

## **The management of human talent and the organizational behavior of the administrative workers of a public university in Lima-Peru**

**Jesus Enrique Reyes Acevedo**

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

[jreyesac@unmsm.edu.pe](mailto:jreyesac@unmsm.edu.pe)

**Abstract.** The rapid changes occurring in business organizations makes it much neglected the elementary part of the internal movement of the company. That inner part is the human capital, part administrative, which moves all the organizational team management of human talent, and its impact on organizational behavior of the institutions, most institutions are trying to insert full steam in programs of change and innovation to accompany what happens in the atmosphere and around. This means changes in corporate culture and organizational behavior; and the management of human talent through habits and values and behaviors and attitudes of people are deeply affected, and the roles assumed by them and mutual relations. To change, to be the first to have a new organizational image, just it needs new patterns and evaluative study preparation. The management of human talent is deeper in the interior of each manager and their professional skills, consider their ways of understanding and understanding how important it is to consider vital elements to improve the organizational behavior of institutions seeking to maximize administrative potential through its administrative. Within the administrative labor framework, it is important teamwork, and be in constant training and modify their behavior patterns within the organization, which always asks, as administrative principle, and within our institution, often stops side, the relevant treatment, for not being properly prepared to take responsibility, they generate, and satisfied the same for each, as an administrative worker. The thesis is to obtain new forms of knowledge develop communication levels through management and management of human, or human talent, it helps to increase levels of behaving in the domestic society organization, leading to human disciplines and correlations between pairs and groups of administrative work. The thesis has studies on human talent management to improve organizational behavior, for which they influence and thus determine actions and valid recommendations for the implementation of the thesis within the population taken, even so, it is possible to improve constant as a fundamental element of contribution within the National University of Cañete, in their administrative relations. The thesis develops ways as you can unify the individual with his behavior, considering some theoretical and methodological aspects of Human Resource Management, and how they create an effect on organizational behavior in administrative staff. That is is to systematize the application of human capital an ideal way to improve the admissions process, monitoring staff and working conditions within the National University of Cañete.

**Keywords.** Human Resource Management, Admission, personnel monitoring working conditions, organizational behavior, learning, personality

## MARCO TEORICO

A.MARIÑEZ,J.,(2013), tesis doctoral denominada *Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de la República Dominicana: Caso DGII-BANRESERVAS E INFOTEPU donde manifiesta que una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años es la administración del talento humano, cuya visión actual es totalmente diferente de su configuración tradicional cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos. Por ello surge la necesidad de realizar la presente investigación que tuvo como objetivo analizar las tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el punto de vista del desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la Republica Dominicana, como son DGII, INFOTEP, BANRESERVAS, para lo cual se compararon las variables empresas, políticas y estratégica, sistemas de gestión y el capital humano, y con base en ello se diseñó y aplicó una encuesta con observación controlada, la que permitió encontrar similitudes y algunas diferencias significativas entre ellas, además se realizó una comparación de la literatura existe al respecto para poder establecer relación de este estudio con las teorías encontradas.*

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

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

Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la trama de su realidad cotidiana. Las conclusiones a las que se arriba con esta tesis doctoral se sintetizan en que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja

en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan y estos agentes que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que configuran la vida laboral en las organizaciones.

BARBA ALVAREZ, a.,(2012) en su tesis doctoral El clima de trabajo generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la Escuela Superior de Educación Física de las UAS, presenta un estudio de cultura y clima organizacional, realizado en la Escuela Superior de Educación Física (ESEF)1 de la Universidad Autónoma de Sinaloa, a fin de conocer cuál es el clima organizacional predominante en este centro de trabajo y analizar la forma en que la cultura organizacional condiciona éste. Lo anterior con el propósito de analizar el clima de trabajo generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento del personal docente y administrativo de la ESEF. Este trabajo se inscribe en el debate internacional sobre la interrelación que existe entre la satisfacción laboral y el ambiente organizacional a partir de los siguientes indicadores: comunicación, motivación, cooperación, toma de decisiones, conflicto organizacional, liderazgo y trabajo en equipo. La relación entre satisfacción laboral y clima organizacional es un tema de gran relevancia actualmente en el ámbito educativo, debido a los procesos de acreditación y certificación de las instituciones educativas. La satisfacción laboral de los docentes y el personal administrativo, así como las formas organizacionales de las universidades son temas preocupantes para la psicología, economía, administración y los Estudios Organizacionales. Este tema se inscribe dentro de la línea de investigación de talento humano en el sentido de que ubica al personal administrativo y docente con su capital intelectual y conocimiento como el factor más importante de la organización, para que ésta logre alcanzar esos procesos de certificación y acreditación, que exige el actual entorno organizacional.

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

La crisis de la gestión humana, ha sido generada por la gran inestabilidad política y económica de la Republica Dominicana que según los teóricos de la economía proviene de América Latina, la misma hace que el individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado Estado moderno o sociedad de organizaciones, la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno que se vuelve más dinámico y competitivo. CHIAVENATO, I. (2002), señala que la Gestión Humana es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa. Al evaluar las prácticas de Gestión Humana que mejor pueden contribuir con el desempeño competitivo de la organización.

En el medio empresarial Europeo, Americano, Asiático, Latinoamericano, y especialmente en la región suroeste de la Republica Dominicanas se producen de forma constante acontecimientos vinculados con la falta de políticas y estrategias gerenciales, que tendencias las perspectivas de la gestión humana.

Manifiesta que los obreros y otros tipos de trabajadores malogran severamente a sus patrones por deudas contraídas con ellos; se producen apatías laborales en las empresas en donde se trabaja con profesionales; se produce la conducta, de la mordida, riñas y pleitos en la realidad de la empresa,

debido a que los sueldos y salarios son irrisorios y conllevan al trabajador a caminar por caminos tortuosos, siendo parte o producto de unas relaciones de producción desigual.

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

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

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

En la misma concluyo que El carácter estratégico asignado al factor humano surge como consecuencia de la evolución en el campo de las teorías de las estrategias y de la Dirección de Recursos Humanos, las cuales convergen para la formación de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. El cambio de denominación de Dirección de Recursos Humanos en beneficio del de Dirección Estratégica de Recursos Humanos es visto por algunos autores como: a) una nueva etapa en el desarrollo de la función de personal b) una rama diferencial que analiza la relación estrategia-recursos humanos fundamentada en la consideración de las personas como fuente de ventaja competitiva, que implica su integración en el proceso estratégico y c) una línea de investigación que analiza el impacto de la Dirección de Recursos Humanos en los resultados organizacionales.

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

prácticas que gozan de una elevada contrastación empírica en el ámbito de la retención y que clasificamos en dos categorías, según su naturaleza transaccional o relacional.

### **El comportamiento organizacional**

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

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

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

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

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

A continuación se enunciarán algunas definiciones de comportamiento organizacional:

Según Idalberto Chiavenato dice:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El comportamiento organizacional es un campo de estudio del conocimiento humano vital para entender el funcionamiento de las diversas organizaciones. Las principales características del CO de acuerdo a Idalberto Chiavenato son las siguientes:

**a. El comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada.** Este concepto está relacionado con asuntos prácticos cuya finalidad es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más eficientes. Su empleo busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y, consiguiendo de manera permanente y sistemática elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir de esta manera para el logro del éxito.

**b. El comportamiento organizacional se enfoca en las contingencias. De esta manera,** busca identificar diferentes situaciones de la organización para lograr de este modo tratarlas y obtener el máximo beneficio de ellas. Recurre al enfoque de situaciones ya que no existe una manera única de dirigir las a las personas y a las organizaciones. Estará en función de las diferentes situaciones pues como sabemos nada es fijo ni inalterable.

**c. El comportamiento organizacional utiliza métodos científicos.** Se sustenta en hipótesis y generalidades sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y lleva a cabo las comprobaciones de manera empírica. El Comportamiento organizacional se sustenta en una serie de investigaciones sistemáticas del método científico.

**d. El comportamiento organizacional sirve para administrar a las personas en las organizaciones.** Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. Se puede considerar como objetivo básico del comportamiento organizacional el ayudar a las personas y a las organizaciones a entenderse cada vez mejor. Es primordial para los ejecutivos que administran las organizaciones o sus unidades, y también es esencial para todo individuo que busca tener éxito en su actividad dentro o fuera del contexto organizacional.

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

El campo de estudio del comportamiento organizacional presenta retos y oportunidades para toda persona; nos ofrece opciones específicas para fortalecer las habilidades del trato en las organizaciones y con la sociedad. Ayuda a los administradores a cambiar el estilo y costumbres de

la fuerza laboral. Mejora la calidad de vida de las personas, tanto en el plano individual, grupal así como en los sistemas de las organizaciones.

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

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

### **Desarrollo histórico del comportamiento organizacional.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Éstos ganarían más salario y aquélla obtendría más ganancias.

***Los cuatro principios de administración de Taylor son:***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **A. Características biográficas**

Estas se pueden considerar de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el historial del empleado, permiten que el empleador pueda conocer

mejor quien es su empleado y otorgarle responsabilidades y desafíos acordes con su perfil individual.

Dentro de las características biográficas podemos enumerar las siguientes:

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

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

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

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

#### **A. La habilidad**

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

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

**Habilidades intelectuales.-** Son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, entre ellas: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

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

#### **B. Personalidad**

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

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

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

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

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

Entre las influencias ambientales, hay que tener en cuenta que no sólo es relevante el hecho en sí, sino también cuándo ocurre, ya que existen periodos críticos en el desarrollo de la personalidad en los que el individuo es más sensible a un tipo determinado de influencia ambiental.

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

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

#### ***La orientación a la realización***

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

#### ***El autoritarismo***

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

#### ***Maquiavelismo***

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

#### ***Autoestima***

Es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedo o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

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

#### ***Lugar de control***

Hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores. Las investigaciones relacionadas con dicho aspecto señalan que las personas con mucho auto control

suelen prestar más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que aquellas que tienen poco autocontrol. El auto control conlleva al éxito en los puestos administrativos donde se requiere el desempeño de muchos roles, incluso muchas veces contradictorios.

### ***Auto monitoreo***

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

### ***Tomar riesgos***

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

### **A. El aprendizaje**

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

#### ***El Condicionamiento Clásico***

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

#### ***El condicionamiento Operante***

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

#### ***El Aprendizaje social***

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

### **Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo.**

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

Entendiéndose, a los valores como objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes, motivaciones y porque influyen en nuestra percepción. Los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, amigos, escuela, con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Así mismo, dejamos en claro que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida

del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, entre otros

### **Las actitudes**

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

#### ***A. Tipos de actitudes***

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

**Satisfacción en el trabajo.** La actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

**Compromiso con el trabajo** Un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

**Compromiso organizacional** Aquella que se refiere cuando el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio personal a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica. Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado, buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para el desarrollo de la persona en el presente y futuro. Por tanto, las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

**La satisfacción en el trabajo:** Implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado. El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, también existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

#### **Métodos para la medición de este concepto**

##### ***a. Escala global única***

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

##### ***b. calificación de la suma***

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

insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones colaboradores-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

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

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Tipo nivel de investigación**

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

### **Nivel de Investigación**

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

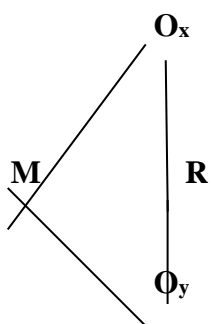
### **Método de investigación**

Considerando que los métodos son las formas en que se aborda o se enfrenta la investigación en relación a la postura o posición del investigador dentro de un marco ideológico de la investigación, en el presente estudio se asume como método de investigación general el método Hipotético

deductivo, coadyuvado por los métodos analítico- sintético, Hermenéutico y Observacional que buscan a partir de la premisas particulares y contextuales construir explicaciones sustentables de la variables de estudio y las relaciones que se dan entre los fenómenos concurrentes y de acuerdo al enfoque cuantitativo el análisis de datos que se han encontrado y como consecuencia de ello se genera un cuerpo de conocimientos traducido en una teoría de rango intermedio pero de avance científico.

### Diseño de investigación

Con el propósito de que el presente estudio guarde la rigurosidad necesaria y sea a su vez coherente con el tipo y el método de investigación, recurrimos a los diferentes diseños que coadyuvan a una acertada ejecución y fluidez de la investigación en el trabajo de campo o en un laboratorio, es por ello que, en el presente estudio se utilizó un Diseño no experimental, de corte transaccional y transversal que es el siguiente esquema:



Donde:

- M** = muestra
- O<sub>x</sub>** = Observaciones variable 1
- O<sub>y</sub>** = Observaciones variable 2
- R** = Niveles de explicación entre las Variables concurrentes.

### Población y muestra de la investigación.

#### Población

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

Esta población está distribuida de la siguiente manera:

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

#### Muestra: No probabilístico y de carácter censal

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

#### Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

#### Técnicas de investigación.

**Técnica de observación.-** a través de la hoja de instrucción que se usará para obtener datos antes, durante y después del proceso de la investigación.

**Técnica de la encuesta.-** A través de la medición mediante escalas para determinar los niveles de percepción y decisión que tiene los alumnos en el proceso de aprendizaje.

**Técnica de Fichaje.-** Que permitirá recolectar datos sobre estudios e investigaciones logradas por los predecesores y que permitirá elaborar los antecedentes de estudios y las bases teóricas de la investigación.

**Técnica del análisis documental.-** Facilita la identificación y registro de información contenida en los documentos impresos de las diversas fuentes de información consultadas, así como también de información electrónica vía la Internet. Importante para la elaboración de la fundamentación teórica y la metodológica. Se complementó con sus respectivas fichas de registro e investigación.

### **Instrumentos**

El instrumento fue diseñado en base a los indicadores establecidos para la variable X referido al Talento humano y otro instrumento para la variable Y, referido a la medición de comportamiento organizacional de una institución académica superior.

### **Análisis e Interpretación de resultados**

#### **Descripción de la experiencia:**

El presente tesis se realizó con dedicación y entusiasmo por parte del investigador, quién no escatimó esfuerzos para lograr la conclusión de los objetivos propuestos, dicho trabajo de investigación se llevó a cabo en la Ciudad de Cañete, perteneciente al Departamento de Lima Provincias.

El presente trabajo de investigación tuvo por finalidad determinar la relación influencia de la gestión del talento humano en el comportamiento Organizacional.

#### **Lugar y fecha de la experiencia:**

La experiencia de la investigación de la gestión del talento humano se realizó de la siguiente manera:

#### **A. Planificación de la Investigación:**

El trabajo de Investigación se inició con la elaboración del cronograma de actividades, luego se estableció el lugar, fecha y días de reunión con la finalidad de elaborar con eficacia el presente trabajo de investigación.

#### **B. Detección del problema:**

En el transcurso de los días de trabajo en la Universidad Nacional de Cañete se observa que el comportamiento Organizacional. No guarda una relación de comunicación entre pares se ha podido observar mediante el empleo de una lista de observación, que un número considerable del personal administrativo, no cuenta con una preparación, estrictamente administrativa, lo cual improvisa su práctica diaria en su funciones de trabajo; frente a ésta problemática el investigador ha optado por aplicar de manera progresiva constante la influencia de la gestión del talento Humano, previamente estudiados y analizados, para el contexto de estudio.

#### **C. Elaboración del material:**

La elaboración de los materiales de trabajo de estudio para buscar el efecto de estudio sobre la gestión del talento humano, se efectuó en dos etapas:

La primera etapa se realizó del 13 al 19 de junio, consistiendo en la elaboración de separatas, (guías de observación) los mismos que contenían aspectos básicos en referencia a las técnicas de coaching ontológico empleados con la finalidad de acrecentar el conocimiento y habilidades, de cada uno de los administrativos antes de la aplicación de la variable independiente.

En la segunda etapa se elaboró materiales (encuestas y cuestionarios) para aplicar la influencia de la gestión del talento humano sobre el comportamiento organizacional tales como: expresiones

corporales, dominio de lenguaje, manejos de escenarios y de esta forma aplicar de manera eficaz el trabajo sobre la gestión del talento humano.

#### **D. Selección de la muestra:**

El investigador decidió trabajar con grupos del personal administrativo en especial con Administrativos de gestión, administrativos de organización y directores de diferentes áreas, debido a que en tales grupos la gran mayoría de los administrativos no posee el desarrollo suficiente de sus capacidades de responsabilidades organizacionales con su trabajo; donde el grupo está conformado tomando (22 administrativos de gestión), (18 administrativos de organización), (12 administrativos de servicio) (08 administrativos practicantes) que hacen un total de 60 administrativos, que fueron sometidos al proceso de la investigación.

#### **E. Elaboración de los instrumentos:**

Para la recolección de datos se optó por elaborar los siguientes instrumentos:

Guía de observación y Cuestionario, instrumentos que fueron revisados debidamente comprobándose su pertinencia, para su posterior aplicación.

#### **F. Especialistas que colaboraron:**

Los especialistas que colaboraron con el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

- Investigador
- Asesor científico
- Asesor metodológico
- Grupo experimental

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

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

**Tabla 1**

Frecuencia Comportamiento Organizacional		<b>Comportamiento (agrupado)</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Bajo	7	11,7	11,7	
	Medio	24	40,0	51,7	
	Alto	29	48,3	100,0	
	Total	60	100,0	100,0	

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

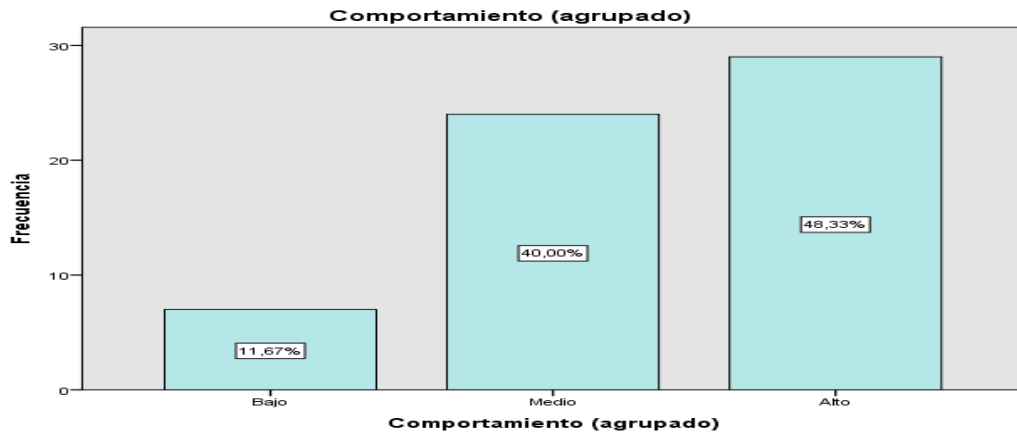


Figura 1 Barras del Comportamiento organizacional

**Tabla 2**

Frecuencia Hábitos, comportamiento y responsabilidades

**Hábitos, comportamiento y responsabilidades (agrupado)**

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

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

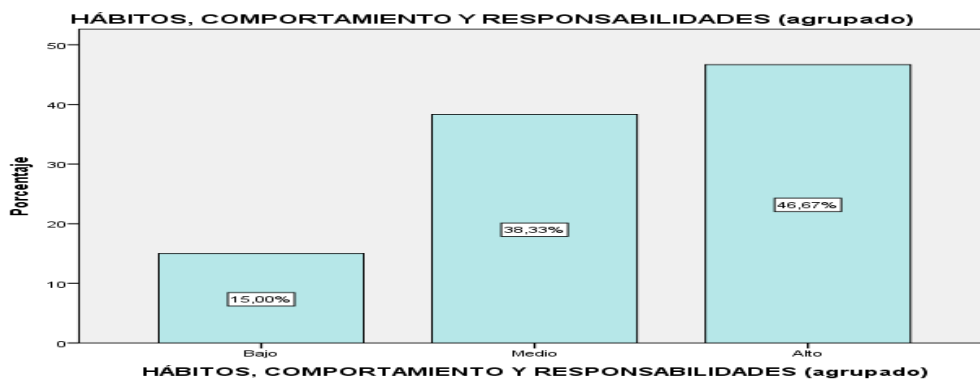


Figura 2 Barra Hábitos, comportamiento y responsabilidades

**Tabla 3**

Frecuencia Logros y Productividad

**Logros y productividad (agrupado)**

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

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

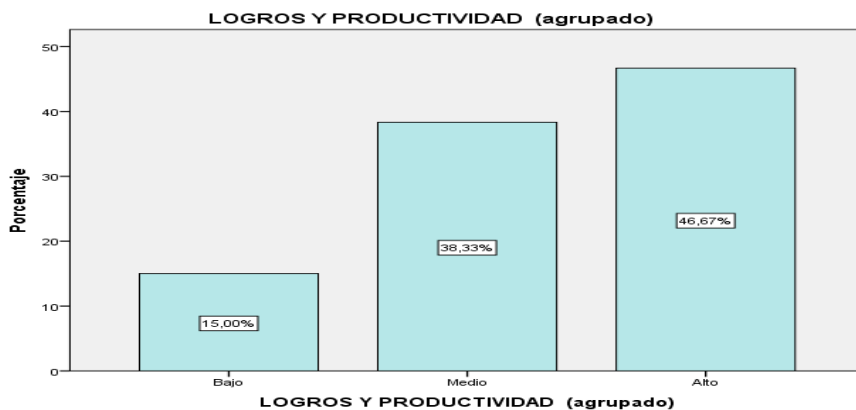


Figura 3 Barras Logros y Productividad  
**Tabla 4**

Frecuencia Competencias

**Competencias (agrupado)**

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

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

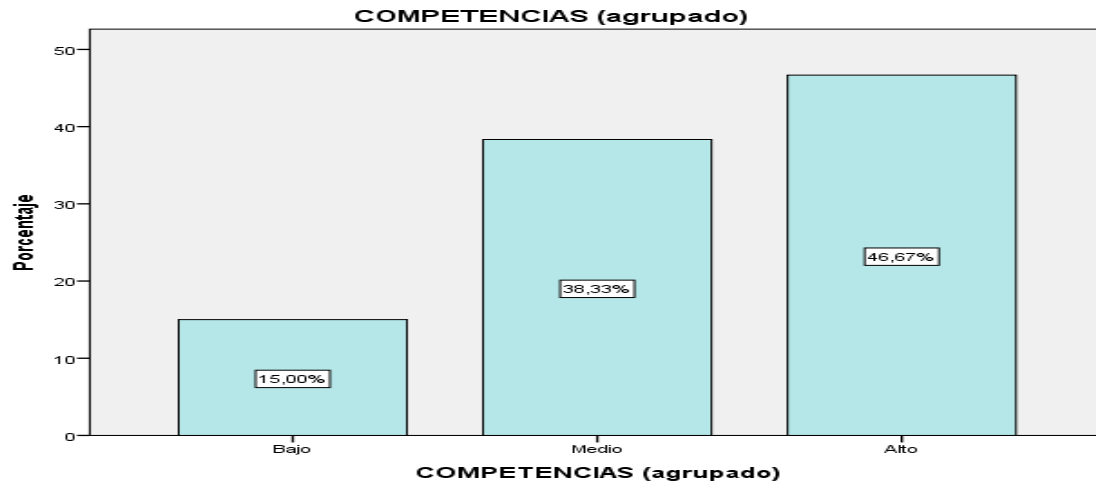


Figura 4 Barras Competencias

Tabla 5

Frecuencia Realización Personal

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

En la tabla 5, se observa que la mayoría de participantes posee de nivel alto en Realización Personal, lo cual se ve representado por un 98,3% y un 1,7% presenta un nivel medio en Realización Personal. Se puede observar además que la suma de los diferentes niveles (alto y medio) en Realización Personal presenta un porcentaje acumulado de 100%.



Figura 5 Barras Realización Personal

Tabla 6

Gestión del talento humano

<b>Gestión (agrupado)</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
		Porcentaje válido	

	Bajo	10	16,7	16,7	16,7
Válidos	Medio	22	36,6	36,6	53,3
	Alto	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

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

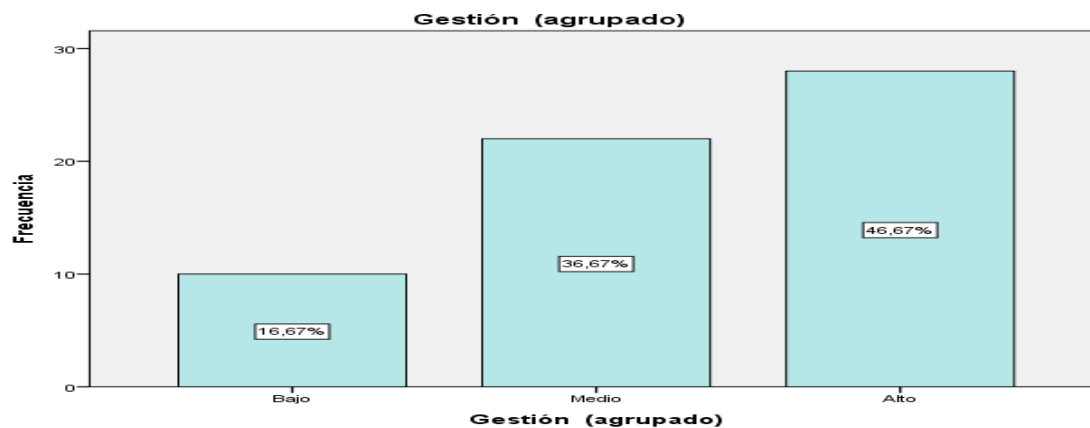


Figura 6 Barras Gestión de talento Humano

**Tabla 7**

Frecuencia Admisión del Personal

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

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

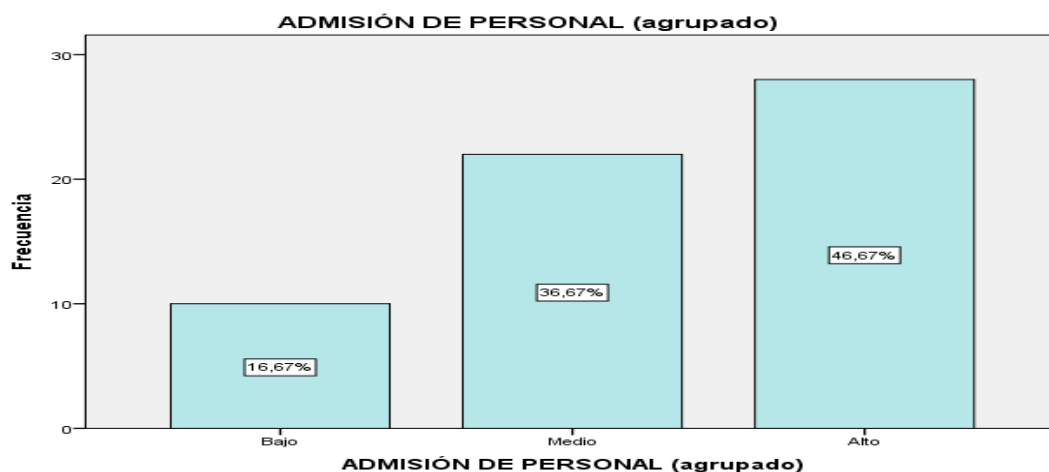


Figura 7 Barras de Administración del Personal

**Tabla 8**

Frecuencia Monitoreo del Personal

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

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



Figura 8 Barras Monitoreo del Personal

**Tabla 9**

Frecuencia Condiciones laborales

**Condiciones laborales (agrupado)**

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

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

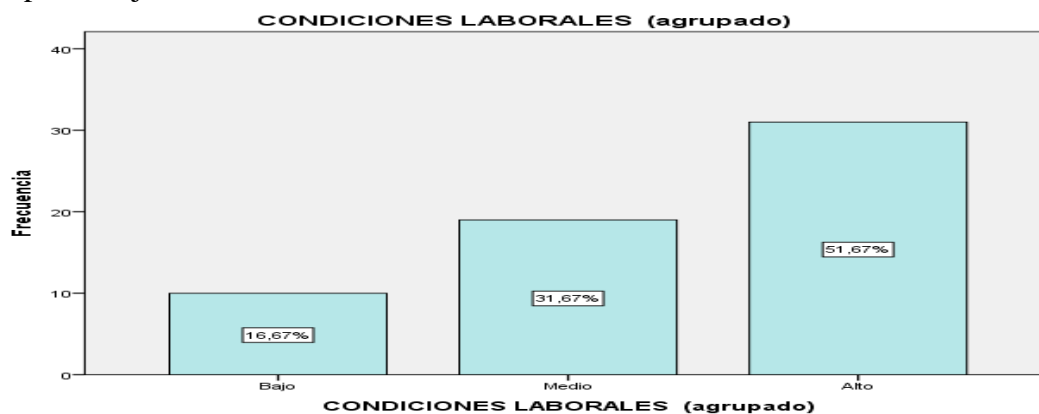


Figura 9 Barras condiciones laborales

### CONCLUSIONES

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

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

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

Se ha demostrado que influencia significativa del Gestión del talento humano en *el mantenimiento de las condiciones laborales* en el comportamiento organizacional, según Chi-Cuadrado de 0,011.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, comprobándose de este modo que: *La gestión del talento humano en el mantenimiento de las condiciones laborales influiría significativamente en la mejora del comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima, año 2015.*

### RECOMENDACIONES

Se recomienda que se refuercen la Gestión del talento humano para obtener un mejor comportamiento organizacional *de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima.*

Se recomienda que se refuercen la Gestión del talento humano en el proceso de admisión del personal para obtener un mejor comportamiento organizacional *de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima.*

Se recomienda que se refuercen la Gestión del talento humano en el Monitoreo del personal para obtener un mejor comportamiento organizacional *de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima.*

Se recomienda que se refuercen la Gestión del talento humano en *el mantenimiento de las condiciones laborales* para obtener un mejor comportamiento organizacional *de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cañete del departamento de Lima,.*

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Alles, Martha. (2008), *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*, Argentina: Ediciones Gránica. S.A.
- [2] Ashkenas Ron, Dave Ulrich, Todd Jick (2002), *Estructura de las cadenas del rompimiento orgánico*, san Francisco: Cas. Josey Bass
- [3] Ballivian, Rafael. y Gonzales, Carola (2006), *Los Nuevos Modelos de Gestión del Principal Activo de una Empresa* disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. Consulta: 2010, Noviembre 18.
- [4] Bericat, Eduardo, (1998,) *La Integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida*, España: Editorial Ariel, S.A. Barcelona.
- [5] Broussine, Mike. (2000), *the International Journal of Public Sector Management*, University of West England, Bristol, UK Bradford: 2000. Vol. 13, Iss. 6; p. 498, Disponible en: <http://proquest.umi.com>. Consulta: 2010, Septiembre 23
- [6] Calderón Chávez, Pedro (2008), *Historia de las Doctrinas Filosóficas*. (4ta.Ed.), Universidad de México.
- [7] Castellano, V. (2006), *persuasión de personas*, Portal del coaching. Coaching persuasion. Asp.
- [8] Castells, Manuel (1997), *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura Vol. 1* [Online] [http://www.reis.cis.es/Reisweb/PDF/Reis\\_086\\_018pdf](http://www.reis.cis.es/Reisweb/PDF/Reis_086_018pdf) Consulta: 2009, Noviembre 26.
- [9] Cejas Magda y Campos, Víctor (2007), *El Cambio en las Organizaciones a través de la Formación por Competencias de los Recursos Humanos*, Revista Faces, N° 18) pp. 229-248. Disponible en: <http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/index.htm>. Consulta: 2010, Noviembre 18.
- [10] Chiavenato Ibalberto,(2005), *Introducción a la Teoría de la Administración*,(7ma. Ed.), México: Editorial: McGraw Hill.
- [11] Chiavenato Ibalberto (2011), *Administración de recursos Humanos. El capital de las Organizaciones* (9na.Ed.), México: Mc Graw Hill Interamericana.
- [12] Chiavenato Idalberto , (1999), *Gestión de personas y el nuevo papel del RH, en las organizaciones*, Rio de janeiro: Editora Campus.
- [13] Chiavenato Idalberto(2000), *Cómo transforma el RH de un centro de despesa em um centro de lucro*, Sao Paulo: Markron Pearson.

- [14] Choo, C. (1999), *La Organización Inteligente*, traducido por Díaz Daniel de la primera edición en inglés de The Knowledge-Creating Company. México.
- [15] Covey Stephen, (1997), *Los siete hábitos de la persona altamente efectiva*, USA: Editorial Paidós Ibérica.
- [16] De Luna, Ángel (2008), *Capital Humano. Gestión por Competencias en la Administración Pública*. México: Editorial Trillas.
- [17] Del Moral, A y otros (2007), *Gestión del Conocimiento*, España, Madrid: Thomson editores.
- [18] Dirube, José. (2004), *Un Modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas*, Barcelona: Ediciones gestión 2000.
- [19] Drucker, Peter (1999a), *Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*, Barcelona, España: Editorial Norma.
- [20] Drucker, Peter, (1998), *La Organización del Futuro*, Buenos Aires: Ediciones Granica. S.A.
- [21] Drucker, Peter. (1999), *El gran Poder de las Pequeñas Ideas*, Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- [22] Echevarria, R. (2000), *La empresa emergente, la confianza y los desafíos dela transformación 2000*, Santiago de Chile: Zaes Editor.
- [23] Elizabeth G. Chambers; Mark Foulon; Helen Hanfield Jones Y Edward G. Michels II, (1998), *La Guerra de los talentos*, , The McKinsey Quarterly, 1998 Number 3, pp. 44 – 57.
- [24] Etkin, Jorge (2005), *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado, Argentina: Editorial Granica.
- [25] Flores, F. (2006), *Understanding computers and conigtion, and New fundation for desing*, Nueva York
- [26] Flores, F. (2006), *Un recorrido por la filosofía del coaching*, Fernando flores<http://www.fernandoflores.cl/node/6>
- [27] Gaos José (1981), *La ontología de Ortega según su Leibniz*, en *Diánoia*, Vol. VII, No. 7, pp. 278-304, México.
- [28] García, Jesús. Y Sabater, Ramón. (2004), *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Madrid, España: Editorial Thomson.
- [29] Goldsmith, M (2003), *Coaching; Claves para un liderazgo eficaz*, Revista Gestión a numero 8, Madrid España.
- [30] Goleman, D. (1995), *La inteligencia emocional*, Argentina: Ediciones B. Buenos Aires.
- [31] Hammer, M y Champy (1996), *Reingeniería de los negocios*, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- [32] Heidegger Martin (1988), *La constitución onto-teo-lógica de la metafísica. En Identidad y Diferencia*, Barcelona: Ed. Anthropos, Barcelona.
- [33] Heizer Jay y Render Barry, (2008), *Principios de Administración de Operaciones*, (7ma. Ed.), USA: Editorial: Pearson Prentice Hall.
- [34] Hernández Sampieri, Roberto; Carlos Fernández Collado; Pilar Baptista Lucio (2011), *Metodología de la Investigación*, (4ta. Ed.), Colombia:, editorial Mc Graw- Hill Interamericana editores, S.A
- [35] Hernández Sergio, (2007), *Introducción a la Administración*, (4ta.Ed.), México: Editorial: McGraw Hill.
- [36] Herrera, I. M. (2008), *Factores determinantes de la gestión de los Recursos Humanos en las Pyme*, Colombia: Universidad de Cadiz Departamento de Organización de Empresas.
- [37] Idalberto Chiavenato (2001), *Administración de recursos Humanos*. Edic. Popular.
- [38] Kerlinger, Fred (1984), *Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento*, México: Nueva Editorial Interamericana.
- [39] Martínez, Miguel (1999), *La Nueva Ciencia. Su Desafío, Lógica y Método México*: Editorial Trillas.
- [40] Martínez, Miguel (s/f), *Modelo de Gestión de Recursos Humanos: Una propuesta para el análisis empírico*, Disponible en: [www2.uah.es/](http://www2.uah.es/) Consulta: 2010, Noviembre 18.
- [41] Morín, Edgar. (1999), *El Método I : La Naturaleza de la Naturaleza*. (5ta. Ed.), España, Madrid: Ediciones Cátedra, S.A.

- [42] Morín, Edgar. (1999), *El Método III: El Conocimiento del Conocimiento*. (3ra. Ed.), España, Madrid: Ediciones Cátedra, S.A.
- [43] Morín, Edgar. (2007), *Introducción al Pensamiento Complejo*, (9na. Ed.), Barcelona: Editorial Gedisa.
- [44] Olalla, Julio (2006), *Desarrollo Personal, Liderazgo Organizacional*, Artículos de investigación: Empresa Consultora The Newfield Network. Sedes EE UU. Chile.
- [45] Pardo, I. P. (2009), *Dirección estratégica de recursos humanos: revisión teórica y aplicación empírica*, España: Universidad Castilla La Mancha.
- [46] Rios, J. G. (2006), *Gestión humana: tendencias y perspectivas*, *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, redalyc.org.
- [47] Risieri, Frondisi (1992), *¿Qué son los Valores? Introducción a la Axiología*, México: Fondo de Cultura Económica. México.
- [48] Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010), *Administración*, (10ma. Ed.), México: Editorial PEARSON EDUCACION.
- [49] Robbins, Sthephen (1998), *La Administración en el Mundo de Hoy*.(2da. Ed.), México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- [50] Ruty, M. G. (2007), *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*, Buenos Aires: programa de doctorado en administración facultad de ciencias económicas Universidad de Buenos Aires.
- [51] Schermerhorn, Jhon (2000), *Administración*, México: Editorial Limusa.
- [52] Schvarstein, Leonardo (1998), *Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradojas*, Argentina: Editorial Paidós.
- [53] Senge Peter, (2000), *Os desafios de manter o crescimento e o sucesso das organizacoes que aprendem*, Rio de janeiro 2000.
- [54] Sierra, C. M. (2011), *Gestión de recursos humanos y retención gestión de recursos humanos y retención su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*, España: Universidad de Valladolid
- [55] Stephen R. Covey (1996), *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, México: Editorial Paidós.
- [56] Stephen, R. (1999), *Comportamiento Organizacional*, (8va. Ed.), Impreso en la cámara nacional de la Industria Editora Mexicana, Reg.. Núm. 1524 – México.
- [57] Avilés Loida, Centeno Jorge; Gonzales, Diana et.al.,(2006), Tesis de Maestría, *Como el Coaching y el empowerment contribuyen a mejorar el desempeño en la organización*, Buenos Aires: Universidad Metropolitana de la Administración Buenos Aires.
- [58] Tobón Sergio (2006), *Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias*, Documento en línea disponible: <http://www.uv.mx/facpsi/proyectoaula/documents/Lectura 5.pdf>. Consulta: 2009, Noviembre 23.
- [59] Tovar, Liumar y Castillo Anny (2006), *El Capital Humano en la Sociedad del Conocimiento*. Revista “Educare”, p.10, N° 1-8. Disponible en: [http:// educare-upelipb.org/index.php/educare/article/view/108](http://educare-upelipb.org/index.php/educare/article/view/108). Consulta: 2010, Noviembre 18.
- [60] Urdaneta Ballen Orlando(2005), *psicología organizacional aplicada a la gestión del capital humano; Colombia*: Editorial 3R Bogotá.