOTAL:	60	<p>Método Siguiendo los lineamientos de la investigación de Roberto Hernández Sampieri et al (2011) y del Dr. Hugo Sánchez Carlesi (2007) el tipo de investigación es Sustantiva-Básica La modalidad de la investigación será Descriptivo correlacional, cuyo propósito de investigación es conocer el momento emergente de las relaciones que se dan entre la gestión del talento humano y su influencia en el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de las diferentes áreas.</p> <p>Diseño: Por la naturaleza de la investigación, Los objetivos trazados y las hipótesis establecidas, se ha considerado el diseño Descriptivo-Correlacional.</p> <div data-bbox="577 630 828 906" style="text-align: center;"> </div> <p>Donde: M = Constituye la Muestra Ox = Resultado observaciones variable X Oy = Resultado observaciones variable Y r = Niveles de relación entre X – Y</p>	<p>Técnicas: Se realizará a través de:</p> <p>Investigación bibliográfica: Recurriendo a las fuentes primarias y secundarias y obtener información de otras investigaciones.</p> <p>Encuesta-cuestionario: la aplicación de una encuesta para determinar la concurrencia del talento humano y el nivel de comportamiento (actitudes) organizacional de los trabajadores del estamento administrativo.</p> <p>Prueba piloto: para validar la pertinencia de los Ítems del cuestionario y hacer las correcciones del caso si fuese necesario.</p> <p>Instrumentos: Durante el proceso de investigación se utilizarán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cuestionario cerrado para la Prueba Piloto. ■ Cuestionario para determinar el Talento humano. ■ Escala de Likert para obtener datos del comportamiento organizacional del estamento administrativo.. ■ Programa SPSS para procesar los datos obtenidos. 	<p>*Para el cálculo de la confiabilidad: se aplicará la prueba de Coeficiente de confiabilidad de Kúder Richardson</p> $C = \frac{n}{n-1} \cdot \frac{1 - x(n-x)}{n \cdot \alpha}$ <p>*Para el análisis de datos: Se utilizarán las medidas de tendencia central como Media, Moda y Mediana, la desviación estándar.</p> $X = \frac{\sum X}{n}$ $Me = Ln-1 + \frac{N/2 - Ni-1}{Ni - Ni-1} \cdot ai$ $Mo = Li-1 + \frac{ni - ni-1}{(ni-ni+1)(ni-ni-1)}$ <p>*Para la prueba de Hipótesis: La varianza aleatoria de Z</p> $Z_{ebt} = \frac{X - \mu}{s/\sqrt{n}}$ <p>Siendo: X =Media aritmética de la muestra μ = Media aritmética poblacional. S =Desviación estándar N= Tamaño de la muestra.</p> <p>*Prueba t de Student para muestras relacionadas (normalidad)</p>
a) Administrativos en gestión:	22												
b) Administrativos organización:	18												
c) Administrativos servicios:	12												
d) Administrativos tercerizados:	08												
TOTAL:	60												



ESCUELA DE POSGRADO

CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO

ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Estimado Sr.(a), anote la respuesta al margen derecho, en uno de los cinco recuadros con un aspa (X) a fin de conocer la realización del talento humano en el trabajo administrativo. La encuesta es de carácter reservado y anónimo.

Siempre. = 5

Casi siempre. = 4

A veces. = 3

Rara vez. = 2

Nunca. = 1

I.- GENERALIDADES: Sexo: M () F () Edad: Estado Civil:.....

Experiencia laboral..... Cargo que desempeña.....

II.- APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

	HÁBITOS, COMPORTAMIENTO Y RESPONSABILIDADES	S	CS	AV	RV	N
		5	4	3	2	1
1	Existen enfrentamientos y conflictos entre tus compañeros.					
2	Cuando alguien tiene dificultades en el trabajo ofreces tu apoyo para solucionarlas.					
3	En tu centro se percibe un nivel de compromiso e integración con la institución.					
4	En las decisiones importantes referentes al desarrollo Institucional se discuten los casos con responsabilidad.					
5	Como trabajador y miembro de la Institución tienes un aceptable autoconcepto de tu persona.					
	LOGROS Y PRODUCTIVIDAD					
6	Los miembros de tu institución mantienen una empatía laboral recíproca de manera permanente. .					

7	Como trabajador percibes los logros y oportunidades que permitan tu autorrealización					
8	Comparten con satisfacción e independencia los niveles de reconocimiento entre tus compañeros de trabajo.					
9	Existe por parte de la empresa reconocimiento de los logros de tus compañeros.					
10	La institución mantiene un registro de promociones y ascensos de sus trabajadores.					

	COMPETENCIAS					
11	Si participas como administrativo en el ejercicio de tus funciones contribuyes con tu creatividad.					
12	Se siente que cada uno de los colegas administrativos asume con responsabilidad sus funciones.					
13	Los miembros de su institución se comunican en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.					
14	En su institución se respira un ambiente de trabajo sostenible (proactividad)					
15	La institución donde laboras establece un programa de productividad y creatividad.					
	REALIZACIÓN PERSONAL					
16	Si existe un conflicto entre sus compañeros de trabajo contribuyes para ayudarlo a resolverlo.					
17	Los miembros de su institución suelen ayudarse en el trabajo con entera satisfacción.					
18	Existe una competencia fraternal en el cumplimiento de las responsabilidades que se le asignan o en su área de trabajo.					
19	Los trabajadores tienen acceso a las capacitaciones y/o actualizaciones que promuevan la institución.					
20	Consideras la existencia de un plan de incentivos documentado que contribuya a tu realización personal.					

¡Muchas gracias !



ESCUELA DE POSGRADO

CUESTIONARIO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

INSTRUCCIONES: Estimado Sr.(a): anote la respuesta al margen derecho, en uno de los cinco recuadros con un aspa (X) a fin de conocer la realización del talento humano en el trabajo administrativo. La encuesta es de carácter reservado y anónimo.

Siempre. = 5
Casi siempre. = 4
A veces. = 3
Rara vez. = 2
Nunca. = 1

ADMISIÓN DE PERSONAL		S	CS	AV	RV	N
		5	4	3	2	1
1	En tu institución universitaria utilizan fuentes internas para cubrir las vacantes					
2	En la institución se tiene en cuenta la cultura organizacional.					
3	Se tiene un mapa de competencias establecidas acorde los objetivos de la empresa.					
4	En la selección se tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo.					
5	Elaboran los perfiles de responsabilidad administrativa con base a las competencias establecidas por la Institución.					
6	Realiza una preparación propedéutica (nivelación) a los nuevos trabajadores de la administración.					
7	Definen con claridad la comunicación para la divulgación del proceso de selección del personal.					

MONITOREO DEL PERSONAL		S	CS	AV	RV	N
		5	4	3	2	1
8	Se tiene parámetros o planes de mejoramiento para medir el desempeño.					
9	Se tiene instrumentos para medir el desempeño personal y laboral.					
10	La medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad					
11	Se utilizan las evaluaciones de desempeño para detectar las necesidades de capacitación					
12	En el monitoreo la medición del desempeño evalúa iniciativas y aportes para el mejoramiento institucional.					
13	El personal directivo comparte sus conocimientos y experiencias con el personal administrativo de la institución.					
14	Demuestran responsabilidad y accesibilidad al diálogo en la resolución de conflictos.					

CONDICIONES LABORALES		S	4C	AV	RV	N
		5	4	3	2	1
15	Las condiciones de trabajo (equipo y recursos básicos, espacio) son importantes para el buen desarrollo laboral.					
16	El trabajo en la organización es estimulante y con actividades significativas					
17	Las autoridades trabajan conjuntamente con el personal administrativo en forma estructurada para alcanzar objetivos específicos.					
18	Percibes que la comunicación dentro de la institución permite la cohesión de sus miembros y compromiso con los objetivos institucionales.					
19	Percibes que existe un respeto tolerable de las leyes laborales					
20	Existe un nivel razonable de retribución económica entre los trabajadores administrativos, personal docente y servidores de apoyo.					

¡ Muchas gracias ¡

