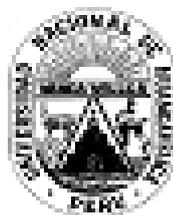


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 252625)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
TESIS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
ANGARAES - 2014**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN PÚBLICA

Para Optar El Título Profesional De:

Licenciado En Administración

Presentado por:

Bach. Hilda Lliuyace Huamani

Bach. Miguel Ángel Velarde García

HUANCVELICA, 2016

A nuestros padres por permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional y con todo nuestro amor para nuestros padres que hicieron todo lo posible en la vida por apoyarnos y motivarnos día a día, por siempre nuestras gratitudes.

AGRADECIMIENTO

A nuestra Alma Máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por tener la voluntad de compartir y sus enseñanzas así como los consejos impartidos durante nuestra permanencia en nuestra casa superior de estudios, de igual manera a todo el personal administrativo de nuestra Escuela Profesional, quienes demuestran en su atención el profesionalismo, valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional. A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional. De igual manera, a todas las personas que contribuyeron con sus experiencias y recomendaciones en el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

Los Autores.

ÍNDICE

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1.	Planteamiento del Problema	07
1.2.	Formulación del Problema	08
1.2.1.	Problema General	08
1.2.2	problemas Específicos:	08
1.3.	Formulación de Objetivos	09
1.3.1.	Objetivo General	09
1.3.2.	Objetivos Específicos	09
1.4.	Justificación de la Investigación	10

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes	
2.1.1	Antecedentes Internacionales	12
2.1.2	Antecedentes Nacionales	13
2.2	Bases Teóricas Conceptuales	15
2.2.1	Gestión del Talento Humano.	15
2.2.1.1	Definición.	15
2.2.1.2	Dimensiones de la Gestión del Talento Humano	29
2.2.2	Clima Organizacional	32
2.2.2.1	Definición	32
2.2.2.2	Proceso y Determinantes del Clima Organizacional	38
2.2.2.3	Importancia del Clima Organizacional	40
2.2.2.4	Características del Clima Organizacional	40
2.2.2.5	Elementos del Clima Organizacional	41
2.2.2.6	Enfoques Teóricos del Clima Organizacional	42
2.2.2.7	Comunicación Interpersonal y Organizacional	45
2.2.2.8	Tipos de Clima Organizacional	46
2.2.2.9	Dimensiones y Medida del Clima Organizacional	49
2.2.2.10	Modelos del Clima Organizacional	56

2.2.2.11	Papel de Gestión por Competencias en la Gestión del Clima Laboral	66
2.3	Hipótesis	
2.3.1	Hipótesis General	68
2.3.2	Hipótesis Secundarios	68
2.4	Identificación de Variables	
2.4.1	Variable Independiente (x): Gestión del Talento Humano	69
2.4.2	Variable dependiente (y): Clima Organizacional	69
2.5	Definición de Términos	70
2.6	Operacionalización de Variables	74
2.7	Alcance y Limitaciones	75
CAPÍTULO III		
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
3.1	Tipo de Investigación	77
3.2	Nivel de Investigación	77
3.3	Método de la Investigación	77
3.4	Diseño de Investigación	78
3.5	Población de Muestra y Muestreo	78
3.5.1	Población	78
3.5.2	Muestra	79
3.5.3	Muestreo	79
3.6	Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	79
3.7	Procesamiento de Recolección de Datos	79
3.8	Técnicas de Procedimientos y Análisis de Datos	79
3.9	Ámbito de Estudio	80
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS OBTENIDOS		
4.1	Validez y Confiabilidad del Instrumento	81
4.1.1	Procesamiento	82
4.2	Resultados Estadísticos Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014	83
4.2.1	Resultados por Dimensiones de la Variable 1 - Gestión del Talento Humano	83

4.2.1.1	Resultados dimensión: Procesos para Integrar Personas	83
4.2.1.2	Resultados dimensión: Procesos para Organizar Personas	84
4.2.1.3	Resultados dimensión: Procesos para Recompensar Personas	85
4.2.1.4	Resultados dimensión: Procesos para Desarrollar Personas	86
4.2.1.5	Resultados dimensión: Procesos para Retener Personas	87
4.2.1.6	Resultados dimensión: Procesos para Auditar Personas	88
4.2.1.7	Resultado agrupado de la variable 1: Gestión del Talento Humano	89
4.2.2	Resultados por dimensiones de la variable 2 – Clima Organizacional	90
4.2.2.1	Resultados dimensión: Autonomía Individual	90
4.2.2.2	Resultados dimensión: Grado de estructura impuesta sobre el cargo	91
4.2.2.3	Resultados dimensión: Sistema de recompensa	92
4.2.2.4	Resultados dimensión: Consideración, a agradecimiento y apoyo	93
4.2.2.5	Resultado agrupado de la variable 2: Clima Organizacional	93
4.3	Contrastación de hipótesis	94
4.3.1	Hipótesis General	94
4.3.2	Hipótesis Específica N° 01	95
4.3.3	Hipótesis Específica N° 02	96
4.3.4	Hipótesis Específica N° 03	97
4.3.5	Hipótesis Específica N° 04	98
4.3.6	Hipótesis Específica N° 05	99
4.3.7	Hipótesis Específica N° 06	100
	Discusión	
	Conclusiones	
	Recomendaciones	
	Referencias Bibliográficas	
	Referencias Hemerográficas	
	Referencias Web Gráficas	
	Anexos	

RESUMEN

Crear un ambiente favorable en el cual el personal no sólo pueda sentirse bien, sino que pueda encontrar un verdadero lugar de desarrollo, es el reto de la gestión del talento humano, es el reto de las nuevas propuestas que hasta el mismo estado peruano está incorporando dentro de su plan de modernización. Las Municipalidades son una de las instituciones que se plegarán este nuevo reto entiendo que su rol es de servicio a la ciudadanía, es decir, se necesita tener información, informes y/o análisis sobre el estado situacional del personal es por ello que nuestra investigación se ha centrado en la Municipalidad Provincial de Angaraes de la Región Huancavelica con el fin de encontrar la relación entre las variables de estudio, así este trabajo contempla el resumen, introducción, marco teórico, metodología de la investigación y presentación de resultados. Además, constan los objetivos generales como específicos.

Es así que aplicando los instrumentos de recolección de datos a 80 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes se concluye que existe una relación directa y poco significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014. Deducimos que el nivel bajo de correlación se debe a los medianos niveles de percepción de ambas variables además considérese que el 25% y 22.1% de los trabajadores califican como bajo a las variables de clima organizacional y gestión del talento humano en la Municipalidad de Angaraes respectivamente.

INTRODUCCIÓN

La frase de Heráclito: Ningún hombre puede bañarse dos veces en el mismo río, nos invitaba a pensar hace más de 2500 años en que el cambio es lo único permanente; hoy esta afirmación es una completa realidad, son muchos los cambios a nivel organizacional; así el estado peruano a través de las políticas de gestión también se encuentra inmerso en este proceso de cambio y mejora, la ley del Servicio Civil es una de las reformas más ambiciosas y esperadas de los últimos 20 años porque actualmente los sueldos están congelados y las carreras estancadas. Por ello, la reforma del servicio civil es clave para lograr un mejor servicio público al introducir la Meritocracia para elevar la calidad de los servicios que el estado brinda a los ciudadanos. Por tanto, el estado peruano necesita modernizar sus instituciones públicas, profesionalizar la función pública y fortalecer las oficinas de recursos humanos para pasar de una “administración de planilla” a la “gestión de personas”, así como desarrollar una mayor capacidad gerencial.

En ese sentido esta investigación está orientada a identificar los niveles de relación entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014. Tomando en cuenta las dimensiones de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar personas; es así que recobramos la importancia de la gestión del Talento Humano con la finalidad de buscar un ambiente de calidez y calidad propio para el desarrollo y buen desenvolvimiento del personal.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Municipalidad Provincial de Angaraes, como en toda Institución Pública, la Gestión del Talento Humano, debe ser considerada muy importante, para determinar los servicios de acuerdo a las necesidades y con la calidad de servicio. Sin embargo, la encontramos todavía muy incipiente, lo cual trae consigo la insatisfacción del personal administrativo en la municipalidad y por ende un mal servicio a la comunidad Lirqueña.

La mayoría de Gobiernos Locales o Municipales de nuestro país, tienen poco interés en la prestación de un servicio de calidad en favor de la ciudadanía que los eligió, su desinterés incluye las capacitaciones del talento humano; generalmente no se tiene la misma prioridad cuando se habla de calidad de servicios y cuando se habla del talento humano, es decir, de la inversión que se hace en éste; la Municipalidad Provincial de Angaraes, tiene dentro de sus principales problemas en no invertir en el desarrollo profesional del talento de sus empleados, existe muy poca capacitación al personal.

El principal problema a los que se enfrentan las instituciones públicas en general es que el personal administrativo se encuentra insatisfecho con el trabajo que realiza dentro de la institución, esta insatisfacción incluye el aspecto económico y social, este último se determina por el clima organizacional, ya que los individuos se desenvuelven dentro de una estructura social – laboral que contiene una psicología grupal que influye en los comportamientos.

Por otro lado, es importante considerar que los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son las compensaciones que los empleados reciben a cambio de su labor por lo cual la Gestión del Talento Humano a través de la Oficina de Recursos

Humanos deberá buscar las formas de una buena satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Haciendo un análisis retrospectivo, en la Municipalidad Provincial de Angaraes existen una serie de problemas que aquejan tanto al personal administrativo como al usuario; la inadecuada atención al público, la falta de compromiso de parte de los trabajadores o personal administrativo con los objetivos institucionales, la falta de capacitación y competencias, que permitan la motivación del personal. Estos problemas dan como resultado final bajos niveles de calidad en los servicios que se brinda a la ciudadanía.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes- 2014?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

- ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para integrar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?
- ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para organizar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?
- ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para recompensar personas y el Clima organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?
- ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para desarrollar personas y el Clima organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?

- ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para retener personas y el Clima organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?
- ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para auditar personas y el Clima organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para integrar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.
- Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para organizar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.
- Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para recompensar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.
- Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para desarrollar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.
- Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para retener personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

- Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para auditar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La motivación que conduce a la realización de esta investigación, parte de la observación que se realiza a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes en cuanto a sus conductas y respuestas que obviamente responden a ciertas condiciones de estímulo o de desánimo. Podríamos suponer, y aún lanzar aseveraciones sobre éstas, sin embargo, considerando que sólo un estudio científico podría acercarnos a la verdad se hace preciso utilizar éstos procedimientos científicos para poder comprender la influencia o la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en el personal administrativo de la municipalidad de Angaraes.

Así mismo, debemos considerar que, dentro del proceso de desarrollo del conocimiento en las ciencias administrativas, se han planteado interesantes teorías organizacionales que tendrían que ser aplicadas y/o consideradas dentro de las funciones de los gestores públicos, con la única finalidad de contribuir con la mejora de la administración pública. Por otro lado, siendo la administración considerada como una ciencia social se vale de otras ciencias que completan y dan sentido a su objeto de estudio, por ello es preciso considerar opiniones de expertos en otras materias de interés para todo aquel que conduce o lidera personas, puesto que los individuos son los que permiten el desarrollo o funcionamiento de las organizaciones; por tal recurrimos a las consideraciones que la Organización Mundial de la Salud diera hace algunos años atrás respecto a la salud colectiva, considerándola como un factor que permite la calidad de vida, esas recomendaciones se ven resumidas en las *Habilidades para la Vida* que entre otros incluye: la habilidad para negociar, para afrontar críticas, para expresar y defender opiniones, para cooperar y compartir, para solucionar conflictos, etc. Éstas recomendaciones forman parte de la materia del Desarrollo Organizacional que los gestores hacen frente en el día a día de sus labores. Por lo mencionado

anteriormente se reconoce así la necesidad de establecer ambientes psicológicos propicios dentro de la organización que permitan una calidad de vida a los individuos que laboran en ella. Ese ambiente psicológico en administración es conocido como clima organizacional, el mismo que permite construir condiciones adecuadas para un desenvolvimiento de los trabajadores. Estas condiciones se ven reflejadas en los pensamientos, sentimientos y actitudes de los individuos en relación con su trabajo, con el estilo de dirección, con sus superiores y con la cultura de la organización.

En este sentido, la presente investigación, va a permitir mostrar como la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Clima Organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes y como este se ve reflejado en la productividad durante el desarrollo de sus trabajos. Por tales motivos esta investigación servirá a las personas encargadas de la Gestión de los Recursos Humanos a tener un precedente para aplicar medidas adecuadas que mejoren la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional de su institución.

Hacer un estudio sobre clima organizacional, según Goncées (1997), proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

- Torrez Luis Octavio (2012), en su trabajo de investigación CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONFLICTOS EN EL AMBIENTE DE TRABAJO: CASO ÁREA DE SALUD N° 2 “FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS”. Tesis de Maestría de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, concluyen que la interacción laboral en esta casa de Salud se encuentra en función de la presencia de varios factores higiénicos, los que determinan niveles de insatisfacción en el trabajo, como la relación al ambiente físico del trabajo, en cuanto a sus estabilidad en el trabajo respecto a la forma de gerencias y alcanzar los resultados que tiene la Directora del Área y sobre el sueldo mensual que perciben, han determinado que una satisfacción laboral promedio considerando los valores de las variables de los factores higiénicos y motivacionales en el orden de 66.75% la cual se encuentra debajo del 70% lo que se considera un parámetro para señalar que las variables definidas producen insatisfacción en el trabajo y generan una disminución de la satisfacción en el trabajo.
- Sánchez Bernardo (2011), en su trabajo de investigación LOS CONFLICTOS RELACIONALES Y DE TAREAS, SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA. UN ANÁLISIS EN EMPRESAS DE CÚCUTA – COLOMBIA. Tesis de Pregrado en la Universidad de Pamplona Colombia. Los investigadores llegaron a la conclusión de que la percepción que tienen los directivos y trabajadores sobre el conflicto es diversa y conviven diferentes enfoques e interpretaciones. Los directivos en general desarrollan un liderazgo equilibrado, orientado a las personas, sin dejar de lado los

objetivos y metas de la organización. Los conflictos relacionales y de tareas se asocian positivamente entre sí y su bajo o moderado impacto en las empresas estudiadas incide en la alta satisfacción, el alto deseo de permanecer, la alta simpatía entre sus miembros y el alto grado de satisfacción con el bienestar.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

- Daniel Jorge (2010), en su tesis doctoral en GESTIÓN Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Determina que el estudio fue aplicado a 19 trabajadores para clima laboral y 206 estudiantes para saber cuan satisfechos se sienten con la atención recibida; concluyendo que no existe un clima laboral favorable, así como también la atención brindada es mala, puesto que los estudiantes afirman estar insatisfechos con la atención. Aprobando la hipótesis de investigación y concluyendo que existe una relación directa entre buen clima laboral y la buena calidad de atención al cliente en el SENATI – Chimbote.
- Jorge Eduardo. (2010). En la Tesis LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS GOBIERNOS LOCALES, hace mención del desempeño laboral de los trabajadores de las municipalidades, se debe básicamente a la operabilidad de ciertos factores como la integración de las personas, cambios de actitud, buscar una organización de pirámide achatada, establecer la simplificación y la mejora continua de los procesos administrativos, buscando una cultura de calidad con valores en las organizaciones públicas y que estas aplicaciones son importantes en el buen desempeño de los trabajadores en las Gobiernos Locales, para el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.
- Sotomayor (2012). En la Tesis RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA, 2012. Nos indica que el propósito consistió en determinar los niveles de clima organizacional

y de la satisfacción laboral y su relación entre ambas variables y cuyo resultado determino que existe un predominio del nivel medio de clima organizacional y del nivel medio de satisfacción laboral, así como una relación alta entre el clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Moquegua.

- Castillo Dávila. (2014). En la Tesis CLIMA, MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS. La presente investigación se orienta a precisar la relación entre tres variables psicológicas: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado que fue seleccionada para participar en la encuesta nacional de clima laboral denominada Great Place ToWork. Para cumplir con el propósito de la presente investigación, se trabajó con una muestra de cien trabajadores dependientes entre 25 a 40 años de edad, quienes ocupaban diferentes posiciones jerárquicas dentro de la organización. Se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price, la cual fue adaptada al contexto peruano por Alarco (2010). Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral ($r(100)$ entre .40 y .58, $p < .01$). Existen también, en los diferentes grupos jerárquicos, diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas. Los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral (4.00, 5.74 y 4.47 respectivamente).

2.2. BASES TEÓRICAS CONCEPTUALES

2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

2.2.1.1. *Definición.*

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3ra Ed. México: McGraw Hill. La gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Todos los gerentes son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

Decisiones integradas referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones. Y que se basa fundamentalmente en tres aspectos:

- Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

En la era del conocimiento surgen los equipos de **gestión del talento humano**, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de Recursos Humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran

de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

La figura 1, muestra los cambios y las transformaciones del área de Recursos Humanos. En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito. Pero ¿qué sucede con la Área de Recursos Humanos? En realidad, la Área de Recursos Humanos se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible; deja de ser Área de Recursos Humanos para transformarse en gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora.

Figura 1. Los cambios y las transformaciones del área de recursos humanos

Era de la Industrialización Clásica (De 1900 a 1950)	Era de la Industrialización Neoclásica (De 1950 a 1990)	Era del Conocimiento (Después de 1990)		
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de la Industrialización y formación del proletariado • Transformación de las oficinas en fábricas • Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia • Adaptación de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional • Modelo mecanista, burocrático 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la industrialización y del mercado de candidatos • Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial • Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio • Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales • Modelos menos mecanistas, estructuras bajas y amplitud de control más estrecha 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de servicios supera el mercado industrial • Adopción de unidades de negocios para sustituir a las organizaciones grandes • Extremo dinamismo, turbulencia y cambio • Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas • Modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes • Necesidad de cambio 		
Departamento de Personal	Departamento de Relaciones	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Gestión del Talento	Equipos de Gestión del Talento

Fuente: Chiavenato I. (2009)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ra. Ed. México: McGraw Hill. Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual, tal como se muestra en la Figura 2:

- Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

- **Habilidad.** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio.** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud.** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la Antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Ése es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el área de Área de Recursos Humanos. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización.

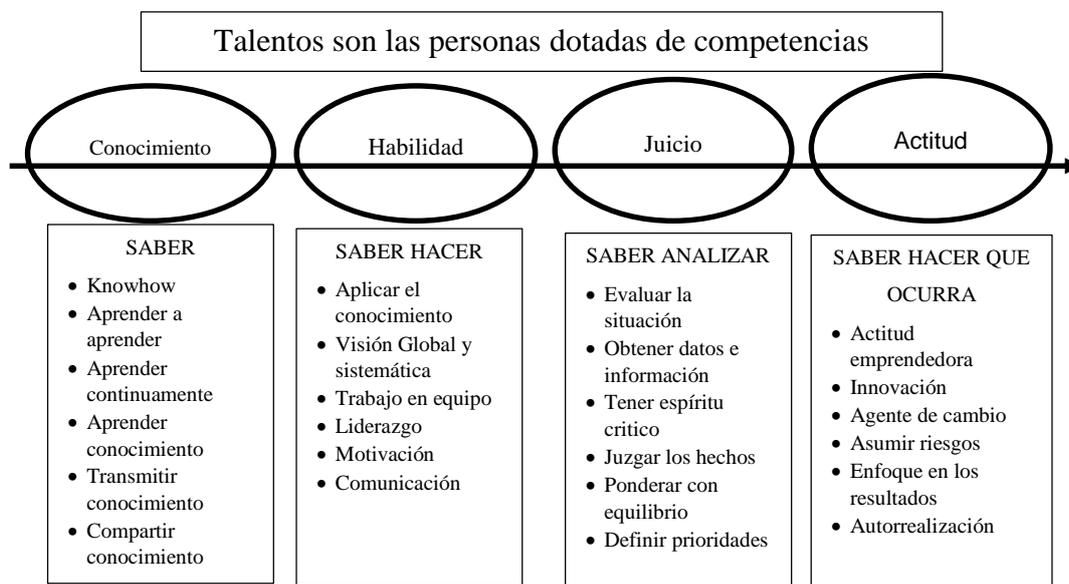


Figura 2. La Composición del Talento Humano

Fuente: Chiavenato I. (2009)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ra. Ed. México: McGraw Hill. El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

- a. **Talentos.** Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.
- b. **Contexto.** Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:
 - Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de

manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.

- Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano. Esto tiene un significado importante para la ARH: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.

Cardona C. (2010) Aprendizaje Organizacional Cuadernos de Administración. La Gestión del Talento es un término indubitablemente ligado a la Administración y esta requiere de nuevas ideas y para conseguirlas, se demanda de una formación conceptual y metodológica así como de enorme calidad académica la cual solo puede ser obtenida por medio del capital humano del que disponen las universidades las que por su parte, se encuentran centradas en dar cumplimiento a las políticas públicas que se establecen para las universidades y presentan una tendencia hacia la búsqueda del incremento de los niveles de competitividad y productividad a través de la relación universidad – estado -

empresa que permita dinamizar la economía y alcanzar la transformación productiva y social que demanda el país.

En atención a ello, es importante afirmar que para que una organización universitaria mantenga los niveles requeridos por las políticas públicas mencionadas, su fuerza debe estar centrada en el capital humano, en su talento ya que es este el que creará el valor requerido para su organización. En las instituciones formadoras de futuros profesionistas, el reclutamiento de personal docente, debe ser cuidadosamente realizado, debido a la gran responsabilidad que representa formar a los profesionistas del hoy y del mañana. Las anteriores direcciones o departamentos de personal han quedado atrás para dar paso a estos nuevos conceptos.

Saldarriaga, R. (2007). *La Gestión Humana a Nivel Mundial Tendencias y Perspectivas*. Medellín: Ascort. Reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, ya que afecta todo el conglomerado administrativo y a la toma de decisiones organizacionales. La globalización y la competencia que esta gestión humana trae consigo, nos introduce hacia nuevas condiciones, entre ellas la de reflexionar y estudiar las diferentes formas de realizarla en las universidades públicas y establecer estrategias que posibiliten la competitividad, buscando respuestas a una serie de preguntas que dan origen a esta investigación.

Para las instituciones de educación superior, disponer de Capital Humano adecuado en el ámbito docente, que responda al nivel de exigencia que demanda el país, constituye un verdadero desafío. Para esta investigación se han revisado diversas fuentes, tanto libros y revistas como bases de datos y se encontró, que autores como Becker G. (1964). *Human Capital*. University of Chicago. Son considerados de consulta obligada ya que éste destacado economista, desarrolló el concepto "Talento Humano, (Becker 1964)

y lo define como “el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos”. El autor menciona que la noción de capital humano expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona y que puede ser acumulado y usarse, desde su punto de vista de economista, éste, considera, que como todas las inversiones, el individuo ha de hacer frente a la ley de los rendimientos decrecientes, esto es, obtener menor producción a medida que se añadan cantidades adicionales de entradas manteniendo el resto de los factores constantes y, al carácter irreversible de estos gastos, lo que hace inferir que dicho capital humano, una vez que ha invertido en sí mismo, puede sufrir el desgaste del paso del tiempo si no mantiene esa inversión vigente.

La obra de Munch L. (2008). *Administración del Capital Humano: La Gestión del activo más valioso de la Organización*. México: Trillas. Menciona que, la importancia y finalidad de la administración del capital humano reporta beneficios como:

- Incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Promover un clima organizacional adecuado.
- Mejorar la calidad de vida de los integrantes y de la organización.
- Incrementar la motivación
- Y por consecuencia la productividad y la calidad.

La sociedad requiere de fuentes de trabajo, de organizaciones adecuadamente administradas bajo un enfoque contemporáneo, que no es otra cosa que el considerar a las personas como el activo más importante, siendo éstas el fin para alcanzar la competitividad que se pretende, acorde a los objetivos de una organización como lo es una Universidad.

Para Miguélez L., Prieto, & Benito, A. *Las relaciones laborales en España*. México: Siglo XXI. El recurso humano es apreciado principalmente desde su adaptabilidad y la lógica productivista, donde el empleado es intercambiable; en un sistema de alta tecnología y servicios, desde este enfoque, las relaciones se invierten y el recurso humano se convierte en un recurso raro. Estas enunciaciones, afines a la teoría de la Ventaja Competitiva, son comentadas por Fuente S., (2003) quién a través de la consulta a la obra de Michael Porter, menciona que lo que se busca es entregar al cliente un producto o servicio único y superior al de la competencia por el que se puede cobrar un incremento de precio. Reuniendo las aseveraciones de los citados autores se puede concluir que, el entregar un producto o servicio diferenciado, solo es posible a través del recurso humano que, en el caso de universidad, sería el docente, quien intentará hacer más, basado en esa lógica.

La prioridad que se da a la calidad convierten al recurso humano en algo decisivo, ya que no hay servicio eficaz sin prestatario dispuesto a darlo, no hay calidad total o parcial sin la implicación del empleado. Lo que confirma la pretensión de esta investigación ya que la calidad ha llegado a considerarse como un término común en las organizaciones y llegó para quedarse y así lo afirma Quijano, Cornejo, Yepes, & Flores, (2005), quienes analizan los contextos de inicio y desarrollo de las diferentes Normas de Calidad, y destacan la de la European Foundation for Quality Management, (EFQM) en el apartado que se refiere a la calidad referida a las personas donde se libera todo el potencial de éstas, que colaboran en la organización añadiendo términos en boga como el de capital intelectual.

Gardner, H. (1995). *Inteligencias Múltiples: la teoría en la Práctica*. España: Paidós. Habla de aptitudes y afirma que el ser humano no

tiene una sola capacidad mental sino siete, estas son: la lógica matemática, la espacial, la lingüística, la musical, la corporal, la interpersonal y la intrapersonal, por lo que si se desea medir la inteligencia de un sujeto deben medirse las siete mencionadas.

La palabra y concepto de talento es utilizada en múltiples ocasiones y en ámbitos distintos como lo señala Calvo, (2000), quien en su trabajo doctoral menciona varios conceptos de talento, destacando los que se refieren al ámbito deportivo como el que se refiere a las cualidades de un piloto, el cual “debe ser rápido e intuitivo”, y que un campeón debe tener talento, pero ese talento hay que trabajarlo.

Doldan, S.A. (2005) La gestión de los recursos humanos en las universidades, V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Florianópolis Brasil. Destaca la gestión de recursos humanos como sistema integrado y su principal propuesta consiste en crear un equipo que coordine las tareas de integración y realizar un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, todo esto con el propósito de mantener el recurso humano en el nivel de importancia que merece.

Harro T. (2009). Destaca no solo la importancia, sino la calidad del talento humano y sugiere siete indicadores a considerar a la hora de contratar y aunque preponderantemente se refiere a empresas, sin duda algunas consideraciones podrían aplicar en las instituciones públicas o del estado:

- Éxito del reclutamiento. Este dependerá de cuál sea su oferta y si requiere de verdaderos creadores
- Valorar el talento humano. Este es el factor de diferencia para obtener éxito en la empresa
- Retención. ¿Tiene la empresa capacidad para retener a su mejor gente?

- Satisfacción del empleado. Las empresas aplican anualmente encuestas de satisfacción, una vez obtenidos los resultados qué medidas aplica su empresa para aumentar los satisfactores de su personal
- Reputación de la empresa. Cuando un talento de alto valor sale de su empresa es importante saber qué aspectos positivos destacará este sobre su empresa y si lo recomienda como empleador.
- La promoción. Qué porcentaje de sus empleados son ascendidos a puestos de mayor responsabilidad
- Tiempo para ascender. Cuanto es el tiempo que tarda una persona en ascender a puestos de mayor responsabilidad.

Como puede observarse, de acuerdo a Harro, el éxito de una empresa dependerá en gran medida de la capacidad de ésta para atraer, retener, desarrollar y promover a las personas que cuenten con talento de primer nivel. Si la empresa es deficiente en alguno de estos aspectos, no se notará de inmediato, pero a largo plazo puede ponerse en riesgo.

Aronson, P.P. (2007). El Retorno de la Teoría del Capital Humano. Argentina: Fundamentos en Humanidad. La teoría del capital humano ha irrumpido vigorosamente en la vida de las organizaciones, produciendo un cambio conceptual y sus efectos se han traducido en la ampliación de las expectativas depositadas en el sistema educativo. Lo anterior es comentado por Aronson, quien afirma que los argumentos de los que se derivaron las acciones educativas de la época de los años 1950 y 1960, provinieron de la obra de dos economistas, el ya mencionado Gary Becker y Theodor Schultz (1968), quien al respecto de estos pensadores estiman que sus alcances económicos otorgaron a la teoría del capital humano un perfil centrado en la primacía de criterios de eficacia, lo que

contribuyó a la modificación de los patrones del gasto público y de las pautas de justicia redistributiva de la oferta y del financiamiento.

Cabrera, C. (2007). Reforma Educacional, capital humano y desigualdad en Chile.: Horizontes Educativos. En su trabajo sobre la Reforma Educacional en Chile y enfatiza que a una década y media de dicha Reforma en ese país, la insuficiencia en la formación de capital humano es uno de los elementos básicos que explica el débil desempeño de la economía latinoamericana; afirma también que la única manera de revertir el cuadro consiste en fortalecer el capital humano con fuertes inversiones en educación, el futuro depende de cómo se eduque a los estudiantes y afirma que la educación, es sin duda, el presente y futuro del mundo y se encuentra en manos del docente, quien desde el aula, dirige los contenidos que han de servir para la formación integral de los estudiantes universitarios. Por ello se insiste en la importancia de esta investigación, para hacer una propuesta que se espera desemboque en un modelo que haga coherente el proceso de selección (y de formación y actualización) del personal académico de una universidad pública, con el modelo académico adoptado, para mejorar la calidad de la educación que ofrece; ya que, por el contrario, en la medida que se separen modelo y proceso, se estará alejado la probabilidad de alcanzar la calidad deseada.

Hernández & Peña, I. (2008). La integración de la Dirección de los Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de resultados. España: Universia Business Review. Señalan la utilidad del enfoque de recursos y capacidades al campo de la investigación en la dirección y gestión de recursos humanos, resumiéndola en dos grandes aportaciones que, además, representan los axiomas del enfoque de dirección estratégica de recursos humanos. Primero, permite reconocer la necesidad de

aplicar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa. Así, en el análisis de la relación entre los recursos humanos y los resultados, se ha pasado del estudio de prácticas aisladas al estudio de sistemas de prácticas coherentes entre sí. En segundo lugar, permite reconocer la importancia determinante del factor humano en el éxito de la organización (Capelli y Singh, 1992). Las diferentes políticas de recursos humanos –formación, selección, diseño de puestos, etc.- son herramientas que permiten que algunos recursos humanos cumplan las características deseables de todo recurso para constituirse como fuente de ventajas competitivas.

Por tanto, desde la perspectiva de la dirección estratégica de recursos humanos, no sólo los propios recursos humanos tienen carácter estratégico y aportan valor, sino que, también, las prácticas y sistemas de prácticas de gestión de estos recursos pueden conducir a un mayor resultado empresarial y ser fuente de ventaja competitiva en sí mismos, puesto que los sistemas de prácticas son, a menudo, únicos, difíciles de imitar y poseen ambigüedad causal (Lado y Wilson, 1994).

Este enfoque se ha desarrollado a través de la contribución de numerosos autores. Así, Ulrich (1986) fue uno de los autores pioneros en aplicar el enfoque de recursos y capacidades al campo de los recursos humanos. Se apoyó parcialmente en este enfoque para determinar cómo el personal de la empresa podía constituirse en fuente de ventaja competitiva.

Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. 1ra. Ed. México: Addison Wesley Iberoamericana. Consideran que el factor humano, como recurso, es la habilidad innata o la capacidad de los trabajadores para aprender.

De forma más completa, definen los recursos humanos como la base de capital humano bajo el control de la empresa, considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa. De esta manera, el capital humano, en combinación con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que permiten crear ventajas competitivas sostenibles.

Barney, J.B. & Clark, D.N. (2012). Mantener la Ventaja Competitiva. Ed. Addison Wesley Iberoamericana. México. Determina el concepto más completo de los Recursos Humanos, puesto que recoge la multidimensionalidad de atributos que caracterizan a las personas y que éstas utilizan en su desempeño en la organización. Estos autores definen los recursos humanos de una empresa como el conocimiento, experiencias y habilidades y compromiso de los empleados con la empresa, así como sus relaciones con el resto de compañeros, subordinados o jefes, incluyendo, además, sus relaciones con aquéllos no pertenecientes a la empresa, como, por ejemplo, proveedores, clientes, etc.

Esta definición de recurso humano resulta muy completa y acorde a las evidencias empíricas logradas hasta el momento, ya que no sólo incluye las habilidades y conocimientos de las personas que forman la organización como claves para el desempeño y el éxito empresarial competitivo, sino que, también, lo son las relaciones sociales de las que participan los empleados, así como, sus actitudes y sus afectos en relación a la organización. La Figura 01 representa gráficamente esta conceptualización del recurso humano.

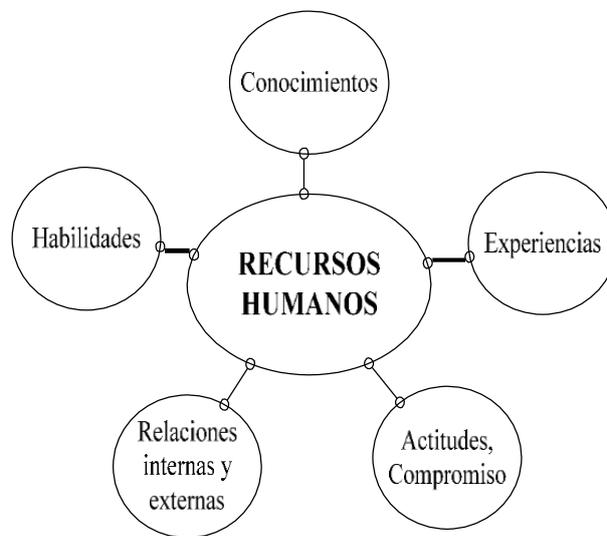


Figura 3: Definición de recurso humano
Fuente: Barney y Clark (2007)

2.2.1.2. Dimensiones de la gestión del talento humano

Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. 9na Ed. México: McGraw Hill. Considera seis importantes procesos dentro de la Gestión del Talento Humano, los cuales considera como procesos dinámicos e interactivos para el buen desempeño del personal, que para la tesis fueron consideradas como dimensiones, las cuales son:

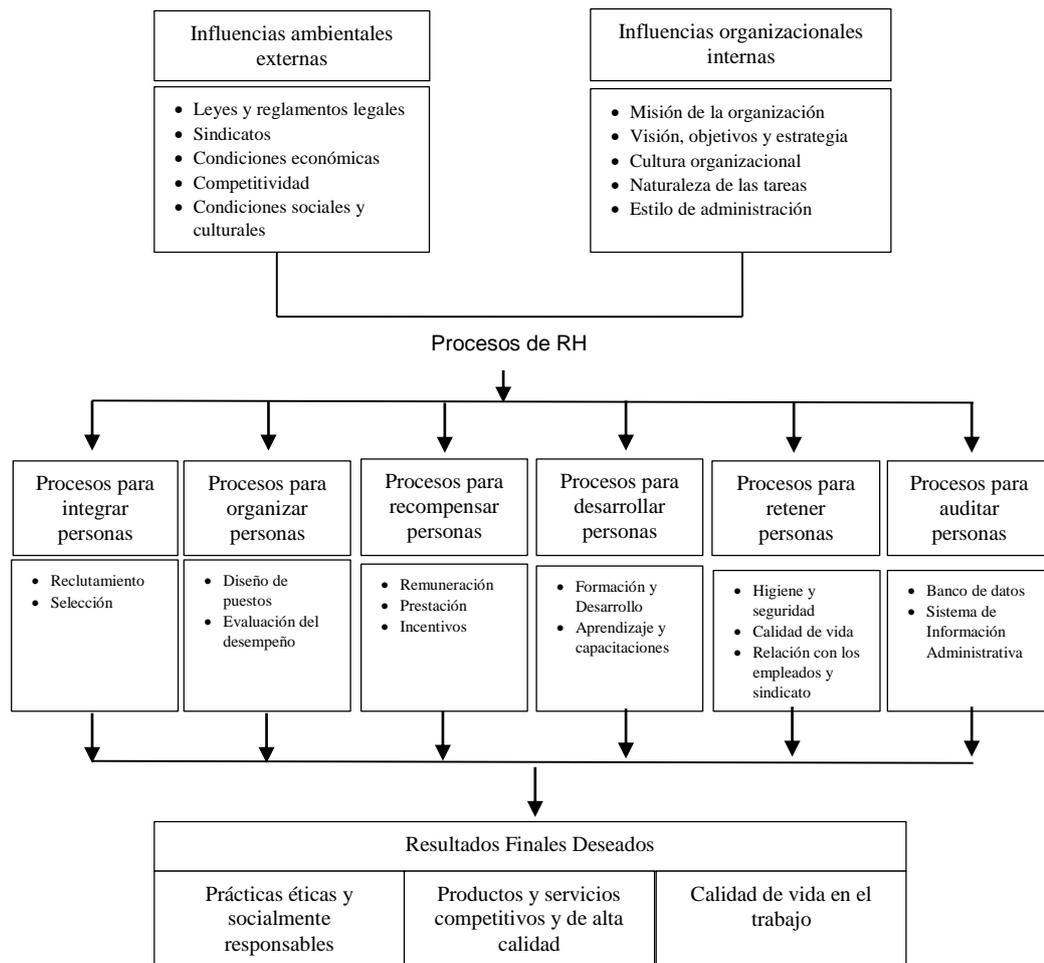
- a. Procesos para integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas, incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- b. Procesos para organizar personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

- c. Procesos para recompensar personas: Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- d. Procesos para desarrollar personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- e. Procesos para retener personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- f. Procesos para auditar personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. De ahí la necesidad de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) que los integre a todos. Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias

ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo. Se trata pues de un modelo de diagnóstico de la ARH, como muestra la tabla 04.

Figura 4: Modelo de diagnóstico de la ARH



Fuente: Chiavenato, I (2009)

2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.2.1. Definición

El clima organizacional resulta ser de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. En razón de ello, existen diversas definiciones acerca del clima organizacional, tales como: Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960.

Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. La definición de clima organizacional para Chiavenato: es la cualidad o propiedad que perciben o experimentan los miembros de la

organización y que influyen en su comportamiento. (Chiavenato, I.; "Administración de Recursos Humanos"; Ed. McGraw-Hill; Trad.)

Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

En un estudio acerca del clima organizacional y el trabajo, Chruden y Sherman (1999), revelan que una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

Otros elementos que también contribuyen al clima, son las relaciones dentro y entre los grupos que comprende cada organización. Existen también factores de naturaleza física que contribuyen al clima, dada su incidencia directa o indirecta sobre la conducta humana. En ellos se encuentran el ambiente físico, la naturaleza y disposición del trabajo, así como las condiciones de seguridad del empleado. En conclusión: la forma en que los componentes básicos del proceso organizacional, se constituyen en insumos, que mediante estrategias motivacionales adecuadas producen resultados directos en la calidad de vida de la organización, más específicamente, en su productividad, en la satisfacción de las personas y en el mejoramiento de la imagen y clima organizacional.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es

el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones comparativas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Para Robbins (1999), el Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Dra. Amelia Dorta Quintana. El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta. El término "situación global" en estudio se refiere a la persona y a su ambiente psicológico (o de comportamiento). Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente. Si se formula en una regla se tiene que:

$$C = f (P, A)$$

Donde:

C = Conducta

F = Función

P = Persona

E = Ambiente

Los primeros en precisar el concepto de clima organizacional fueron Tagiuri y Litwin (1968), quienes lo definen como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa. Luego Campbell (1970), amplía el concepto y lo considera como un conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente. En esta relación el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización en su característica estática como en grado de autonomía. Johnson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976), señalan que el clima de una organización surte efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructuras organizacionales, valores grupales y otros. Para Payne, además, puede ser medido operacionalmente con métodos observables objetivos, a través de las percepciones de los miembros del sistema. Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (1970), en una revisión y síntesis de varios estudios sobre el clima, identificaron cuatro categorías generales de la situación organizacional que son: (a) las propiedades estructurales, (b) las características ambientales, (c) el clima organizacional y (d) las características formales de los roles. Ellos describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que se pueden deducir de la manera en que la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Identificaron las siguientes dimensiones del clima organizacional: autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre el cargo, sistema de recompensa, consideración, calor y apoyo. Berman (1975), reporta en su investigación, ocho (8) elementos importantes del clima organizacional: (1) Disposición al cambio en la

cultura total del instituto, (2) Capacidad para resolver problemas, (3) Apertura para discusiones y críticas acerca de la situación interna de la institución, (4) Relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos, (5) Compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovativas, (6) Planificación sistemática, (7) Liderazgo y (8) Posesión de recursos adecuados. Fincher (1983) y Nash (1983) ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, etc. Para Fincher, el clima organizacional se define como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos.”

La valoración del clima organizacional es pertinente con la valuación de la actuación, ventajas y limitaciones que pudiera tener la organización y puede sugerir pasos correctivos” (p. 383). Para Nash (1983), es mucho más que un estilo administrativo; es el resultado de interacciones entre la estructura organizativa, las políticas, las prácticas administrativas, el carácter del personal y las relaciones humanas informales.

Gant (1983), en una ponencia presentada en la Asamblea Anual de la Asociación Americana de Colegios de Educación, reflexionó sobre las características de las escuelas efectivas y los colegios de educación y ofreció una descripción de las cualidades tanto de los líderes efectivos, como de los equipos administrativos y las organizaciones. El decano es caracterizado como la clave para la efectividad de una institución de Educación.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de

interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

De ello podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Para Alexis P. Goncalves El clima es: 1. El conjunto de condiciones atmosféricas (temperatura, presión, barométrica, humedad, vientos, precipitaciones) que caracterizan una zona geográfica. 2. Ambiente, circunstancias de un lugar o situación. El término ha encontrado otra explicación dentro del ámbito organizacional. Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

“El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” Goncáales, Alexis. (2000).

2.2.2.2. Proceso y determinantes del clima *organizacional*

Idalberto Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos" toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima

organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de tres (03) características fundamentales:

- a. Sentirse bien consigo mismo
- b. Sentirse bien con respecto a los demás
- c. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

Para explicar los determinantes del clima organizacional, Chiavenato expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que componen el clima organizacional. Este modelo parte de las siguientes premisas:

- a. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- b. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- c. Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.

- d. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
- e. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

2.2.2.3. Importancia del clima organizacional

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- a. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- b. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- c. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir. El clima organizacional implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad de la organización.

2.2.2.4. Características del clima organizacional

Goncalvez (1997) sostiene que a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.2.2.5. Elementos del clima organizacional

Castillo, Del Pino y Espinoza (2000), consideran los siguientes elementos en el clima organizacional:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

2.2.2.6. Enfoques teóricos del clima organizacional

Los estudios de Clima Organizacional, se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad o alto rendimiento o, por el contrario, los motivos por los cuales, un ambiente genera insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento. Mencionaremos algunas teorías fundamentales que sustentan y modelan los estudios de clima organizacional.

Teoría de los 2 Factores:

Factores Higiénicos y Factores Motivacionales. De Frederick Herzberg (1950). Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano.

- Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la

seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable y para lograr que las personas trabajarán más, se hacían necesarios apelar a los premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de las recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

- Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo

realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

2.2.2.7. Comunicación interpersonal y organizacional

Según Florez García Rada, J. (1992: 303), la comunicación interpersonal es el “proceso a través del cual se transmite información entre dos o más personas para lo cual se requiere que el emisor codifique lo que quiere transmitir en un lenguaje que pueda ser descifrado y entendido por el receptor generando una respuesta de retroinformación que le indique al emisor en qué medida su mensaje ha sido bien comprendido”.

La comunicación organizacional lo establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum correspondencia escrita entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras. La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

- Comunicación descendente (de la dirección o gerencia hacia el personal).
- Comunicación ascendente (del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la organización).
- Comunicación horizontal (entre el personal de igual jerarquía).
- Comunicación diagonal (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan), no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita urgente a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nómina se la hace llegar, de forma directa.

2.2.2.8. Tipos de clima organizacional

Rousseau (1988) ha hecho una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de clima organizacional:

- a.** Clima psicológico. Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, es decir, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas recepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas puesto que, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea particular, y las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.
- b.** Clima agregado. Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, como se observa en el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización, entre otros. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones, lo cual implicaría un significado compartido. Sin embargo, hasta la fecha no existen investigaciones que hayan justificado esta relación entre las percepciones agregadas y la interpretación.
- c.** Climas colectivos. Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. A diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando percepciones individuales de los factores situacionales y

combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se ha considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales, como la administración y la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales, como el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros grupos.

- d. Clima organizacional. Hace relación a las interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales, el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización exterior). Por tanto, las percepciones del clima y estructurales pueden compararse con las orientaciones interior y exterior respectivamente.

Según Likert. Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de liderazgo:

SISTEMA 1: Líder autoritario que dirige y busca explotar a los subordinados.

SISTEMA 2: Líder autoritario pero paternalista, controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les "da palmaditas en la espalda" y aparentemente "hace lo que es mejor para ellos".

SISTEMA 3: Líder de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.

SISTEMA 4: Líder de estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Tabla 1. Teoría de los Sistemas de R. Likert.

Variable del liderazgo	Sistema 1 (explotador)	Sistema (autócrata)	Sistema (participativo)	Sistema 4 (democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en un sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las decisiones	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimiento de libertad de los subordinados	Nos se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No sienten verdadera libertad para analizar con el asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

Fuente: Revista Digital The OD Institute. <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/164-likert-rensis.html>

2.2.2.9. Dimensiones y medida del clima organizacional

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una microsociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo.

“Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. La figura 5 presenta cierto número de dimensiones propuestas por investigadores. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores.” (Brunet, L. 2011. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 43, 45.)

Como se dijo anteriormente, existe una polémica acerca del estilo de administración (estilo de liderazgo) de la dirección como principal determinante del clima. Brunet (2011) Comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de la organización. En efecto, es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de administración, por el contrario, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionalmente junto con

las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados.

A continuación, se presentan los principales cuestionarios, los que se usan comúnmente, así como las dimensiones que éstos cubren. “El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert,” (Likert, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Collection Hommes et organisations, París. 1974. Citado por: Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 45.) “El perfil de las características organizacionales, cuya teoría se presentó anteriormente. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes (Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 45 – 51.)

La tabla 2. Dimensiones del clima organizacional

<i>Forehand y Gilmer</i>	<i>Friedlander y Maquiles</i>	<i>Galvin</i>	<i>Lawler et al</i>
1 Tamaño de la organización	1 Empeño	1 Estructura organizacional	1 Competencia efíca
2 Estructura organizacional	2 Obstáculos o trabas	2 Obstáculo	2 Responsabilidad
3 Complejidad sistemática			
3 de la organización	3 Intimidación	3 Recompensa	3 Nivel práctico concreto
4 Estilo de liderazgo	4 Espíritu de trabajo	4 Espíritu de trabajo	4 Riesgo
5 Orientación de fines	5 Actitud	5 Confianza y consideración	5 Impulsividad
	6 Acento puesto sobre la producción	6 Riesgos y desafíos.	
	7 Confianza		
	8 consideración		
<i>Likert</i>	<i>Litwin y Stringer</i>	<i>Meyer</i>	<i>Payne et al</i>
1 Métodos de mando	1 Estructura organizacional	1 Conformidad	1 Tipo de organización
2 Naturaleza de las fuerzas de motivación	2 Responsabilidad	2 Responsabilidad	2 Control
3 Naturaleza de las fuerzas de los procesos de comunicación	3 Recompensa	3 Normas	
4 Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	4 Riesgo	4 Recompensa	
5 Toma de decisiones	5 Calor Humano	5 Claridad organizacional	
6 Fijación de los objetivos o de las directrices.	6 Apoyo	6 Espíritu de trabajo	
7 Procesos de control	7 Normas		
8 Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	8 Condictos		
	9 Indentidad		
<i>Pritchard y Karasick</i>	<i>Schneider y Bartlen</i>	<i>Steers</i>	<i>Halpin y Crofts</i>
1 Automanía	1 Apoyo proveniente de la dirección	1 Estructura organizacional	1 Cohesión entre el cuerpo docente
2 Conflicto contra cooperación	2 Interés por los nuevos empleados	2 Refuerzo	2 Grado de compromiso del cuerpo docente
3 Relaciones Sociales	3 Conflicto	3 Centralización del poder	3 Moral de grupo
4 Estructura organizacional	4 Independencia de los agentes	4 Posibilidad de cumplimiento	4 Apertura de espíritu
5 Recompensa	5 Satisfacción	5 Formación y desarrollo	5 Consideración
6 Relación entre rendimiento y remuneración			
7 Niveles de ambición de la empresa	6 Estructura organizacional	6 Seguridad contra el riesgo	6 Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
8 Estatus		7 Apertura contra rigidez	7 Importancia de la producción.
9 Flexibilidad e innovación		8 Estatus y moral	
		9 Reconocimiento y retroalimentación	
10 Centralización		10 Competencia y flexibilidad organizacional	
11 Apoyo			

Fuente: Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 44

- a.** Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:
- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
 - Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
 - Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
 - Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
 - Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
 - Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
 - Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
 - Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.
- b.** Asumiendo la postura de Bowers y Taylor (1970) citado por Sandoval (2004) se tomarán en cuenta cuatro grandes dimensiones para analizar el clima organizacional. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

- Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
 - Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
 - Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
 - Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.
- c. Litwin y Stringer: Resaltan que el clima organizacional depende de nueve dimensiones:
- Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
 - Responsabilidad individual. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
 - Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
 - Riesgos. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

- Calor Humano. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
 - Apoyo. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
 - Normas: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
 - Conflictos. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
 - Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- d. Según Pritchard y Karasick: Desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:
- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
 - Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
 - Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

- Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
 - Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
 - Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
 - Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
 - Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
 - Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
 - Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
 - Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.
- e. Componentes del clima organizacional (Likert, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Collection Hommes et organisations, Parí, 1974. Citado por: Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 39.): Se ha visto anteriormente, en la teoría de Likert, las variables implicadas en la composición del clima organizacional. Ahora lo que corresponde es analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de

la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

La figura 6, presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

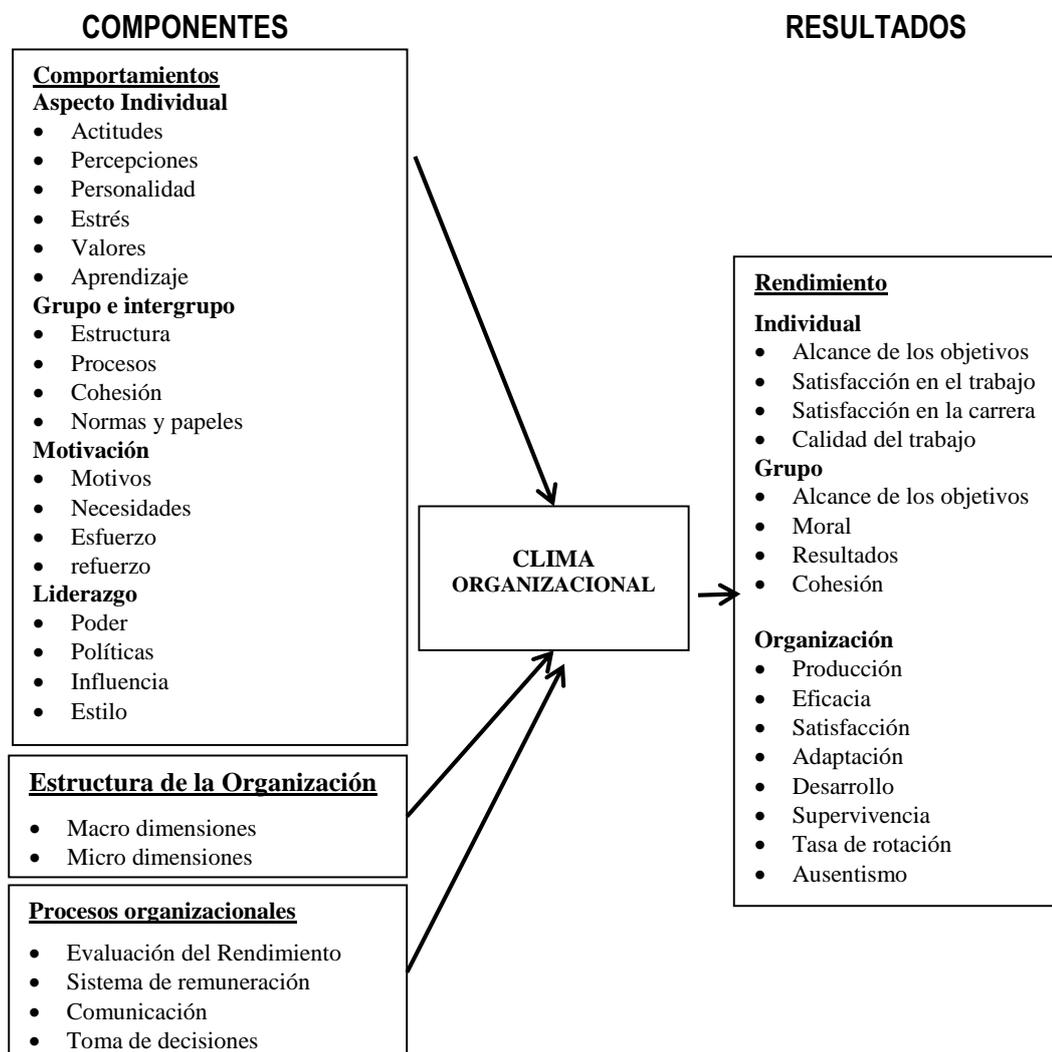


Figura 6. Componentes y resultados del clima organizacional.

Fuente: Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly. J. H., Organizations: structure, processes, behavior, BusinessPublications Inc., Texas, 1979. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 40.

Brunet (2011) La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización.

2.2.2.10. Modelos del clima organizacional

- a. Modelo Explicativo del Clima Organizacional: Edel, R., García, S. y Guzmán, F. (2007). Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos. A continuación se presenta el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima

como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización. Litwin y Stringer (en Goncéales 2011), en la figura 7, proponen el siguiente modelo de clima organizacional. Goncéales (2000). Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc.

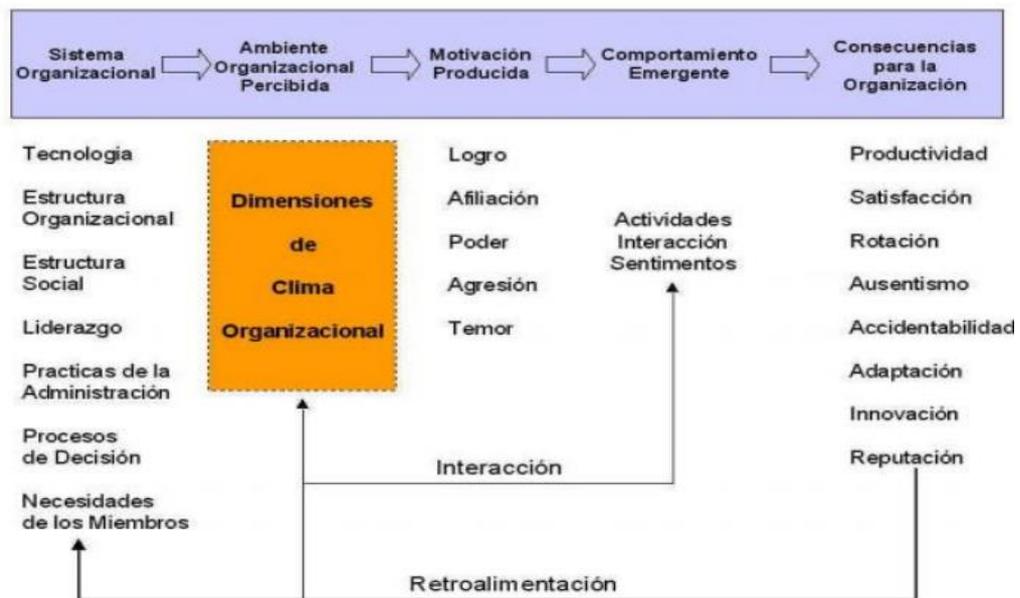


Figura 7. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer
Fuente: tomada de Goncéales, A. (2000)

Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para la comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo.

b. Modelos de Intervención Del Clima Organizacional

A continuación, se presentan dos modelos de intervención del clima organizacional que al ser aplicados por el psicólogo o administrador a una organización determinada se espera que modifique o cambie el clima no adecuado, tomando como base en una serie de fases y pautas que permita de manera ordenada evaluar y tratar las dimensiones involucradas en tal caso.

“Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo (véase figura 05). Como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas”. (Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 104,105.)

El Clima de Trabajo en las Organizaciones

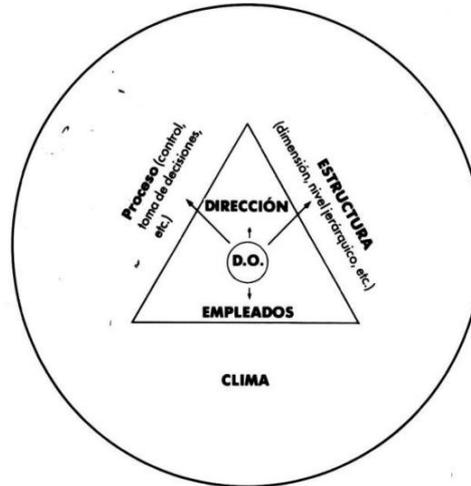


Figura 8. Cambio y climas organizacionales
Fuente: Tomado de Brunet, pág. 104.

Brunet (2011) Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hace generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional (DO). Según Bennis (1969, véase Tellier y Robert), el desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia. Brunet (2011) Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización.

Evidentemente, si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales, moderatrices y finales) el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta. En efecto, el interventor no centrar su acción en un componente particular de la organización (como la comunicación) sino que también debe intentar modificar o, por lo menos, analizar los otros componentes (como la estructura) si

quiere, eventualmente, producir un cambio profundo y durable a nivel del clima. El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro.

También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones. Brunet (2011). Las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos.

De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar. La tabla N° 06 presenta un modelo integrado de modificación del clima organizacional. Con base en las teorías de Lewin y House, se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprenda cinco fases diferentes.

La **tabla 3**. Modelo integrado de modificación del clima organizacional.

<i>Estructura - proceso</i>	<i>Dirección</i>	<i>Empleados</i>
Desbloqueo		
I		Conocimiento de los posibles cambios. Cambios en los conocimientos existente (existen otros sistemas organizacionales).
II	Cambio en el organigrama (descentralización), los fines, las filosofías y las políticas de la dirección.	Cambio en las actitudes.
Reconstruir		
III		Cambio en el comportamiento
IV	Filosofías y prácticas de acuerdo con el rendimiento deseado.	Cambio en el rendimiento en el trabajo. Supervisión y evaluación periódicas del cambio, de acuerdo con el rendimiento deseado.
Volver a bloquear		
V	Formalización y puesta en marcha de un sistema que permite reforzar los cambios.	Cambios en los resultados organizacionales

Fuente: Lewin, K., Field theory in social science, HarperBros, Nueva York, 1951. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 105

Fase I. Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimientos de los posibles cambios. El consultar a quien se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”. En efecto, generalmente se le pedirá que actúe cuando la situación ya se volvió insostenible. Éste debe, en esa fase, proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.

Fase II. Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.

Fase III. En esta etapa, el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

Fase IV. Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.

Fase V. Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización.

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, sería un trabajo en equipo conjunto con alta dirección. Ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.

En el mismo orden de ideas, Lippitt (1981), págs. 551-517. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 107.) en una investigación efectuada para medir el clima organizacional de la red escolar estadounidense, enuncia algunos principios que todo administrador [o psicólogo organizacional] debería tener en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de un clima de apoyo en el trabajo. Estos principios son los siguientes:

- Para hacer que sus empleados sean más dinámicos durante las reuniones, debe darles la oportunidad de participar en la discusión

antes de crear una situación que los haga apáticos y desconfiados.

- No crea que sus superiores estarán automáticamente en contra de lo que les va a proponer. Una planificación interesante y bien apoyada puede interesarles.
- Los individuos que se verán afectados por una decisión deben participar en la elaboración y en la aplicación de ésta.
- Los conflictos deben ser considerados como elementos dinámicos que permitan el surgimiento de nuevas ideas.
- Subrayar el alcance de los objetivos de sus empleados sobre todo si éstos trabajan en un proyecto importante.

Brunet (2011) En resumen, no es fácil cambiar el clima de una organización. Eso requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne.

Implica también que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicios la base del funcionamiento mismo de su organización. Las diferentes estrategias de desarrollo organizacional no deben aplicarse ciegamente sin conocer el papel efectivo que juegan los componentes del clima. Por esto mismo, antes de intervenir bajo una forma u otra, hay que tener una identificación precisa del problema, sobre todo porque la naturaleza misma del clima organizacional es difícil de establecer. El interventor debe poner atención y resistir a la tentación de utilizar programas de desarrollo organizacional fabricados de antemano. El programa que utilizará (...) deberá estar de acuerdo con la voluntad de las personas del lugar, con el estado de los componentes del clima de la organización y con los objetivos que se quieran alcanzar.

El segundo modelo que se presenta a continuación, es un modelo de clima organizacional basado en la gestión por competencias, en

donde “se considera que los principales protagonistas de los estudios e investigaciones de clima son:

- El individuo, concebido como el sujeto que responde a dos necesidades: por un lado, a impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y, por otro, al desarrollo de su rol laboral.

- El grupo, entendido como un conjunto de individuos hipotéticamente orientados hacia un mismo fin concreto (...).

La organización, entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia concreta.” (Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 195.) En este mismo modelo muestra una visión complementaria de las dimensiones tradicionales propuestas para la medición del clima organizacional, en torno a cuatro escenarios siguientes:

- Contexto organizativo: recoge aquellas variables emparentadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere, al menos, hablar de forma más pormenorizada de las siguientes cuestiones: cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.

- Contenido del trabajo: toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos y tareas, (...) y la carga de trabajo asociada.

- Significado del grupo: planea sobre elementos que condicionan o determinan el significado y/o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo.

- **Apreciación personal del individuo:** imbrica (...) pueden hacerse extensivas al grupo y al resto de la organización entre las que se mencionan: el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales. (Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 195-196.) En este sentido, analizar este conjunto de síntomas permitirá al investigador social anticipar posibles vías de análisis, a partir de las cuales sea posible corregir o disminuir la erosión evidenciada en el clima laboral.” (Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 197.

Tabla 4. Competencias individuales y grupales

INDIVIDUALES	GRUPALES
<p>INICIATIVA – PROACTIVIDAD: predisposición a crear las condiciones que, si bien no aseguran el desarrollo de los acontecimientos, procuran disminuir o atenuar las circunstancias de naturaleza adversa a lo inicialmente proyectado.</p>	<p>COMUNICACIÓN EFECTIVA: habilidad que permite enviar, recibir y procesar datos e informaciones en un contexto interindividual, favoreciendo la adquisición, la estimulación y el desarrollo de los comportamientos grupales orientados hacia un fin determinado.</p>
<p>ADAPTACIÓN – FLEXIBILIDAD: facultad por la que la persona es capaz de amoldarse al entorno, a la situación y/o a las circunstancias sin que ello genere contradicciones o conflictos entre sí mismo, el puesto que ocupa y el medio en el que ha de desenvolverse.</p>	<p>TRABAJO EN EQUIPO: desarrollo de las facultades interindividuales que permitan la consecución de resultados en orden a los objetivos propuestos por la organización, optimizando los medios humanos y técnicos puestos a su alcance.</p>
<p>LIDERAZGO PERSONAL: capacidad para persuadir, orientar e influir emocional y técnicamente a los individuos buscando el desarrollo de sus conocimientos, capacidades y habilidades personales y profesionales.</p>	<p>NEGOCIACIÓN: conjunto de habilidades orientadas a la obtención del máximo provecho de los representados en situaciones de confrontación, en las que generalmente deben cederse posiciones buscando una contraprestación satisfactoria para las partes.</p>
<p>ANÁLISIS DE PROBLEMAS – TOMA DE DECISIONES: habilidad relacionada con la evaluación de situaciones, enmarcadas en un contexto de litigio, donde se hace necesaria la solución del conflicto en tiempo y forma.</p>	<p>MOTIVACIÓN INTERGRUPAL: capacidad generadora de energía que permite el impulso y/o el ánimo necesario para conseguir los fines propuestos en el equipo de trabajo.</p>

Fuente: Tomado de Olaz, pág. 197.

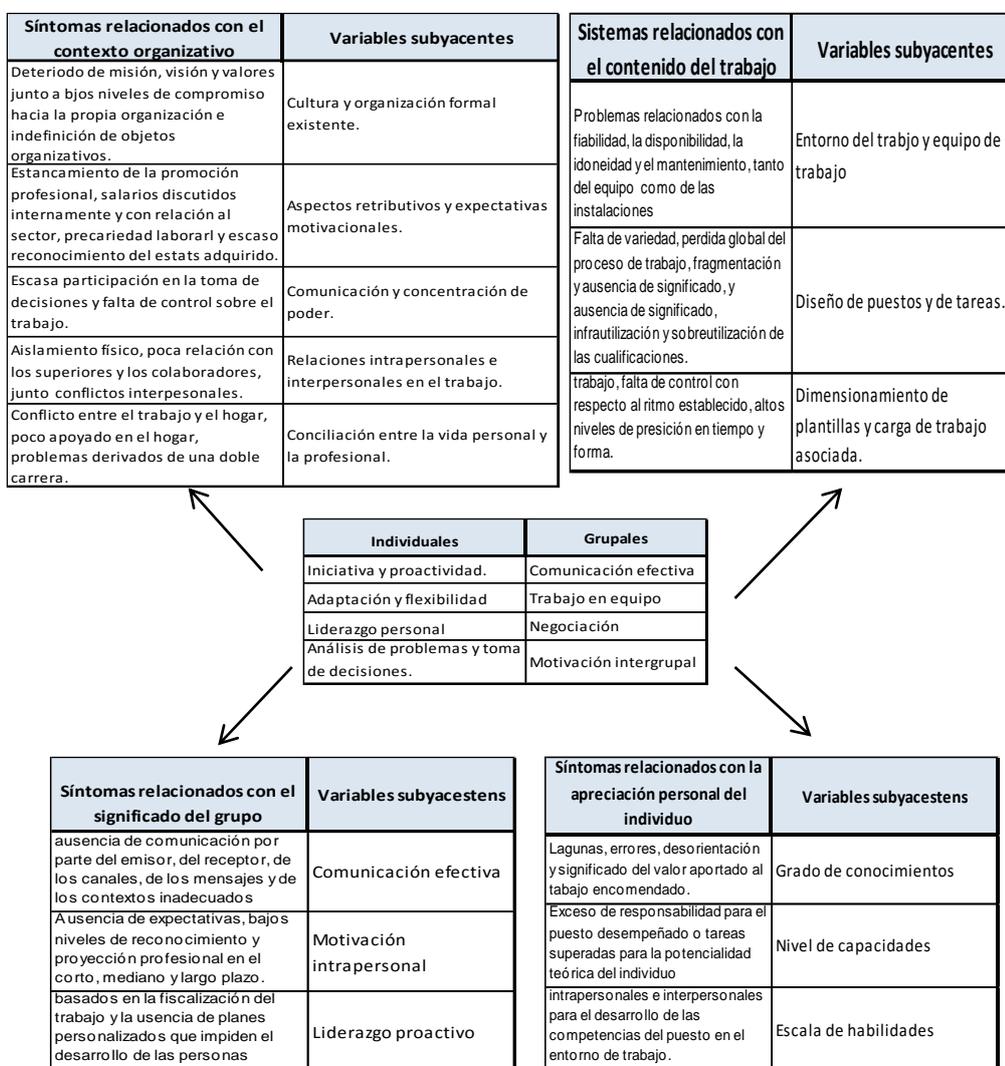
2.2.2.11. Papel de gestión por competencias en la gestión del clima laboral

Desde que McClellan (McClellan, D. (1973). p. 1-14. Citado por: Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias, aludiera explícitamente al término competencia como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, es decir, aquellos elementos que inciden al alza sobre los resultados inicialmente esperados, largo ha sido el debate sobre su interpretación. Al hilo de estos comentarios, una aproximación al concepto hace pensar que las competencias pueden consistir en:

- Motivos: entendidos como la necesidad subyacente o la forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Por ejemplo: la necesidad de un logro.
- Rasgos de carácter: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado. Ejemplo de ello son: la confianza en uno mismo, el autocontrol y la resistencia al estrés, por citar sólo algunos.
- Concepto sobre uno mismo: lo que uno piensa, lo que valora y/o lo que está interesado en realizar el sujeto, orientado consiguientemente su patrón de comportamiento individual.
- Capacidades cognitivas y de conducta: ya sea ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa).

De este modo, la tabla 5, pone de manifiesto como las dimensiones individuales (iniciativa y proactividad; adaptación y flexibilidad; liderazgo personal; análisis de problemas y toma de decisiones) y las dimensiones grupales (comunicación afectiva; trabajo en equipo; negociación; motivación intergrupala), se convierten en los resortes que sustentan el modelo de clima laboral a través de los escenarios descritos (contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo).

Tabla 5. Relación entre el cuadro competencial y las dimensiones del clima laboral.



Fuente: Tomado de Olaz, pág. 201.

Este “efecto impulsor” si se quiere ir más al detalle explicaría también como un sistema de gestión por competencias congruente, permitiría reducir los síntomas de deterioro y, en consecuencia, una mejor modulación de las variables relacionadas.

Olaz (2009) La aportación de este modelo, a la vista de las argumentaciones anteriores, quiere enfatizar en la idea de que tanto el contexto organizativo, el contenido de trabajo, el significado del grupo como la apreciación personal del individuo (escenarios del clima laboral)

pueden modelarse en función de la construcción de un modelo de gestión por competencias, siendo éste quien construye, jerarquiza y moviliza las variables por las que la organización y, lo que es más importante, las personas, se desenvuelven.

Se esperaría entonces, que este modelo de gestión por competencias favorezca la búsqueda de un clima organizacional satisfactorio, en el sentido de que al ser aplicado en una determinada organización contribuya a la construcción de una dinámica organizativa y de la gestión del recurso humano, basándose en los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentre en la organización, a fin de lograr la autodirección del comportamiento individual, resaltando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye al bienestar del clima.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La Gestión del Talento Humano se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes.

2.3.2. HIPÓTESIS SECUNDARIOS

- La Gestión del Talento Humano como procesos para integrar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes.
- La Gestión del Talento Humano como procesos para organizar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes.
- La Gestión del Talento Humano como procesos para recompensar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes.

- La Gestión del Talento Humano como procesos para desarrollar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes.
- La Gestión del Talento Humano como procesos para retener personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes.
- La Gestión del Talento Humano como procesos para auditar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes.

2.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.4.1. Variable independiente (x): gestión del talento humano

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro el entorno actual y futuro. Ser consideradas empresas de alto desempeño, innovadores y adaptables a los cambios.

Autor: Chiavenato Idalberto, 3ra Ed. México: Editora McGraw – Hill

2.4.2. Variable dependiente (y): clima organizacional

Para Alexis P. Goncalves. p. 1-14. Citado por: Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 195. El clima es: 1. El conjunto de condiciones atmosféricas (temperatura, presión, barométrica, humedad, vientos, precipitaciones) que caracterizan una zona geográfica. 2. Ambiente, circunstancias de un lugar o situación. El término ha encontrado otra explicación dentro del ámbito organizacional. Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e

intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como *elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.*

El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Actitud

Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

Administración de personal

Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.

Adaptabilidad

Donde se establece la forma operativa y eficaz a los cambios que se operan en las organizaciones y/o entorno, para una ágil y dinámica función de regulación.

Calidad de servicios

Nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar en la satisfacción del cliente en los servicios prestados, es una característica que se le atribuye a aquellas cosas que representa la excelencia, eficacia y efectividad.

Capacitación laboral

Es la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

Cargo

Persona que tiene un empleo muy importante.

Clima organizacional

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Comportamiento laboral

Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos.

Condiciones de trabajo

Dentro de esta categoría se clasifican los hechos o eventos que tienen que ver con el ambiente físico, incluye la calidad de trabajo, los recursos para desarrollarlos, luz, temperatura, ambiente, etc.

Conflictos

Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra.

Cultura organizacional

Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinado al cambio planificado en las organizaciones, su conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes.

Desempeño

Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

Eficacia

Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, es el cumplimiento de los resultados correspondientes.

Eficiencia

Es la relación existente entre los bienes y servicios producidos u otorgados y el adecuado uso de los recursos que cuenta la organización, en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Gerencia

Es un cargo que ocupa el director de una empresa la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, de organización, dirección control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Gerente de personal

Es la persona que desempeña una función de línea al dirigir las actividades de su propio departamento.

Horario laboral

Es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.

Incentivos

Es la compensación que otorga la organización al empleado para mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

Inteligencia emocional

Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Motivación

Es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico, psicológico, sociales y de realización personal que condicionan el comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo.

Liderazgo

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Organización

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializados.

Personal

Son las personas que prestan diversos servicios en una organización o institución, determinando su base en función al comportamiento, actitud y desempeño en sus diferentes funciones.

Planificación

Calculo situacional sistemático que relaciona el presente con el futuro, y el conocimiento con la acción. Calculo que precede y preside la acción.

Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos, utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en determinada organización.

Selección de personal

Es una actividad de comparación o confrontación de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictivo.

Staff

Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

Talento humano

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud.

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión del Talento Humano	La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Ser consideradas empresas de alto desempeño, innovadores y adaptables a los cambios. Autor: Chiavenato Idalberto, 3ra Ed. México: Editora McGraw – Hill	La aplicación de un conjunto de variables y factores que van a proporcionar un sistema adecuado de gestión del talento Humano, y para ello es necesario tener en cuenta procesos que permitan conseguir el buen desarrollo de las personas en las organizaciones. Autor: Chiavenato Idalberto, 3ra Ed. México: Editora McGraw – Hill	Proceso para integrar personas	Reclutamiento
				Selección
			Proceso para organizar personas.	Diseño de Puestos
				Evaluación de desempeño
			Proceso para recompensar personas.	Recompensas
				Remuneración
				Incentivos
			Proceso para desarrollar personas.	Promoción y desarrollo
				Aprendizaje y Capacitación
			Proceso para retener personas	Higiene y seguridad
Control de vida				
Relación con los empleados y el sindicato				
Proceso para auditar personas	Banco de datos			
	Sistema de información administrativa			

Tabla 6. Operacionalización de la Variable Independiente (Fuente: Elaboración propia).

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Clima Organizacional	Es el conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente. En esta relación el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización en su características estáticas como en grado de autonomía. Autor: Campbell (1970),	El clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular se puede deducir de la manera en que la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Y para ello es necesario tener en consideración las dimensiones: autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre el cargo, sistema de recompensa, consideración y apoyo. Autor: Campbell (1970),	Autonomía individual	Responsabilidad
				Independencia
				Poder decisión
			Grado de estructura impuesta sobre el cargo	Estructura
				Métodos
			Sistema de recompensa	Monetarios
				Promociones
			Consideración, agradecimiento y Apoyo	Consideración
				Apoyo
Agradecimiento				

Tabla 7. Operacionalización de la Variable Dependiente
Fuente: Elaboración propia.

2.7. ALCANCE Y LIMITACIONES

Es importante señalar que la presente investigación nos va a proporcionar resultados efectivos que fueron aplicados en la Gestión del Talento Humano de la Municipalidad Provincial de Angaraes, con el que se podrán aplicar medidas de mejora o corrección para la mejorar del clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Angaraes, de la Región Huancavelica. Así poder contribuir en la calidad de vida de los trabajadores y cumplir con los estándares que la OMS ha considerado para una vida saludable. Con ello autoridades, funcionarios y personal administrativo podrán direccionar esfuerzos en la consecución de objetivos institucionales.

En trabajo de investigación se limitó al estudio en los administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes, ya que forma del staff de profesionales que

permiten el desarrollo administrativo. En consecuencia, se necesitará revolver la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio fue denominado como investigación básica, porque tiene como objetivo mejorar el conocimiento sobre el tema.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Conforme a los propósitos del estudio la investigación fue centrada en el nivel descriptivo correlacional.

3.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

- **Método Inductivo.** - Consiste en analizar un fenómeno de lo particular o de una realidad concreta para llegar a conclusiones generales. En nuestro caso, partimos del análisis de las dimensiones de la gestión del talento humano.
- **Método Analítico.** - Este método permitió descomponer la variable clima organizacional en relación con la autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre el cargo, sistema de recompensa y la consideración, agradecimiento y apoyo; en la Municipalidad Provincial de Angaraes.
- **Método Descriptivo.** - Permite describir la influencia que ejerce la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en la Municipalidad Provincial de Angaraes. Para tal fin se sistematizó, procesó y analizó los datos recopilados y se presentan las tablas y figuras de distribución de frecuencias. Los datos fueron tabulados en el software estadístico IBM SPSS V 21.0.

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es no experimental: Correlacional y de corte transversal, pues se centró en analizar las variables (Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional) y determinar su interrelación en un momento determinado.

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación. Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.

Autor: Roberto Hernández Sampieri. (1997).

Fue el descriptivo - correlacional.



Donde:

M:

Muest

ra de observación.

Ox: Gestión del Talento Humano

Oy: Clima Organizacional

r : Relación entre Variables.

3.5 POBLACIÓN DE MUESTRA Y MUESTREO

3.5.1. POBLACIÓN

La población total que se consideró en el presente trabajo de investigación fueron los 250 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, considerados en estos los diferentes regímenes laborales.

3.5.2. MUESTRA

El tamaño de la muestra fueron los 80 trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad Provincial de Angaraes año 2014.

3.5.3. MUESTREO

Se determinará empleando el muestreo no aleatorio de tipo censal, llamado también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal.

Se utilizan en muchas investigaciones cuantitativas y cualitativas.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicaron técnicas e instrumentos en el marco metodológico de la investigación propuesta, tales como encuestas, cuestionarios, fichas de observación, fichas de registro, fichas de entrevistas.

3.7 PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Procesamiento de Información

- Distribución de frecuencia.
- Representación gráfica, mediante histogramas.
- Medidas de tendencia.
- Medidas de dispersión
- Paquete estadístico.

Fuentes para recolección de información

- Fuentes primarias: Recopilación directa de los datos empleando. Observación, encuestas, cuestionarios y sondeos.
- Fuentes secundarias: Información escrita que fueron recopiladas y escritas de los libros, textos, revistas, documentos, prensa y otros.
-

3.8 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS

- Distribución de frecuencia.
- Representación gráfica, mediante histogramas.
- Medidas de tendencia.

3.10 ÁMBITO DE ESTUDIO

En la Municipalidad Provincial de Angaraes de la Región Huancavelica.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

Para la obtención de los resultados acerca de la relación de la Gestión del Talento Humano y el clima organizacional del personal administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014, se ha realizado las respectivas mediciones a través de los correspondientes instrumentos, se ha procedido a codificar la información obtenida y general el respectivo modelado de datos para obtener las conclusiones del presente trabajo de investigación. Se procederá a realizar el estudio teniendo en cuenta el diseño de la investigación, además se hará uso de las técnicas de la estadística descriptiva tales como tablas de frecuencia simple, gráfico de barras, gráficos circulares, así como las técnicas de la estadística inferencial para la respectiva inferencial para la respectiva contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman.

Por otro lado, el presente trabajo de investigación tuvo como unidades de análisis a 80 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes.

4.1 Validez y confiabilidad del instrumento

Procedemos a evaluar nuestros instrumentos con el alfa de cronbach, utilizando la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total, a través del programa estadístico SPSS 22.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

donde

- S_i^2 = es la varianza del ítem
- S_t^2 = es la varianza de los valores totales observados
- k = es el número de preguntas o ítem
- α = Coeficiente de Alfa de cronbach.

4.1.1 Procesamiento

Tabla 1. Resumen de procesamiento de casos

Casos	N		%	
	Válido	Excluido	77	3
			96,3	3,8
	Total		80	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,929	39

La validez de un instrumento se refiere al grado en el que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach, asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes del alfa de Cronbach:

Para la confiabilidad del instrumento se tiene en cuenta la siguiente escala:

Escala puntaje

- ✓ Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable
- ✓ Coeficiente alfa > 0.5 es pobre
- ✓ Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- ✓ Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- ✓ Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- ✓ Coeficiente alfa > 0.9 es excelente

Decisión:

Según la escala nuestro instrumento tiene una confiabilidad de 0,929; es decir, es excelente. Por lo tanto, proseguimos a constatar nuestra hipótesis con esa confiabilidad.

4.2 Resultados estadísticos Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014

4.2.1 Resultados por dimensiones de la variable 1 - Gestión del Talento Humano

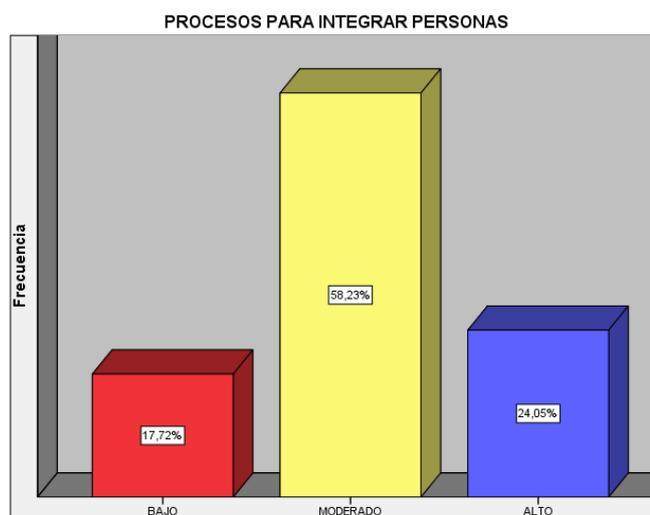
4.2.1.1 Resultados dimensión: Procesos para integrar personas

Tabla 3. Procesos para integrar personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	14	17,5	17,7	17,7
	MODERADO	46	57,5	58,2	75,9
	ALTO	19	23,8	24,1	100,0
	Total	79	98,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,3		
Total		80	100,0		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 1.



Fuente: Tabla 3

Los resultados de la tabla 3 y del gráfico 1, nos muestra que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran a la

dimensión *procesos para integrar personas* como moderado en un 58%, y un 17.7% considera que este proceso es desarrollado en niveles bajos, así también tenemos que el 24.1% de los trabajadores considera a esta dimensión en niveles altos.

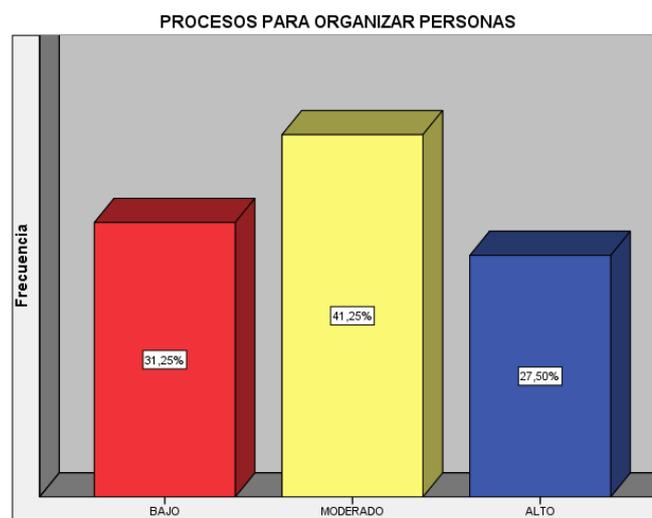
4.2.1.2 Resultados dimensión: Procesos para organizar personas

Tabla 4. Procesos para organizar personas

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	BAJO	25	31,3	31,3	31,3
	MODERADO	33	41,3	41,3	72,5
	ALTO	22	27,5	27,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 2.



Fuente: Tabla 4.

Los resultados de la tabla 4 y del gráfico 2, nos evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran a la dimensión *procesos para organizar personas* como moderado en un 41.3%, y un 31.3% considera que este proceso es desarrollado en niveles bajos, así también tenemos que el 27.5% de los trabajadores considera a esta dimensión en niveles altos. O sea, que conforme a los resultados estadísticos podemos deducir que los trabajadores

consideran que sus autoridades y/o gerentes tienen poca capacidad de organización respecto a la gestión de personal.

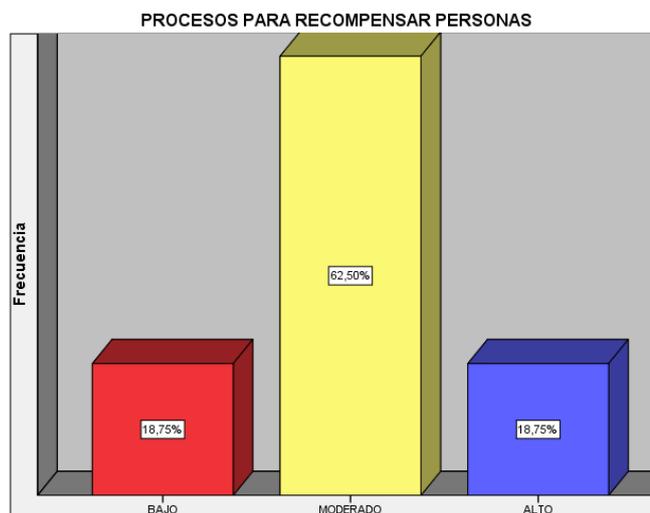
4.2.1.3 Resultados dimensión: Procesos para recompensar personas

Tabla 5. Procesos para recompensar personas

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	BAJO	15	18,8	18,8	18,8
	MODERADO	50	62,5	62,5	81,3
	ALTO	15	18,8	18,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 3



Fuente: Tabla 5.

Los resultados de la tabla 5 y del gráfico 3, nos evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran a la dimensión *procesos para recompensar personas* como moderado en un 62,5%, y un 18,8% considera que este proceso es desarrollado en niveles bajos, así también tenemos que el 18,8% de los trabajadores considera a esta dimensión en niveles altos. Conforme a los resultados estadísticos podemos deducir que los trabajadores no se sienten debidamente satisfechos con la organización respecto a las compensaciones (aumentos salariales o ascensos) que estos reciben.

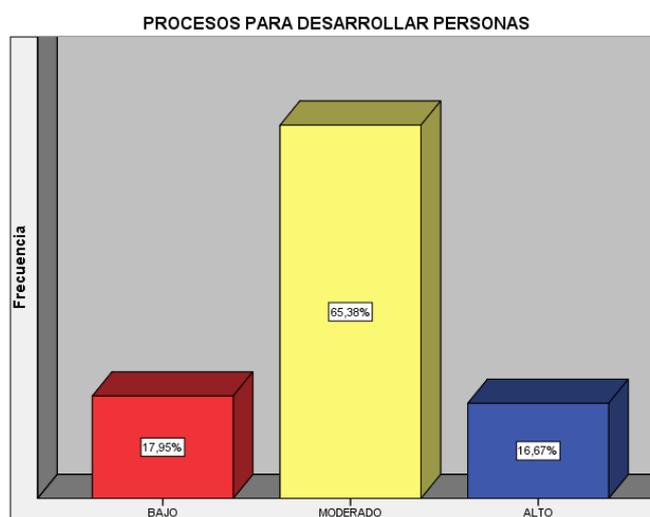
4.2.1.4 Resultados dimensión: Procesos para desarrollar personas

Tabla 6. Procesos para desarrollar personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	14	17,5	17,9	17,9
	MODERADO	51	63,7	65,4	83,3
	ALTO	13	16,3	16,7	100,0
	Total	78	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,5		
Total		80	100,0		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 4



Fuente: Tabla 6.

Los resultados de la tabla 6 y del gráfico 4, nos evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran a la dimensión *procesos para desarrollar personas* como moderado en un 65.4%, y un 17.9% considera que este proceso es desarrollado en niveles bajos, así también tenemos que el 16.7% de los trabajadores considera a esta dimensión en niveles altos. Como podemos observar en este proceso se evidencia la insatisfacción de los trabajadores recordemos que este proceso permite medir las fortalezas y debilidades de cada empleado, para poder establecer el entrenamiento respectivo o la asesoría respectiva, y tan sólo un 16.7% considera que este proceso de desarrolla óptimamente.

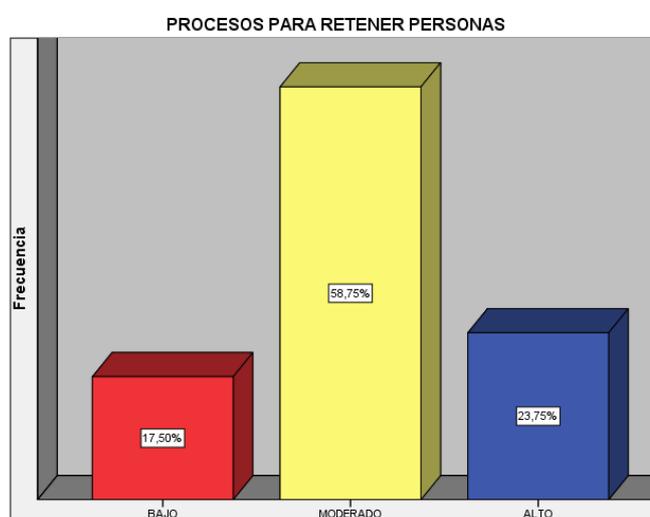
4.2.1.5 Resultados dimensión: Procesos para retener personas

Tabla 7. Procesos para retener personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	14	17,5	17,5	17,5
	MODERADO	47	58,8	58,8	76,3
	ALTO	19	23,8	23,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 5



Fuente: Tabla 7.

Los resultados de la tabla 7 y del gráfico 5, nos evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran a la dimensión *procesos para retener personas* como moderado en un 58,8% y un 17,5% considera que este proceso es desarrollado en niveles bajos, así también tenemos que el 23,8% de los trabajadores considera a esta dimensión en niveles altos. Al igual que los resultados anteriores se evidencia que este proceso se desarrolla medianamente, sin embargo, cabe resaltar que en mayor porcentaje (23,8%) los trabajadores consideran que este proceso se ejecuta en niveles altos o buenos, recordemos que esta dimensión permite proporcionar retroalimentación sobre el desempeño y potencialidades de desarrollo de cada uno de los trabajadores.

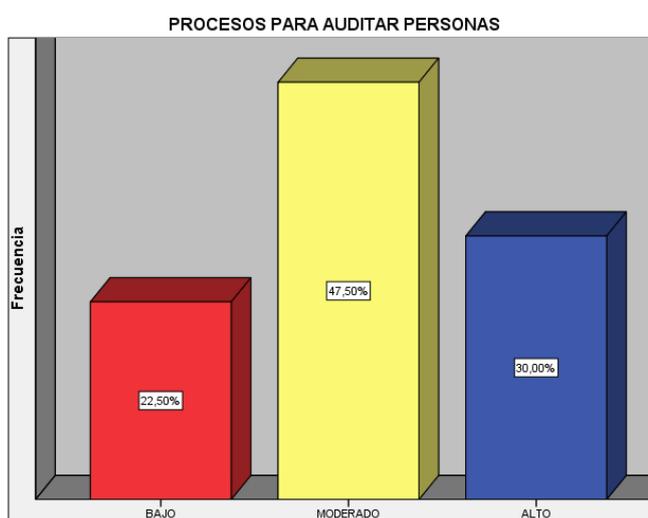
4.2.1.6 Resultados dimensión: Procesos para auditar personas

Tabla 8. Procesos para auditar personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	18	22,5	22,5	22,5
	MODERADO	38	47,5	47,5	70,0
	ALTO	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 6



Fuente: Tabla 8.

Los resultados de la tabla 8 y del gráfico 6, nos evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran a la dimensión *procesos para auditar personas* como moderado en un 47.5% y un 22.5% considera que este proceso es desarrollado en niveles bajos, así también tenemos que el 30% de los trabajadores considera a esta dimensión en niveles altos.

Recordemos que esta dimensión le permite desarrollar un análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencia para mejorar; en ese sentido y conforme a los resultados estadísticos, esta dimensión se desarrolla de mejor manera en la Municipalidad Provincial de Angaraes.

4.2.1.7 Resultado agrupado de la variable 1: Gestión del Talento Humano

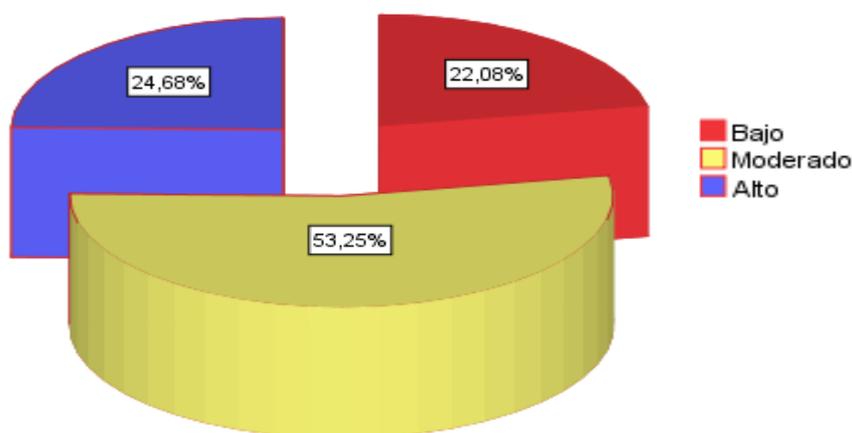
Tabla 9. Gestión del Talento Humano (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	21,3	22,1	22,1
	Moderado	41	51,2	53,2	75,3
	Alto	19	23,8	24,7	100,0
	Total	77	96,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,8		
Total		80	100,0		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 7.

Gestion del Talento Humano (agrupado)



Fuente: Tabla 9.

Los resultados de la tabla 9 y del gráfico 7, nos evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran a la variable Gestión del Talento Humano como moderado en un 53.2% y un 22.1% considera que a la Gestión del Talento Humano como bajo y un 24.7% lo considera en niveles altos. Si consideramos a la Gestión del Talento Humano como la serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia y de las organizaciones; así podemos deducir que en la Municipalidad de Angaraes estas decisiones se desarrollan mediante o niveles moderados.

4.2.2 Resultados por dimensiones de la variable 2 – Clima Organizacional

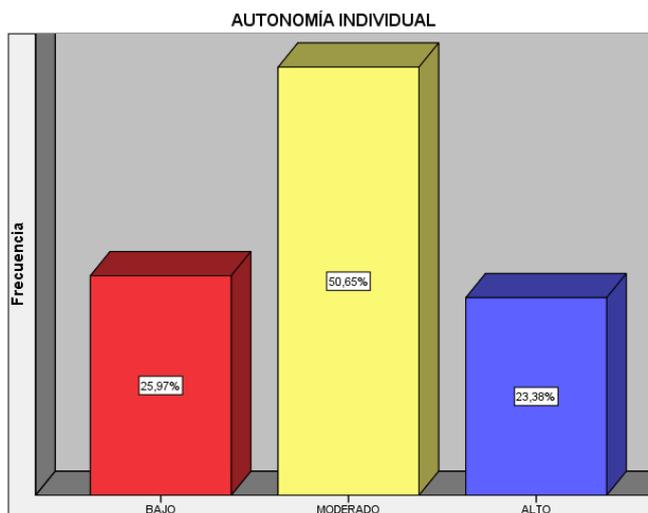
4.2.2.1 Resultados dimensión: Autonomía Individual

Tabla 10. Autonomía individual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	20	25,0	26,0	26,0
	MODERADO	39	48,8	50,6	76,6
	ALTO	18	22,5	23,4	100,0
	Total	77	96,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	3,8		
Total		80	100,0		

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 8



Fuente: Tabla 10.

Los resultados de la tabla 10 y del gráfico 8, nos evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran de la dimensión Autonomía Individual como moderado en un 50.6% y un 26.0% considera como bajo y un 23.4% lo considera en niveles altos. Es decir, que la responsabilidad e independencia que el trabajador debería desarrollar en su centro de labores no es ejecutado óptimamente, trayendo como consecuencia la falta de iniciativa en la toma de decisiones.

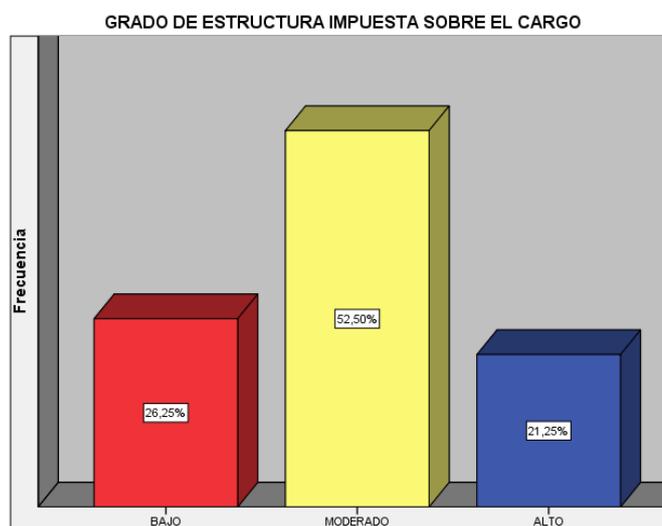
4.2.2.2 Resultados dimensión: Grado de estructura impuesta sobre el cargo

Tabla 11. Grado de estructura impuesta sobre el cargo

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	BAJO	21	26,3	26,3	26,3
	MODERADO	42	52,5	52,5	78,8
	ALTO	17	21,3	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 9



Fuente: Tabla 11.

Los resultados de la tabla 11 y del gráfico 9, nos evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran de la dimensión *Grado de estructura impuesta sobre el cargo* es considerada como moderada en un 52.5% y un 26.3% considera como bajo y un 21.3% lo considera en niveles altos. Es decir, que la responsabilidad e independencia que el trabajador debería desarrollar en su centro de labores no es ejecutado óptimamente, trayendo como consecuencia la falta de iniciativa en la toma de decisiones.

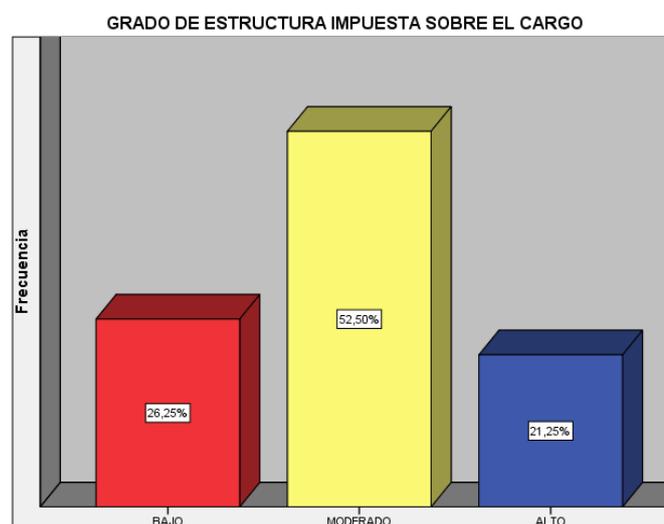
4.2.2.3 Resultados dimensión: Sistema de recompensa

Tabla 12. Sistema de recompensa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	20	25,0	25,0	25,0
	MODERADO	47	58,8	58,8	83,8
	ALTO	13	16,3	16,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 10



Fuente: Tabla 12.

Los resultados de la tabla 12 y del gráfico 10, nos evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran de la *dimensión sistema de recompensa* es considerada como moderada en un 58.8% y un 25.0% considera como bajo y un 16.3% lo considera en niveles altos. Recordemos que esta dimensión se refiere a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción, por lo tanto, los trabajadores de la municipalidad consideran que este proceso es medianamente desarrollado.

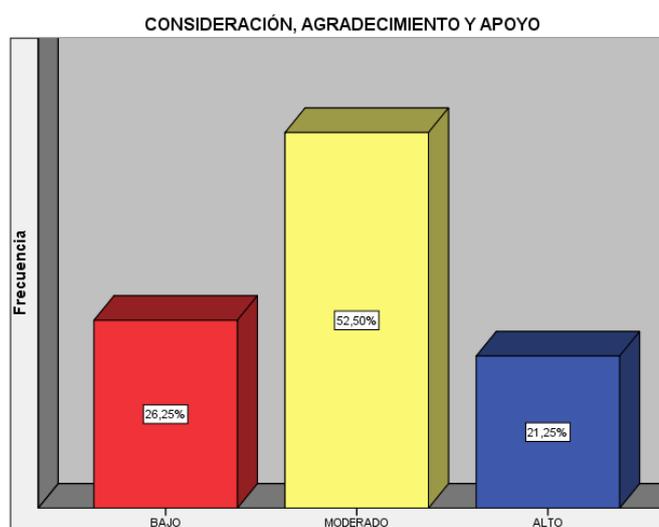
4.2.2.4 Resultados dimensión: Consideración, agradecimiento y apoyo

Tabla 13. Consideración, agradecimiento y apoyo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	21	26,3	26,3	26,3
	MODERADO	42	52,5	52,5	78,8
	ALTO	17	21,3	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 11



Fuente: Tabla 13.

Los resultados de la tabla 13 y del gráfico 11, nos evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran de la *dimensión sistema de consideración, agradecimiento y apoyo* es considerada como moderada en un 52,5% y un 26,3% considera como bajo y un 21,3% lo considera en niveles altos. En otras palabras, los resultados estadísticos nos arrojan el nivel de estímulos que los trabajadores reciben de sus superiores.

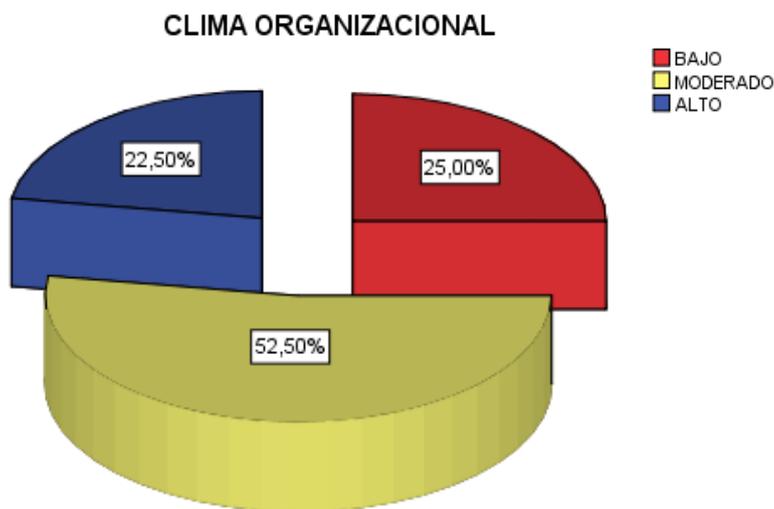
4.2.2.5 Resultado agrupado de la variable 2: Clima Organizacional

Tabla 14. Clima organizacional (Agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	20	25,0	25,0	25,0
	MODERADO	42	52,5	52,5	77,5
	ALTO	18	22,5	22,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 12



Fuente: Tabla 14.

Los resultados de la tabla 14 y del gráfico 12, nos evidencian que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes, consideran que la variable Clima organizacional tiene niveles moderados en un 52.5%, niveles bajos en un 25% y niveles altos en un 22.5%. Es decir, los resultados estadísticos nos indican que la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral es moderada o regular.

4.3 Contrastación de hipótesis

Para contrastar la hipótesis se utilizará la prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos.

4.3.1 Hipótesis general

Hipótesis Nula (Ho):

La Gestión del Talento Humano NO se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Hipótesis Alterna (Ha):

La Gestión del Talento Humano se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Tabla 15. Tabulación del RHO de Spearman - Correlaciones

			Clima organizacional (agrupado)	Gestión del Talento Humano (agrupado)
Rho de Spearman	Clima Organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,283*
		Sig. (bilateral)	.	,013
		N	80	77
	Gestión del Talento Humano (agrupado)	Coefficiente de correlación	,283*	1,000
		Sig. (bilateral)	,013	.
		N	77	77

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 15, observamos el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman, $\rho = 0.283$, que significa que existe una correlación baja y un grado de significación estadística de $p < 0.05$ ($p = 0.013$), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; por lo que se concluye que: Existe una relación directa y poco significativa de la Gestión del Talento Humano con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2014.

4.3.2 Hipótesis específica N° 01

Hipótesis Nula (Ho):

La Gestión del Talento Humano como procesos para integrar personas **no** se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Hipótesis Alterna (Ha):

La Gestión del Talento Humano como procesos para integrar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Tabla 16. Tabulación del RHO de Spearman - Correlaciones

Rho de Spearman	Clima organizacional		Procesos para integrar personas	
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,285*
	Sig. (bilateral)	.	,011	
	N	80	79	
procesos para integrar personas	Coefficiente de correlación	,285*	1,000	
	Sig. (bilateral)	,011	.	
	N	79	79	

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 16, observamos el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman, $\rho = 0.285$, que significa que existe una *correlación baja* y un grado de significación estadística de $p < 0.05$ ($p = 0.011$), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; por lo que se concluye que: existe una relación directa y poco significativa entre la Gestión del Talento Humano como procesos para integrar personas con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

4.3.3 Hipótesis específica N° 02

Hipótesis Nula (Ho):

La Gestión del Talento Humano como procesos para organizar personas **no** se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Hipótesis Alterna (Ha):

La Gestión del Talento Humano como procesos para organizar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Tabla 17. Tabulación del RHO de Spearman - Correlaciones

Rho de Spearman	Clima organizacional		Procesos para organizar personas	
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,349**
	Sig. (bilateral)	.	,001	
	N	80	80	
Procesos para organizar personas	Coefficiente de correlación	,349**	1,000	
	Sig. (bilateral)	,001	.	
	N	80	80	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 17, observamos el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman, $\rho = 0.349$ que significa que existe una *correlación moderada* y un grado de significación estadística de $p < 0.05$ ($p = 0.01$), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; por lo que se concluye que: Existe una relación directa y moderadamente significativa entre la gestión del talento humano como proceso para organizar personal con el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014.

4.3.4 Hipótesis específica N° 03

Hipótesis Nula (Ho):

La Gestión del Talento Humano como procesos para recompensar personas **no** se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Hipótesis Alterna (Ha):

La Gestión del Talento Humano como procesos para recompensar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Tabla 18. Tabulación del RHO de Spearman – Correlaciones

			Clima organizacional	Procesos para recompensar personas
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,089
		Sig. (bilateral)	.	,431
		N	80	80
	Procesos para recompensar personas	Coeficiente de correlación	,089	1,000
Sig. (bilateral)		,431	.	
N		80	80	

De los resultados obtenidos en la tabla 18, observamos el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman, $\rho = 0.89$ que significa que existe una *correlación buena* (alta), sin embargo, el nivel de significación estadística de $p > 0.05$, es de $p = 0.431$. Recordemos que al realizar el estudio debemos plantearnos; que proporción de error estamos dispuestos a aceptar para dar por válido nuestro resultado; por tanto, nos

acogemos al 5% (0.05) de probabilidad de equivocarnos y tener 95% (0.95) de confianza; por lo tanto, el resultado estadístico indica que la probabilidad de equivocarnos es del 43.1%. Concluimos que: No existe suficiente evidencia estadística como para decir que la Gestión del Talento Humano como procesos para recompensar personas se relaciona con el Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014.

4.3.5 Hipótesis específica N° 04

Hipótesis Nula (Ho):

La Gestión del Talento Humano como procesos para desarrollar personas **no** se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Hipótesis Alterna (Ha):

La Gestión del Talento Humano como procesos para desarrollar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Tabla 19. Tabulación del RHO de Spearman – Correlaciones

		Clima organizacional	Procesos para desarrollar personas
Rho de Spearman	Clima organizacional	1,000	,410**
	Coefficiente de correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)	80	78
	N	,410**	1,000
	Procesos para desarrollar personas	,000	.
	N	78	78

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 19, observamos el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman, rho = 0.410 que significa que existe una *correlación moderada* y un grado de significación estadística de $p < 0.05$ ($p = 0.00$), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; por lo que se concluye que: Existe una relación directa y moderadamente significativa entre la gestión del talento humano como proceso para desarrollar personas con el clima

organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014.

4.3.6 Hipótesis específica N° 05

Hipótesis Nula (Ho):

La Gestión del Talento Humano como procesos para retener personas **no** se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Hipótesis Alterna (Ha):

La Gestión del Talento Humano como procesos para retener personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Tabla 20. Tabulación del RHO de Spearman - Correlaciones

Rho de Spearman			Clima organizacional	procesos para retener personas
		Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Procesos para retener personas	Coefficiente de correlación	,491**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 20, observamos el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman, $\rho = 0.491$ que significa que existe una *correlación moderada* y un grado de significación estadística de $p < 0.05$ ($p = 0.00$), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; por lo que se concluye que: Existe una relación directa y moderadamente significativa entre la gestión del talento humano como proceso para retener personas con el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014.

4.3.7 Hipótesis específica N° 06

Hipótesis Nula (Ho):

La Gestión del Talento Humano como procesos para auditar personas **no** se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Hipótesis Alterna (Ha):

La Gestión del Talento Humano como procesos para auditar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.

Tabla 21. Tabulación del RHO de Spearman - Correlaciones

			Clima organizacional	Procesos para auditar personas
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,110
		Sig. (bilateral)	.	,331
		N	80	80
	Procesos para auditar personas	Coefficiente de correlación	,110	1,000
		Sig. (bilateral)	,331	.
		N	80	80

De los resultados obtenidos en la tabla 21, observamos el grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman, $\rho = 0.110$ que significa que existe una *correlación baja*, sin embargo, el nivel de significación estadística de $p > 0.05$, es de $p = 0.331$. Nuevamente consideremos que consideramos el 5% (0.05) de probabilidad de equivocarnos y el 95% (0.95) de confianza; y de acuerdo al resultado estadístico indica que la probabilidad de equivocarnos es del 33.1%. Concluimos que: No existe suficiente evidencia estadística como para decir que la Gestión del Talento Humano como procesos para auditar personas se relaciona con el Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014.

DISCUSIÓN

- Castillo Dávila (2014), en su tesis *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles Jerárquicos*, concluye que el clima organizacional se percibe de manera más favorable en los niveles jerárquicos más altos. Esto nos permitiría entender los resultados de la tabla 14 en la que se visualiza que el clima organizacional como variable agrupada tiene niveles moderados (52.5%), con un alto porcentaje (25%) que considera que estos son bajos y tan sólo el 22.5% de los trabajadores considera que estos son altos o buenos; ya que esta cifra es similar a la cantidad de jefaturas o niveles jerárquicos altos.
- Conforme lo indica Chiavenato (2002), la gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados (...); esta función administrativa tiene su impacto en cuanto se logran de objetivos institucionales y sin embargo observamos en la tabla 9 que la variable gestión del talento humano tiene niveles moderados en un 53.2%, quiere decir que la adquisición, evaluación y remuneración de los empleados no se desarrollan de óptimamente.
- Respecto la Hipótesis general: Entendiendo que el clima organizacional es la percepción de los trabajadores respecto al ambiente laboral interno y considerando que la gestión del talento humano tiene por objetivo posicionar a las empresas en un nivel de alto desempeño, innovador y adaptable a los cambios; planteamos la hipótesis de su relación directa entre estas dos variables; así comprobamos estadísticamente que existe una relación directa entre las variables de estudio; sin embargo el nivel de correlación es “baja” (Supo: 2000), concluyendo que existe una relación directa y poco significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014. Deducimos que el nivel bajo de correlación se debe a los medianos o moderados niveles de percepción de ambas variables además considérese que el 25% y 22.1% de

los trabajadores califican como bajo o malo a las variables de clima organizacional y gestión del talento humano en la Municipalidad de Angaraes.

- De la hipótesis específica 1: Se ha comprobado estadísticamente la correlación entre las variables la Gestión del Talento Humano como procesos para integrar personas con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Resaltamos que el nivel de correlación de acuerdo al $\rho = 0.285$, tiene niveles bajos; lo que significa que el proceso de integración de personas entendida como Ingreso de Personal, que está conformado por el reclutamiento, selección e inducción del personal no se desarrolla adecuadamente y en consecuencia esto no permitiría tener el adecuado staff de profesionales.
- De la hipótesis específica 2: se tiene que Existe una relación directa y moderadamente significativa entre la gestión del talento humano como procesos para organizar personas y el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014. Lo anterior nos muestra que los procesos para diseñar actividades no están claramente establecidos conforme lo corrobora la tabla 4 en la que esta dimensión se califica como bajo en un 31.3% porcentaje que se acerca a un 41.3% que lo califica como moderado y un 27.5% que lo considera como bueno. Esto confirma lo que Capelli y Singh, 1992; afirmaron que las políticas de recursos humanos como el diseño de puestos (organización) son herramientas que permiten que el personal cumpla con las características deseables para constituirse como fuente de ventajas competitivas.
- De la hipótesis específica 3: Se tiene que No existe suficiente evidencia estadística como para decir que la Gestión del Talento Humano como procesos para recompensar personas se relaciona con el Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014. Ya que de acuerdo al grado de correlación entre las variables determinadas por el rho de Spearman, $\rho = 0.89$ que significa que existe una *correlación buena* (alta), sin embargo, el nivel de significación estadística de $p > 0.05$, es de $p = 0.431$. Recordemos que al realizar el estudio debemos plantearnos; que proporción de error estamos dispuestos a aceptar para dar por válido nuestro resultado; por tanto, nos acogemos al 5% (0.05) de probabilidad de

equivocarnos y tener 95% (0.95) de confianza; por lo tanto, el resultado estadístico indica que la probabilidad de equivocarnos es del 43.1% sobrepasando el 5% de margen de error. Chiavenato, I. (2009) considera que el proceso de recompensa es el proceso para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas, esto incluye recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales. En otras palabras, existen otros factores además de las recompensas que influyen en el clima organizacional, que motiva a realizar investigaciones adyacentes.

- De la Hipótesis específica 4. De acuerdo a los resultados estadísticos si existe una relación directa y moderadamente significativa entre la gestión del talento humano como proceso para desarrollar personas con el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014, corroborando en la tabla 19, cuyos resultados del rho de Spearman es de: $\rho = 0.410$ que significa que existe una *correlación moderada* y además se muestra un grado de significación estadística de $p < 0.05$ ($p = 0.00$). De acuerdo con Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994) que definen los recursos humanos como la base de capital humano bajo el control de la empresa, considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa. De esta manera, el capital humano, en combinación con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que permiten crear ventajas competitivas sostenibles.
- De la Hipótesis específica 5. Existe una relación directa y moderadamente significativa entre la gestión del talento humano como proceso para retener personas con el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014. Esto se evidencia en la tabla 20, cuyo valor del rho de Spearman es de 0.491 que significa que existe una *correlación moderada* y el grado de significación estadística es de $p < 0.05$ ($p = 0.00$). En este aspecto estamos de acuerdo con Harro T. (2009) que hace la siguiente pregunta ¿Tiene la empresa capacidad para retener a su mejor gente? Ya que el éxito de una empresa dependerá en gran medida de la capacidad de ésta para atraer, retener, desarrollar y promover a las personas que cuenten con talento de primer nivel.

- De la Hipótesis específica 6. No existe suficiente evidencia estadística como para decir que la Gestión del Talento Humano como procesos para auditar personas se relaciona con el Clima Organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014; ya que el valor del rho de Spearman es de 0.110 que significa que existe una *correlación baja*, sin embargo el nivel de significación estadística de $p > 0.05$, es de $p = 0.331$, o sea, que si aceptamos la hipótesis alterna o de investigación tenemos el 33.1% de equivocarnos. Entonces podemos afirmar que los procesos de seguimiento y control de las actividades de las personas no tienen incidencia en el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Angaraes; esto nos lleva a pensar que el personal administrativo considera norma la supervisión de sus actividades y que no necesariamente se relaciona con el ambiente laboral sin embargo este punto también es digno de ser estudiado.

CONCLUSIONES

Primera:

En referencia al objetivo general: Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2014. Se concluye que si existe relación entre las variables de estudio en niveles bajos; el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,013 < 0,05; Rho =,283**).

Segunda:

Respecto al objetivo específico 01: Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para integrar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se concluye que existe relación entre las variables de estudio en niveles bajos; el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,011 < 0,05; Rho =,285**).

Tercera:

En cuanto al objetivo específico 02: Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para organizar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se concluye que si existe una relación moderada entre las variables de estudio, el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,001 < 0,05; Rho =,349**).

Cuarta:

Respecto al objetivo específico 03: Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para recompensar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se concluye que no existe suficiente evidencia estadística para determinar la relación entre las

variables de estudio, de conformidad con el resultado de la Sig. Bilateral = 0,431; es decir, existe el 43.1% de posibilidad de error.

Quinta:

Respecto al objetivo específico 04: Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para desarrollar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se concluye que existe una relación directa y moderadamente significativa, el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,05; Rho = ,410**).

Sexto:

De acuerdo al objetivo específico 05: Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para retener personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se concluye que existe una relación directa y moderadamente significativa, el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,05; Rho = ,491**).

Séptimo:

Sobre el objetivo específico 06: Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para auditar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se concluye que no existe suficiente evidencia estadística para determinar la relación entre las variables de estudio, de conformidad con el resultado de la Sig. Bilateral = 0,331; es decir, existe el 33.1% de posibilidad de error.

RECOMENDACIONES

Primera:

Conforme a los resultados estadísticos de la hipótesis general se tiene que las variables de estudio tienen una relación directa pero los niveles de correlación son bajos, lo que indica que la Municipalidad Provincial de Angaraes, debería desarrollar un plan de fortalecimiento de capacidades gerenciales en cuanto a la Gestión del Talento Humano, con la finalidad de mejorar la capacidad administrativa en la búsqueda de logro de resultados institucionales.

Segunda:

Se recomienda desarrollar programas de formación gerencial para los directivos de la Municipalidad Provincial de Angaraes, con la finalidad de desarrollar rasgos de dirección y manejo de grupo, contribuyendo a la mejora del clima organizacional.

Tercera:

Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Angaraes, desarrollar un plan de Gestión del Talento Humano que contemple las dimensiones de integración, organización, recompensa, desarrollo y auditoría; ya que el estado a través de la Ley Servir buscará mayor eficacia en la administración pública, lo que significa que en los próximos años se estará dando real valor al recurso humano en beneficio de la ciudadanía.

Cuarta:

Se recomienda efectuar una medición del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Angaraes, para determinar con exactitud cuáles son los factores que impiden un adecuado ambiente laboral esto debido a que de acuerdo a nuestros resultados

estadísticos el clima organizacional es percibido en niveles moderados, nivel que no permite trabajar como un todo organizado y compenetrado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I.; "Administración de Recursos Humanos"; Ed. McGraw-Hill; Trad.
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Goncalvez, Alexis (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Goncéales, A. (2000). El Clima como término Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá.
- Stringer, Litwin G, (1998) Organizacional Climate. Documento de Harvard University Press. Boston
- Likert, R., (1974) Le gouvernement participatif de l'entreprise, Collection Hommes et organisations, Paris.
- Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas.
- Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 195.
- McClellan, D. (1973). [Testing for competence rather than intelligence]. American Psychologist, 28 (1), p. 1-14. Citado por: Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 195
- Hampton, R David. (1989) Administración. McGraw Hill.
- Koontz, Harold y Wihrich Heinz. (1988). Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.
- Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.
- Robbins, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Robbins, Stephen. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Valle, R (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS

Caligiore Corrales, Irene Y Díaz Sosa, Juan Arturo. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 8, núm. 24.

Mujica de González, Mariálida; Pérez de Maldonado, Isabel. (2007). GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD. Laurus, Vol. 13, Núm. 24, mayo-agosto, 2007. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela.

REFERENCIAS WEB GRÁFICAS

<http://www.degerencia.com/enlaces.php?linkid=14545>

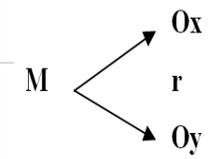
http://www.cladea.org/cladea_online/

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/966/referencias%20bibliograficas.html>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA
"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANGARAES- 2014"

Responsables:

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS:	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA	
GENERAL	GENERAL	GENERAL	V 1 (X) "Gestión del Talento Humano"	X1	Procesos para integrar personas ü Reclutamiento ü Selección	TIPO DE INVESTIGACION: Será del tipo de Investigación Básica	
¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?	Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2014.	La Gestión del Talento Humano se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.		X2	Procesos para organizar personas ü Diseño de Puestos ü Evaluación de desempeño		NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo Coorelacional
				X3	Procesos para recompensar personas ü Recompensas ü Remuneración ü Incentivos		
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	HIPOTESIS SECUNDARIOS		X4	Procesos para desarrollar personas ü Formación y Desarrollo ü Aprendizaje y Capacitaciones	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN Método de la observación, método analítico - sintético. Método inductivo y	
· ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para integrar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?	· Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para integrar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.	· La Gestión del Talento Humano como procesos para integrar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.		X5	Procesos para retener personas ü Higiene y seguridad ü Calidad de vida ü Relación con los empleados y sindicato		
· ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para organizar personas y el Clima organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?	· Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para organizar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.	· La Gestión del Talento Humano como procesos para organizar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.		X6	Procesos para auditar personas ü Banco de Datos ü Sistema de información administrativa	Será no experimental, transeccional correlacional	
· ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para recompensar personas y el Clima organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?	· Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para recompensar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes.	· La Gestión del Talento Humano como procesos para recompensar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.	V 2 (Y) "Clima Organizacional"	Y1	Autonomía Individual ü Responsabilidad ü Independencia ü Poder de Decisión		
· ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para desarrollar personas y el Clima organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes?	· Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para desarrollar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.	· La Gestión del Talento Humano como procesos para desarrollar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.		y2	Grado de estructura impuesta sobre el cargo ü Estructura ü Métodos ü Monetarios		
· ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para retener personas y el Clima organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?	· Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para retener personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.	· La Gestión del Talento Humano como procesos para retener personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.		y3	Sistema de recompensa ü Promociones	POBLACIÓN Y MUESTRA La Población estará determinada por el total del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial de Angaraes=80	
· ¿Cómo se relaciona la Gestión del Talento Humano como procesos para auditar personas y el Clima organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014?	· Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano como procesos para auditar personas y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.	· La Gestión del Talento Humano como procesos para auditar personas se relaciona directamente con el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014.		y4	Consideración. Agradecimiento y apoyo ü Consideración ü Apoyo ü Agradecimiento		

ENCUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y CLIMA
ORGANIZACIONAL

Estimados trabajadores mediante la presente encuesta deseamos conocer la situación del clima laboral en la cual ustedes trabajan; por lo que mucho agradecemos nos responda con la verdad y seriedad que el caso amerita, agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración.

Instrucciones: Marque con (X) ó (+), la alternativa que corresponde a su respuesta:

Sexo: Masculina () Femenino ()

Edad: _____

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Está usted satisfecho con la trayectoria del Municipalidad Provincial de Angaraes?.					
2	¿Le agrada trabajar en el Municipalidad Provincial de Angaraes?.					
3	¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución?					
4	¿Siente usted que la Municipalidad Provincial de Angaraes Integra de manera apropiada al personal?					
5	¿Es usted consciente de lo que aporte a la institución?					
6	¿Se siente identificado usted con el Municipalidad Provincial de Angaraes?.					
7	¿Se siente cómodo con el equipo y mobiliario que se le asigno?.					
8	¿Tiene suficiente iluminación en el espacio de trabajo?.					
9	¿Siente usted que el personal de la Municipalidad Provincial de Angaraes está debidamente organizado?					
10	¿La temperatura ambiental es adecuada en el lugar de su trabajo?.					
11	¿Los colaboradores se sienten motivados y les gusta venir a trabajar?					
12	¿El Municipalidad Provincial de Angaraes reconoce y premia los esfuerzos realizados					

	de sus trabajadores?.					
13	¿Su remuneración y beneficios están acordes con el trabajo que realiza?.					
14	¿La remuneración que percibe satisface sus necesidades básicas?.					
15	¿Considera usted que en el, existe una buena comunicación entre los jefes y subordinados?.					
16	¿Considera usted que en el Municipalidad Provincial de Angaraes, desarrolla la capacidades de las personas mediante capacitaciones, cursos y otros?.					
17	¿Su trabajo le suele dar una sensación de logro personal?.					
18	¿Considera a la institución un lugar donde se puede estar a gusto?.					
19	¿Se siente a gusto con el trabajo que le corresponde hacer?.					
20	¿La comunicación entre las áreas de trabajo es clara, completa y permanente?.					
21	¿Cree que en la Municipalidad Provincial de Angaraes se realiza un adecuado análisis de las políticas y prácticas del personal?.					

Gracias por su colaboración