



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

La gestión del área de Talento Humano en el clima laboral de las organizaciones

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Dirección del Talento Humano

Por la estudiante:

Nathaly Esther BRAVO ASPIAZU

Bajo la dirección de:

Luis Ángel VALLE LITUMA

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Julio de 2017

La gestión del área de talento humano en el clima laboral de las organizaciones

Nathaly Esther BRAVO ASPIAZU¹
Luis Ángel VALLE LITUMA²

Resumen

En la actualidad, el clima laboral ha cobrado gran importancia a nivel organizacional, por lo tanto, las compañías a nivel mundial han decidido mejorar y garantizar el ambiente laboral donde se desempeñan sus colaboradores. No obstante, el área de talento humano dentro de las empresas no solo se limita a reclutar, seleccionar personal, evaluar el desempeño, sino que ofrece una retroalimentación de los resultados y rendimiento de la organización. Sin embargo, surge la interrogante: ¿Cuánto de este resultado depende de la gestión de talento humano? Los diferentes subsistemas que componen el área de talento humano le otorgan gran validez a este departamento, pues fomenta el desarrollo de las personas, y es justamente esta interacción la que impacta en la satisfacción y motivación de los empleados. El presente trabajo de investigación cualitativa tiene como objetivo identificar la labor y gestión del área de talento humano en el clima laboral de las organizaciones, analizando los diferentes ámbitos de la misma para determinar como el clima laboral incide en las organizaciones mediante una revisión teórica; donde finalmente se concluye que el clima laboral incide en el rendimiento y la productividad de los colaboradores, y de ahí la importancia de una adecuada gestión del talento humano con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la organización .

Palabras clave:

Organización, gestión del talento humano, clima laboral, capital humano, cultura organizacional.

Abstract

At present, the work climate has gained great importance at the organizational level, therefore, companies worldwide have decided to improve and guarantee the work environment where their employees work. However, the area of human talent within companies is not limited to recruiting, selecting staff, evaluating performance, but offering feedback on organizational performance and performance. However, the question arises: How much of this result depends on the management of human talent? The different subsystems that make up the area of human talent give this department great validity, since it promotes the development of the people, and it is precisely this interaction that impacts on the satisfaction and motivation of the employees. The present qualitative research work aims to identify the work and management of the human talent area in the work environment of the organizations, analyzing the different areas of the same to determine how the work climate affects the organizations through a theoretical revision; which finally concludes that the work climate affects the performance and productivity of employees, and hence the importance of an adequate management of human talent in order to contribute to the achievement of the organization's objectives.

¹ Ingeniera en Gestión Empresarial Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – Ecuador. E-mail nbravo@uees.edu.ec.

² Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

Key words

Human capital, human talent management, work climate, organization

Clasificación JEL
JEL Classification

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización incide en la dinámica de las organizaciones, de tal manera que exige la redefinición de las políticas de gestión del talento humano, para poder mantener la capacidad y la eficacia de los colaboradores. De tal manera que, las nuevas investigaciones acerca de la labor del área de talento humano concluyen que la mayor ventaja competitiva que tiene una compañía son sus recursos humanos, pues el cumplimiento de los objetivos importantes y estratégicos de una organización no radica en sus recursos naturales, financieros o tecnológicos.

Frente a los nuevos retos y desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad, el talento humano y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas, y su correcta gestión es el fundamento de la competitividad empresarial moderna, demostrando que el talento humano hace la diferencia en el funcionamiento de las organizaciones. (Rodríguez, 2009)

Por tal motivo, en la actualidad las compañías modernas enfrentan el reto de buscar e integrar nuevas fuentes

competitivas, Tamayo y Traba (2010) destacan que la incidencia del clima laboral es de suma importancia para potenciar el recurso humano y contribuir en la eficacia de la gestión empresarial. Es por esto que la labor del área de talento humano a nivel empresarial debe ser la adecuada para fomentar la estabilidad del recurso humano, para retener el capital intelectual que ofrece el colaborador para que la compañía cumpla con sus objetivos estratégicos.

Williams (2013) describe que, se entiende por *clima laboral* a aquellos factores comunes en una organización que inciden y pueden modificar la conducta y percepción de los colaboradores de distintas áreas que no siempre están relacionadas entre sí. No obstante, se debe tomar en consideración que las organizaciones difieren unas a otras en sus comportamientos. De acuerdo con Edel, García, y Casiano (2007) el clima laboral puede influenciar de manera positiva o negativa en el rendimiento de los colaboradores dentro de una organización, además puede ser un factor de influencia en el comportamiento, creencias y opiniones de los trabajadores.

Peraza y García (2013) hacen énfasis en que un clima laboral positivo favorece la ejecución de los objetivos generales y estratégicos que persigue la empresa, lo que genera en el empleado un sentimiento de pertenencia y de fidelidad. Por el contrario, un clima negativo refleja una falta de identificación con los objetivos y desmejora el ambiente de trabajo, lo que desencadena situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Es decir, que la correcta gestión del área de talento humano no solo influye en el personal de manera individual, sino que fomenta la creación de un ambiente adecuado a nivel laboral.

Asimismo, Camejo y Cejas (2009) destacan que la gestión del departamento de talento humano, como área donde convergen diversas disciplinas como son psicología del trabajo, psicología organizacional, sociología, medicina laboral, entre otras. Por lo tanto, el gestionar al personal, significa tener en cuenta procesos como el reclutamiento, la selección, la formación, el desarrollo profesional entre otros, el éxito de estos procesos originan resultados que permiten alcanzar los objetivos y metas de la organización.

En ese sentido, Herrera (2014) refiere que la importancia del clima laboral reside en la atribución que éste ejerce en el comportamiento de los empleados, siendo fundamental diseñar instrumentos que permitan alinear los objetivos del personal con los de la organización. Por lo tanto, la labor del área de talento humano no solo implica hacer énfasis en los procesos y procedimientos de la administración propia del departamento, sino más bien considerara las dimensiones y las estrategias propias que desea alcanzar la organización.

Por consiguiente, y según lo discutido en párrafos anteriores, el objetivo del presente trabajo consiste en identificar la gestión del área de talento humano y su relación con el clima laboral de las organizaciones.

Para el desarrollo del presente tema de investigación cualitativo, es necesario realizar un análisis de los conceptos teóricos, además de exponer diferentes trabajos investigativos relacionados al tema principal. En ese sentido, esta investigación es más bien, una recopilación bibliográfica que permitirá establecer la gestión del área de talento humano en el clima laboral de las organizaciones. Por lo tanto, se

especifica que el contexto de los diferentes estudios son casos suscitados en Latinoamérica.

Para dar un acercamiento al objetivo planteado, la Revista Ekos en el año 2010, publicó que la nueva estrategia de las empresas líderes en el Ecuador radica en optimizar el clima laboral y en fomentar una cultura corporativa, que invierte en las personas pues de esta manera se llega al éxito. Es decir, que el cambio generacional y los nuevos profesionales, tienen una visión distinta de sus necesidades corporativas donde el paradigma de solo generar dinero ya no es el principal objetivo, sino potenciar las habilidades y conocimientos del talento humano a través de una relación de confianza con sus colaboradores. De tal manera, que esta tendencia está marcando un precedente en el mundo laboral, pues las ambiguas creencias de subestimación y explotación hacia los empleados son prácticas que en la actualidad deben ser desterradas del mundo organizacional, es por esto, que todas las empresas deberían convertirse en el mejor lugar para trabajar.

Lograr este objetivo no es tarea sencilla, pues engloba la responsabilidad social corporativa, las decisiones de los

ejecutivos, y la labor del área de talento humano que debe fomentar un ambiente armónico donde los directivos y colaboradores alcancen su potencial y se sientan cómodos al realizar sus tareas, trabajar en equipo y tomar decisiones.

METODOLOGIA

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una revisión literaria en español de más de 100 libros, artículos, trabajos de tesis, ensayos, casos de estudio y revistas especializadas obtenidos de bases de datos tales como Ebsco, Google Scholar, Scopus, revisados con la finalidad de establecer su relevancia para lograr los objetivos del presente trabajo.

Enfoque de la investigación: Cualitativa porque busca conocer la realidad de la problemática de estudio.

Alcance: Explicativo, pues por medio de referente teórico busca realizar una interpretación de la problemática.

Método Teórico: Método analítico-sintético porque selecciona los datos más activos para descomponer los factores que influyen en el fenómeno de estudio.

REVISION LITERARIA

Partiendo desde una perspectiva más general, Fleitas (2002) en su trabajo titulado: Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión del capital humano en el mundo, concluye que la transición evolutiva de las filosofías gerenciales demuestra que el protagonismo de los recursos humanos es progresivo e incide en las ventajas competitivas de las organizaciones. En ese sentido los diferentes modelos gestión de talento humano a nivel mundial han demostrado que el capital humano es una ventaja competitiva sustentable.

Para esto, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizaron un trabajo investigativo: Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación, estos autores enfatizan lo ventajoso y competitivo que resulta invertir en el capital humano y definen que las tendencias emergentes en gestión humana son de índole estratégica, pues fomentan el cambio organizativo y la cultura organizacional. En cambio, los autores Mejía, Jaramillo y Bravo (2006) realizaron el trabajo investigativo: Formación del talento humano como factor estratégico para el desarrollo de

la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones, tomando como referencia el modelo conceptual (aprendizaje organizacional) para validar el sistema organizacional de gestión del talento humano en compañías Latinoamericanas.

Concluyen que la conducción de una gestión integral del talento humano dirigida a las competencias permitirá alinear el aporte del área de talento humano con las necesidades de la organización, también el administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores potenciará su funciones dentro del puesto de trabajo, finalmente establecen que la correlación que existe entre el desempeño y la capacidad son la innovación, la adaptación y el aprendizaje de sus recursos humanos, principalmente, seguido de los recursos financieros, tecnológicos y materiales.

Asimismo, Camejo (2009) en su trabajo investigativo: Responsabilidad social factor clave de la Gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI, reflexionando sobre la responsabilidad social corporativa y su incidencia dentro del encuadre de la labor del área de recursos humanos, destaca la transformación del andamiaje gerencial y admite que la responsabilidad social es un factor

estratégico para el desarrollo y competitividad de las organizaciones del siglo XXI. En cambio, los autores Hernández y Martí (2006) en su trabajo: Conocimiento organizacional la gestión de los recursos y el capital humano, identifican el contexto teórico-práctico del proceso de identificación y desarrollo del conocimiento organizacional tomando como referencia la relación de la labor del talento humano. Destacando la gestión del conocimiento y el capital humano, además de las capacitaciones orientadas al desarrollo organizacional. Finalmente, afirman que el desarrollo del capital humano se debe a los beneficios que brindan los procesos de capacitación.

Por otro lado, los autores Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) publicaron el trabajo de investigación: Clima organizacional y gerencia inductores del cambio organizacional, donde enfatizaron que el éxito del desempeño de los colaboradores está determinado por la calidad del clima organizacional, partiendo de la premisa de que el rol gerencial y administrativo que cumplen los ejecutivos de una compañía puede ser el promotor de cambios. Concluyeron que la gerencia del área de talento humano debe incluir

dentro de su plan de gestión, una medición del clima organizacional para poder determinar la apreciación que los colaboradores tienen de acerca de su ambiente laboral, con la finalidad de ejecutar jornadas de reflexión con el firme propósito de mejorar el sistema social de la organización.

Por otro lado, la investigación de los autores Calderón, Serna y Zuluaga (2013) titulada: Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial su incidencia sobre la gestión humana en las organizaciones, haciendo énfasis en el liderazgo y las relaciones sociales dentro de la organización como factor de riesgo psicosocial. Luego de realizar la respectiva contrastación teórica, estos autores concluyeron en que el área de talento humano se debe convertir en fuente de apoyo social para su equipo de trabajo, con la finalidad de fomentar la motivación, la participación, el buen ambiente laboral y disminuir el riesgo psicosocial, fortaleciendo una cultura organizacional orientada hacia los logros que valore el capital humano.

En ese sentido, los autores Saker, Guerra y Silvera (2015) en su investigación: Calidad humana en el clima organizacional influencia en la gestión de empresas responsables,

afirman que las actitudes positivas son un denominador común en la calidad humana y promueven la responsabilidad social dentro de las organizaciones. Este estudio se realizó en Colombia y concluye en que las empresas preocupadas por fomentar la calidad humana entre sus empleados son organizaciones socialmente responsables y poseen altos niveles de eficiencia, logrando de esa manera optimizar su productividad y competitividad. Conforme a todos los trabajos citados, se podría establecer que existen diferentes elementos que influyen en la gestión y administración del talento humano dentro de una organización, de tal manera que, si ofrecen un clima laboral armónico a sus colaboradores, existen mayores posibilidades de fomentar el desarrollo personal conforme a las demandas y necesidades de la compañía, logrando así, potenciar la productividad.

Gestión del Talento Humano

Cuestas (2016) define que la gestión del talento humano optimiza la manera en que los colaboradores trabajan y contribuyen a conseguir las metas y objetivos de la organización, por tanto, la gestión de las personas que laboran

en una organización requiere persistencia, dedicación y sensibilidad.

En la actualidad el talento humano es considerado en las organizaciones como una ventaja competitiva, ya que su labor está encaminada a fortalecer el talento humano, con el objetivo que la organización responda a nuevos retos de globalización. (Bonnet, 2010)

La gestión humana en las organizaciones representa un papel importante, debido a que debe integrar y a la vez ser conductor de ese juego de intereses y motivaciones, debe preocuparse por exponer que se puede edificar como una ventaja sostenible a partir de las personas, pero también requiere ser consciente de que la persona es primero ser humano y después trabajador (Calderón, 2004). Los factores que intervienen en la gestión de talento humano según Hernández, Giraldo, y Valencia (2003) son:

- Características sociales, políticas y económicas del entorno.
 - Concepción dominante sobre el ser humano.
 - Formas de organización del trabajo.
 - Concepción del trabajo.
 - Relaciones laborales
-

- Mercado laboral
- Teorías de gestión dominantes

Hernández, Giraldo, y Valencia (2003) consideran que otro componente determinante dentro de la labor y gestión del área de talento humano, podrían ser las relaciones laborales, entendidas como aquellas normas, procedimientos, prácticas y las políticas que regulan las relaciones capital-trabajo. La gestión de talento humano se debe enfocar no solo en los trabajadores que se encuentran en el nivel jerárquico más bajo, sino que sus esfuerzos deberán también estar dirigidos a los mandos medios y gerenciales ya que todos conforman el *cliente interno* al cual va específicamente dirigido el trabajo del área de Talento Humano. Asimismo, Gates (como se citó en Cuesta, 2010) menciona que “lo que usted en realidad gestiona son datos, documentos y el trabajo de las personas. La finalidad debe ser la de mejorar la manera en que las personas colaboran” (p.300). Es decir, este proceso no solo debe ocurrir a manera de proceso administrativo, sino que debe considerar los valores éticos, virtudes y competencias que destacan los trabajadores. Para esto Chiavenato (2002) menciona que en lugar de invertir en productos, servicios o

clientes se debe invertir en el personal que conoce los productos o servicios y sabe cómo mejorarlos y desarrollarlos. Es decir, si se potencia el capital humano, esta inversión se verá reflejada directamente en todos los ámbitos de la organización. En ese sentido, Terán (2009) define que la gestión del talento humano enmarca las siguientes características:

- Satisfacción del empleado
- Mejora de las competencias
- Excelencia en el desempeño
- Mejora de la productividad
- Flexibilidad y retención

Por lo tanto, la gestión de talento humano se debe plantear no solo como una serie de actividades estratégicas que se desarrollan y aplican para administrar el recurso humano, sino como un conjunto de políticas acordes con la cultura organizacional y la planeación estratégica de la organización; con el propósito de potencializar las capacidades, sentimientos y emociones del empleado generando un valor agregado y un aspecto diferenciador en cada organización. Es por esto, que Saldarriaga (2008) menciona que se debe plantear como un conjunto de políticas acordes con la cultura

organizacional y la planeación estratégica.

Importancia de la Gestión de Talento Humano

El capital humano es, el recurso más importante que puede tener cualquier empresa. La necesidad de gestionar este recurso radica en la gestión y dirección, del área de talento humano encargado de retener y desarrollar el recurso humano. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de la gestión humana como una disciplina relativa a la gestión del talento humano dentro de la empresa. En ese sentido, el talento humano se puede considerar como la clave de éxito dentro de una compañía y, su cometido forma parte de la gerencia empresarial. De tal manera, si la gestión del talento humano se realiza de una manera asertiva, y eficiente, la organización es capaz de crear y ofrecer un mejor ambiente laboral, donde los empleados se sientan motivados a realizar funciones y tareas, disminuyendo el ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

En ese sentido (Cuestas, 2016) menciona que la administración de personal ha evolucionado, donde el

factor humano ya no es considerado un costo, sino más bien una inversión que contempla actividades claves, como: la evaluación del desempeño, inventario de personal, planes de comunicación, planes de carrera y formación, determinación del clima laboral y motivación, seguridad y salud ocupacional, entre otros beneficios que promueven la gestión del talento humano en las organizaciones.

Objetivos de la Gestión de Talento Humano

Los objetivos que persigue la gestión del talento humano son diversos y complejos, y, además necesitan de una correcta administración de recursos materiales, humanos y tecnológicos, para lograr la eficacia a nivel organizacional. Chiavenato (2002) considera que “el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr la eficiencia y la competitividad organizacional”(p.25). En otras palabras, se debe lograr la máxima productividad dentro de un buen clima de trabajo. En ese sentido, se plantea un Modelo Integral de Gestión Humana que alinea las estrategias empresariales

con las políticas, proceso, indicadores y sistemas de información que soportan la tarea del capital humano dentro de una compañía. Como plantea (Camejo A. , 2009) este modelo dialectico relaciona estrategias con resultados, tomando como punto central al trabajador y su entorno. También, según la Revista Sumanar (2016) existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.

Es así como el reto de realizar una correcta gestión dentro del área de talento humano es cada vez mayor, puesto que el desarrollo de la estrategia es responsabilidad de la empresa, que va más allá de cumplir el compromiso

legal y voluntario adquirido con los trabajadores, sino que los mismos empleados son quienes hacen posible cumplir los compromisos con los demás grupos de interés.

Procesos de la gestión de talento humano

Chiavenato (2002) refiere que los principales procesos dentro de la gestión moderna del talento humano se agrupan en seis componentes:

- Admisión del personal, es decir, los subprocesos de reclutamiento y selección.
- Evaluación de desempeño y compensación laboral en la aplicación de personas (la aplicación de personas)
- En el desarrollo de las personas, es decir, retención del talento humano, capacitación, planes de carrera, entre otros.
- Monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial.
- Llevar registro bases de datos.

Barcelo (2016) en su artículo 10 procesos claves en la gestión de talento,

considera a gestión de talento humano como el conjunto de procesos creados para reclutar, desarrollar y retener a los empleados en una organización; y menciona que los procesos claves son los siguientes:

- Planificación de RRHH: Acceder y retener el talento
- Reclutamiento: Atraer y contratar de manera efectiva
- La incorporación a la empresa; convertir a los trabajadores en personas productivas.
- Plan estratégico: Proceso para alcanzar metas y objetivos
- Evaluaciones 360 °: Herramienta para evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Desarrollo del liderazgo. Actividades desarrolladas para mejorar habilidades y aptitudes.
- Desarrollo profesional: Planes que se enlazan con objetivos y metas individuales de los trabajadores.
- Programas de reconocimiento: Reconocer y motivar a los empleados por las metas y logros alcanzados
- Competencias: Características y habilidades para identificar a los empleados

- Retención: Esfuerzo encaminado en retener no solo a los mejores talentos sino como motivación al personal en general

Todas estas tareas, funciones y procesos deben ser orientadas a la eficiente gestión del talento humano. Para esto, el Modelo de Recursos Humanos de Harper y Lynch (como se citó en Cuestas, 2016) hace énfasis en las diferentes actividades que potencian el desarrollo y la gestión del capital humano.

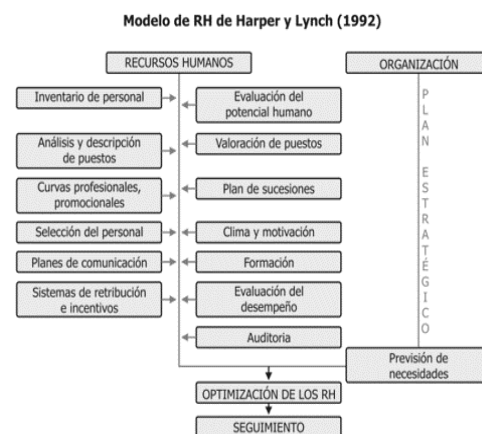


Figura 1. Modelo de Recursos Humanos de Harper y Lynch

El potencial humano en las organizaciones.

Barrett (2016) hace mención que dentro del ámbito organizacional “la cultura impulsa el rendimiento a través de la liberación del potencial humano” (p.45). De tal manera, el concepto de potencial humano se vuelve llamativo e

importante pues si la organización ofrece un correcto ambiente laboral donde el trabajador pueda lograr un desarrollo personal y la autorrealización, se puede activar el potencial y éste ser expresado de manera creativa en todas las áreas de trabajo y competencias laborales, beneficiando a la organización.

Tal como se describe a continuación, este autor también explica que los jefes dentro de la compañía pueden favorecer al crecimiento individual y a la autorrealización de los colaboradores, si los ayudan a: formular metas personales, determinar métodos propios con la finalidad de alcanzar metas planteadas y asimilar nuevos elementos de autovaloración.

Es decir, si el capital humano es el conocimiento y habilidades que posee cada colaborador, si la empresa fomenta la capacitación y el buen desenvolvimiento del trabajador logrará potenciar el talento humano en función a los objetivos y metas de la compañía. Además, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2013) al fomentar el desarrollo de los colaboradores se contribuye al desarrollo económico dentro de una sociedad.

De tal manera, Barret (2016) destaca que invertir en el capital humano potencia el talento del colaborador, y esto potencia la productividad de la compañía, en ese sentido los objetivos estratégicos de la empresa se alcanzan al potenciar el talento humano.

CLIMA LABORAL

El clima laboral está definido por la forma como los empleados de una organización perciben el ambiente desde el punto de vista estructural, de comunicación, liderazgo, sistemas de recompensa y motivación, los mismos que influyen directamente en los comportamientos de los empleados. (Caraveo, 2004). El clima laboral es un reflejo de la realidad interna de las organizaciones, que cambia en función de las situaciones de la organización o de las percepciones que tienen los empleados respecto a estas situaciones. (Giménez, 2011).

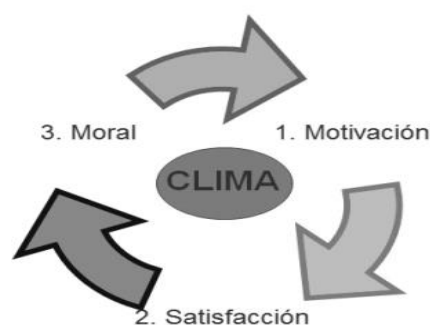


Figura 2. El clima laboral es un reflejo de la realidad interna de las organizaciones

De acuerdo al gráfico anterior, Alzate (2016) destaca que los pilares del ambiente laboral se componen por la motivación, pues el motor que impulsa a la persona a realizar sus labores o a conseguir algo, en cuanto a la satisfacción es más bien el grado de conformidad que posee la persona, y finalmente la moral es el estado volitivo del ser humano que se relaciona con las normas sociales y su propia motivación. En ese sentido, estos factores se relacionan con las actitudes de la persona, y éstas se reflejan en la conducta del ser humano, si se vinculan estas características al ambiente laboral se podría evaluar el impacto que la motivación, satisfacción y gestión del talento humano tienen en una organización. Otros factores que influyen en el clima laboral, según Alles (2006) pueden ser: un trabajo digno, condiciones seguras de trabajo, compensaciones adecuadas, estabilidad laboral, oportunidad de crecimiento profesional, relaciones sociales laborales positivas, equidad e Igualdad, entre otros.

La importancia del clima laboral radica en la influencia de otros factores que afectan a la organización como son: satisfacción en el trabajo, desempeño laboral, conductas de liderazgo, entre

otros. (Vega, Rodrigo, & Partido, 2010). Según Williams (2013) los 4 tipos básicos de Clima Laboral son:

- Orientado al control, es decir basado en sistemas.
- Orientado al desarrollo de la libertad profesional, basado en la confianza de la gente.
- Orientado a la productividad y rendimiento.
- Orientado al desafío, basado en el trabajo en equipo.

De acuerdo con Pérez, Bustamante y Maldonado (2006) las organizaciones tienen características propias, la forma como se manifiesta el clima organizacional, influye de manera directa con el desempeño del trabajador y por consiguiente en la consecución de los objetivos de las organizaciones.

Medición del Clima Laboral

La medición del clima organizacional no debe estar limitada a percepciones, opiniones o supuestos ya sea de los empleados en general como de los mandos gerenciales, es importante que cada organización, establezca cuales son los ámbitos que quiere evaluar y los instrumentos que va a utilizar para esta

evaluación. Los escenarios que ayudan a medir el clima laboral de acuerdo a Olaz (2009) son; el contexto organizativo, el contenido del trabajo, el significado del grupo y la apreciación personal del individuo. De tal manera, que se puede monitorear el capital humano si se evalúan las necesidades y aportaciones de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Dueñas (2012) menciona que existen diversos aspectos que se deberán tomar en cuenta al momento de realizar evaluaciones de clima laboral. Establecer comparativos de resultados entre años anteriores, tales como:

- Analizar los resultados por área.
- Realizar comparativos de los resultados entre las distintas áreas de la organización.
- Analizar los comentarios del personal proporcionados en las encuestas.
- Realizar la presentación de los resultados a la Junta Directiva o a la máxima autoridad en la organización.
- Establecer e implementar estrategias de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos.

En las evaluaciones acerca del clima organizacional se debe cuidar que los

empleados entiendan el propósito de las encuestas, esto con la finalidad de evitar que las respuestas estén influenciadas por temores, dudas o confusiones que pudieran tener los empleados y que ocasionen que la información a recopilarse no sea lo más objetiva posible.

Gestión del talento humano y el clima laboral

Como antecedente, dentro de este aspecto Deming (como se citó en Eslava, 2009) en el año de 1972 demostró que, si se mejoraba la calidad de vida de las personas, Japón podría potenciar su productividad. Deming hacia énfasis en que la riqueza de Japón no estaba en sus recursos naturales sino en sus recursos humanos, pues la riqueza más grande era su gente. En la actualidad el desarrollo tecnológico y económico de Japón es evidente, y, según Deming fue gracias al aporte del talento humano. Ahora en siglo XXI la Gestión de Talento Humano tiene que ver más allá de la satisfacción o insatisfacción laboral, así como tampoco considerar únicamente al individuo y su personalidad, según lo que manifiesta López Mas (2005) es necesario un análisis más profundo de

las tareas, niveles de independencia, representaciones de desarrollo personal y humano, las motivaciones psicológicas de la colaboración en equipos, y las distintas teorías que plantean una mejora en la calidad de vida laboral con la finalidad de proporcionar al empleado autonomía y responsabilidad.

Definir un modelo de gestión por competencias es una forma de ayudar a construir una dinámica de gestión de talento humano estableciendo los valores y códigos éticos de los empleados que laboran en la organización, dirigiendo sus comportamientos, recalando lo que se espera de él y del grupo; lo que sin duda favorece notablemente a la búsqueda de un clima laboral satisfactorio. (Olaz, 2009).

La gestión del talento humano tiene una importancia cada vez mayor. La relación entre la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio y el rendimiento es directa (Martínez Caraballo, 2007). Es decir, dentro del ámbito organizacional la gestión del factor humano se enfoca al trabajo equipo, liderazgo y motivación con la finalidad de mejorar el ambiente laboral

y potenciar las capacidades de los colaboradores.

De acuerdo a Hernández y Martí (2006) se observa la gestión de talento humano como elemento esencial para lograr la colaboración activa de todos los empleados, así como su importancia para impulsar la motivación, uso y perfeccionamiento del capital humano de la organización. Además, González (2016) menciona que las nuevas tendencias a nivel mundial que mejoran el clima laboral y potencian la gestión del capital humano, publicadas por la Revista Internacional Pswglobal son:

- Tener una cafetera
 - Ofrecer un servicio de comedor
 - Armonizar el espacio físico
 - Organizar actividades recreativas fuera y dentro de la oficina
 - Promover la cultura de responsabilidad social
 - No privar a los colegas de revisar las redes sociales
 - Ofrecer horarios flexibles
 - Realizar actividades que no estén relacionadas con el trabajo
 - Promover un estilo de vida saludable
 - Mejorar la comunicación interna
-

Las tendencias anteriormente mencionadas, son características que armonizan el clima laboral y potencian el desarrollo de los colaboradores, además de orientarlos al alcance de los objetivos estratégicos de la organización. Otro factor fundamental es la cantidad de horas al día que los trabajadores dedican a la empresa y la importancia de brindarles calidez y calidad dentro del ambiente laboral en que se desenvuelven.

Dimensiones del clima laboral

Las dimensiones del clima laboral son las características que influyen en el comportamiento del individuo. Según Sandoval (2004) para realizar un diagnóstico de clima organizacional es necesario conocer precisamente estas dimensiones para determinar los elementos que afectan el ambiente laboral.

En ese sentido, Bower y Talor (como se citó en Sandoval, 2004) realizaron un estudio en la Universidad de Michigan para determinar las dimensiones del clima laboral, estos autores hallaron 5 elementos clave que influyen en una organización, estos son:

Cambios tecnológicos (Tics)

- Recursos humanos (Capital humano)
- Comunicación
- Motivación (intrínseca y extrínseca)
- Toma de decisiones.

Es necesario destacar que estos elementos pueden variar de empresa a empresa, o depender también de las personas que administran una organización, ya que estos factores pueden incidir de manera positiva o negativa dentro de una compañía. Para esto, Ávila (2013) propone el *Modelo de Diagnóstico Socio psicológico* de las Organizaciones integra todas las variables mencionadas anteriormente.



Figura 3. Modelo de Diagnóstico Socio psicológico

En ese sentido, este modelo socio psicológico explora las diferentes variables que permiten determinar los resultados dentro de la organización en

relación con la gestión del talento humano.

Índices de clima laboral

En la actualidad existe gran variedad de instrumentos que se aplican en los procesos de medición del clima organizacional, además se han creado diferentes propuestas dirigidas a casos en particular para detectar las dimensiones del clima laboral.

La medición más significativa se realiza entre la percepción de los colaboradores, el total de trabajadores, las condiciones de trabajo y la productividad de la compañía, también influye el trabajo en equipo, el índice de rotación y ausentismo, así como el manejo de conflictos y la identificación que las personas tienen con la organización.

Blanch, Espuny, Gala y Artiles (2003) menciona nueve dimensiones con las que se puede medir el índice de clima laboral:

- Estructura: Percepción de los colaboradores entorno a las reglas, procedimientos y políticas de la empresa.

- Responsabilidad: Sentido de compromiso que los trabajadores tienen con su labor.
- Recompensa: Premio o reconocimiento de un trabajo bien hecho
- Desafío: La aceptación a riesgos con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: Se refiere ambiente grato y relaciones respetuosas entre jefe y subordinado.
- Cooperación: Trabajo en equipo, espíritu de ayuda entre directivos y empleados.
- Estándares: Normas de rendimiento
- Conflictos: Discrepancia de opiniones entre gerentes y trabajadores
- Identidad: Sentido de pertenencia con la empresa, en otras palabras, *ponerse la camiseta*.

Estos factores volitivos inciden en el comportamiento de los trabajadores y no será visible una mejora en las organizaciones sino se brinda un clima propicio a las personas que colaboran en una compañía.

La medición del clima laboral diferencia y otorga mayor validez a diferentes variables. Según Segredo

(2013) la motivación y la satisfacción influyen el clima laboral.

Compromiso y cultura organizacional

Este compromiso, define las relaciones que existen en los colaboradores y los directivos de una organización, por tal motivo es conveniente identificar las posibles causas y consecuencias que inciden en la gestión estratégica. Para Soberanes y De la Fuente (2009) los empleados que no se comprometen con la organización tienden a reducir su eficacia y el rendimiento de toda la organización, en cambio los empleados comprometidos con la organización no solo producen más, sino que baja la incidencia de rotación de personal. De tal manera, que se vuelve importante que la empresa desarrolle un compromiso organizacional no solo de aspecto motivacional o afectivo, sino de índole económico. Otros autores, mencionan también que la insatisfacción, la frustración y poco crecimiento laboral, son factores evidentes de la falta de compromiso que los directivos tienen con sus empleados. En ese sentido, fomentar un armonioso clima laboral potenciará la eficiencia del colaborador.

En cuanto a cultura organizacional, esto más bien se refiere al patrón de conductas, creencias y valores que comparten los miembros de una organización.

Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo (2009) afirman que el clima organizacional ejerce una influencia en las percepciones de los colaboradores que forman sustancialmente el sistema de creencias, valores, mitos y conductas dentro de la organización, formando así un sistema de elementos que constituyen un conjunto conocimientos colectivos. Según Morillo (2015) los efectos positivos de fomentar una cultura organizacional permiten que los empleados se comprometan subjetivamente con los fines de la organización. Tal como se explica en el gráfico siguiente:



Figura 4 Los efectos positivos de fomentar una cultura organizacional.

En ese sentido, Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo (2009) mencionan las diferentes características de la cultura organizacional, tal como se detalla a continuación:

- Identidad de los miembros
- Énfasis de grupo
- Perfil de la decisión
- Integración
- Control
- Tolerancia al riesgo
- Criterios de recompensa
- Tolerancia al conflicto
- Perfil de los fines o medios
- Enfoque de la organización

De tal manera, que estos elementos que constituyen un conjunto de conocimientos generales dentro de una organización y pueden facilitar o dificultar la solución de problemas, la toma de decisiones e incluso en el ambiente laboral. En relación a todo lo mencionado anteriormente, se realizará una revisión de los mejores lugares para trabajar a nivel mundial, Latinoamérica y a nivel nacional. Para conocer la realidad de la influencia que tiene el clima laboral en la gestión del talento humano.

Los mejores lugares para trabajar del mundo

En la actualidad, a nivel mundial existe un progreso organizacional en que se fomenta el clima laboral. Según la Revista Salud en México, publicó los diez mejores países que existen para trabajar, haciendo énfasis en las condiciones idóneas de trabajo, el salario justo, beneficios sociales, productividad empresarial, y el equilibrio entre lo laboral y lo personal. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2016) el trabajo no solo tiene ventajas económicas y sociales, sino que repercute en la autoestima, actitudes y el desarrollo de habilidades. Entre los países miembros de la OCDE se destacan diez países a nivel mundial que son excelentes para trabajar:

- Suiza: Tasa de desempleo 18%.
 - Estados Unidos: Ofrece mejores salarios.
 - Países Bajos: Trabajan en promedio 1381 horas al año, tasa menor a la planteada por el OCDE
 - Luxemburgo: Brinda los mejores profesionales e incentiva la educación.
-

- Bélgica: Facilita el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Noruega: Tiene uno de los PIB más altos del mundo.
- Dinamarca: Ofrece armonía laboral y personal.
- Alemania: Trabajan solo 27.8 horas a la semana.
- Suecia: Ofrece las mejores prestaciones parentales.
- Canadá: más del 72% de las personas entre 15 a 64 años poseen un trabajo fijo y bien remunerado.

Asimismo, el reconocido sitio web Great Place to Work (2017) publicó que las mejores empresas en todo el mundo están mejorando con la finalidad de ofrecer un excelente clima laboral y un alto nivel de confianza. Este portal basa su puntaje en la Encuesta de Empleados Trust Index©, misma que se envía al azar a empleados de diferentes empresas, y en la encuesta Culture Audit© que incluye preguntas acerca del pago y beneficios que ofrece la empresa. Además, este sitio web publica anualmente un listado de las mejores empresas que se pueden trabajar en el mundo. En cuanto al 2016 se enlistan las 5 mejores compañías:

Tabla 1

Las 5 mejores compañías para trabajar en el mundo.

LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	UBICACIÓN
1	GOOGLE	Tecnologías de la información	Argentina, Brasil, Canadá, India, Suiza, Estados Unidos
2	SAS INSTITUTE	Tecnologías de la información	Australia, Canadá, Alemania, Grecia, India, Irlanda, Italia, México, Portugal, España, Suiza, Estados Unidos
3	W.L. GORE & ASSOCIATES	Manufactura y producción, Textiles	Francia, Alemania, Gran China, Italia, España, Suecia, Estados Unidos
4	DELL EMC	Tecnologías de la información Administración de almacenamiento / datos	Argentina, Austria, Brasil, Chile, Dinamarca, Francia, Alemania, Gran Bretaña, India, Irlanda, Italia, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, Arabia Saudita, Japón, Corea, México, Nigeria, Noruega, Polonia, Portugal, Países Bajos, Turquía, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido
5	DAIMLER FINANCIAL SERVICES	Servicios financieros y seguros	Canadá, Francia, Alemania, Gran China, Italia, Japón, México, Polonia, España, Países Bajos, Turquía, Reino Unido

Fuente: Tomado del sitio web Great Place to Work (2017)

De hecho, en la lista de Great Place to work (2017) en el año 2016 a nivel mundial se mencionan a las compañías que representan el equilibrio entre una eficiente gestión del recurso humano y la incidencia del ambiente laboral, es decir, que estos trabajadores que tienen la oportunidad de realizar sus funciones bajo un clima laboral adecuado que potencie su desarrollo personal y laboral, podrán ser mejores padres y miembros de una comunidad productiva.

Los mejores lugares para trabajar en Latinoamérica

Asimismo, y acercándonos un poco más a nuestra realidad Great Place to Work

(2017) también especifica un listado de las mejores empresas para trabajar en América Latina, globalizando la tendencia de mejorar el ambiente laboral, otra variable a tomar en cuenta es el número de colaboradores que tienen renombradas compañías. Cabe destacar que a nivel de Latinoamérica se ha derribado el paradigma acerca de la gestión e importancia del recurso humano dentro de una organización.

En ese sentido el portal Great Place to Work (2017) enlistó las 25 mejores empresas, a continuación, se detallan los diez primeros lugares:

Tabla 2

Las 10 mejores compañías para trabajar en América latina

LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	PAIS
1	CISCO	Tecnologías de la información	México, Brasil, Chile, Colombia Costa Rica.
2	ACCOR	Hospitalidad	Brasil, México, Chile, Perú.
3	MONSANTO	Biotecnología y farmacéutica	Brasil, México, Guatemala.
4	DELL	Tecnologías de la información	Brasil, Panamá, México.
5	SC JOHNSON	Manufactura y producción	México, Argentina, Brasil, Venezuela
6	DHL	Transporte	Colombia, Argentina, Perú, Costa Rica, Uruguay, Paraguay
7	BELCORP	Salud	Colombia, Perú, México, Bolivia, Ecuador, El Salvador, Costa Rica, Guatemala.
8	NATURA	Manufactura y producción	Argentina, Colombia, Perú, Chile, México.
9	JW MARRIOTT	Hospitalidad	Perú, Brasil, México, Argentina.
10	MARS	Manufactura y producción	Brasil, Chile y el Caribe

Fuente: Tomado del sitio web Great Place to Work (2017)

En ese sentido, se puede afirmar que en América Latina y el Caribe existe un compromiso de parte de la organización para con su recurso humano, los

distintos factores asociales al clima laboral influyen en la cooperación, motivación, el trabajo en equipo, y, por lo tanto, incide en el rendimiento laboral de los colaboradores.

Los mejores lugares para trabajar en Ecuador

En cuanto a nuestro país, a nivel nacional según Great Place to Work (2017) se presenta el ranking de las 10 mejores empresas, este listado fue generado en el 2016 por Great Place to Work y publicado por la Revista Ekos Negocios en Ecuador. Cabe destacar que solo 5 empresas enlistadas son de origen nacional. A continuación, se presentan las compañías enlistadas:

Tabla 3

Las 5 mejores compañías para trabajar en Ecuador

LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR
1	Grupo Transbel S.A. - Belcorp-	Comercio / Retail Productos especializados
2	Laboratorios Bago del Ecuador S.A.	Biotecnología y farmacéutica
3	Laboratorios Bago del Ecuador S.A.	Biotecnología y farmacéutica
4	AMC Ecuador Cía. Ltda.	Comercio / Retail Productos especializados
5	Indura Ecuador S.A.	Manufactura y producción Química
6	Industrias Lácteas Toni S.A.	Manufactura y producción Productos alimenticios
7	Seguros Oriente S.A.	Servicios financieros y seguros
8	Tecnandina S.A. -Tensa-	Biotecnología y farmacéutica
9	Sanofi-Aventis del Ecuador S.A.	Biotecnología y farmacéutica
10	Agritop S.A.	Comercio / Retail Productos especializados

Fuente: Tomado del sitio web Great Place to Work (2017)

Aunque a nivel nacional, no exista gran trayectoria en temas de gestión humana

y clima laboral, en la actualidad la tendencia y las diferentes investigaciones le han otorgado gran respaldo a potencializar el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones. Si se toma como ejemplo, las potencias mundiales y la cantidad de empresas que se suman a esta lista, se denota el efecto dominó que tiene esta tendencia y se espera, mejore la administración, retención y desarrollo del capital humano, con la finalidad de potenciar sus habilidades junto con las necesidades de la empresa, de tal manera que sea posible alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

DISCUSION

En la actualidad la gestión del área del talento humano ha ganado campo en múltiples áreas y departamentos, realizando funciones críticas, asertivas y de índoles decisivo dentro de una compañía. Por un lado, tenemos el enfoque humanista que se orienta al desarrollo personal del individuo, además que otorgar valor significativo al trabajo que realiza, por otro lado, tenemos a la organización misma, que persigue objetivos estratégicos y posee fines económicos. De tal manera, que,

al tratar de conseguir un equilibrio, cobra importancia la gestión del talento humano. La revisión literaria y los modelos expuestos no solo proponen el desarrollo personal del trabajador, sino que orientan este desarrollo al beneficio de la compañía.

Términos como clima laboral, satisfacción laboral, evaluación del desempeño, capacitación, planes de carrera, entre otros, denotan que en la actualidad las organizaciones valoran a su personal y buscan su bienestar en todas las esperas psicosociales. Pues de alguna manera la gestión de talento humano promueve desarrollo y busca el desarrollo de la organización.

Es por eso que una empresa por pequeña o grande que fuese, debería invertir en su capital humano con la finalidad de potenciar las capacidades de los colaboradores y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Cabe destacar que la cultura, la idiosincrasia y las costumbres influyen en el clima laboral de las instituciones, pues si tomamos como ejemplo a países orientales tenemos que, a pesar de no poseer grandes riquezas naturales su fuerza es más bien colectiva donde todos persiguen una misma meta, en cambio en países latinoamericanos el

individualismo y la mediocridad no permiten de alguna manera alcanzar los objetivos planteados. Por otro lado, haciendo énfasis en las grandes empresas reconocidas a nivel mundial por su calidad de ambiente laboral, tenemos que no solo ofrecen un mejor salario e infraestructura, sino que fomentan el desarrollo personal de sus colaboradores.

En cuanto, a las nuevas aplicaciones que realiza el área de talento humano, cabe indicar que el rol del departamento como tal, se encuentra descentralizado pues trabaja en equipo con los directivos de cada departamento, es más este departamento no solo se ocupa de seleccionar, contratar y capacitar personal, sino que es capaz de desarrollar programas que potencien las capacidades del personal, respaldando los objetivos estratégicos de la empresa, además se diseñan planes de actuación equitativa y redistribución de la divisional empresarial. Por último, las normas y políticas, no se mantienen rígidas, sino que se conciben como guías ante cuestiones emergentes, donde prevalece la comunicación, visión, misión y valores de la compañía.

En ese sentido, en la actualidad no solo se potencia la productividad y

desempeño laboral de los colaboradores, sino que la gestión del área de talento humano se reinventa mediante la implementación de propuestas y proyectos orientados a mejorar el clima la laboral, aumentar el desempeño laboral, y fomentar una adecuada cultura organizacional.

CONCLUSIONES

En la actualidad, es comprobado que el clima laboral no solo afecta, sino que influye en el comportamiento y desenvolvimiento laboral de los colaboradores.

En ese sentido, se destaca el hecho de que la gestión que realiza el departamento de Talento Humano, no solo se limita reclutar, seleccionar o capacitar el personal, sino que debe fomentar el buen trato, las relaciones interpersonales y el desarrollo de las personas que se desenvuelven en la compañía. De tal manera, que prever un buen clima laboral es una labor significativa que engloba muchos factores.

Cabe resaltar que, en Ecuador, las empresas públicas, o las empresas más grandes, desde el área de talento humano diseñan y aplican diversos proyectos y estrategias orientados a

fortalecer y mejorar el clima laboral de sus trabajadores. También, es necesario brindar un ambiente de confianza, así como una comunicación horizontal, escuchar a los colaboradores, sus ideas, propuestas y quejas, por su parte, el fomentar la competencia sana, fijar metas de trabajo, incentivos económicos, y, por último, los proyectos de responsabilidad social que benefician a los colaboradores desde varios enfoques.

Asimismo, es necesario mencionar que no todas las compañías aplican estas estrategias, y, estos proyectos dependen de la misión y visión de la compañía, así como del sector productivo que pertenecen, el tipo de empleados, y la cultura organizacional.

Además, se pudo establecer claramente a través de la bibliografía revisada que el clima laboral influye en la productividad de los colaboradores dentro de una organización. Es decir, esta incidencia se vuelve significativa cuando la compañía brinda un mal clima laboral a sus empleados a tal punto de ser considerado tóxico. Por lo tanto, si el contexto que brinda la empresa por medio de su área de Talento Humano es positivo permitirá el crecimiento del capital humano

facilitando el alcance de las metas establecidas, aportando de manera significativa al desarrollo de la empresa.

RECOMENDACIONES

En cuanto a las recomendaciones a investigaciones futuras, es necesario realizar una investigación exhaustiva que contraste las funciones de la gestión de talento humano de países industrializados y países tercermundistas con la finalidad de realizar un estudio comparativo que demuestre como la diferencia de cultura puede influir la gestión humana y el clima laboral dentro de las organizaciones.

Además, podría ser muy productivo que las teorías revisadas puedan ser contrastadas con una investigación de campo, que evidencie la importancia de la gestión del talento humano en Ecuador.

LIMITANTES

Las principales limitantes del presente trabajo fueron los modelos teóricos presentados, pues estos pudieron ser bastantes ambiguos, de tal manera que

sale a relucir la necesidad investigativa de proponer nuevos modelos u enfoques que se adapten más a nuestro contexto.

Por último, en cuanto a las limitaciones encontradas en el presente artículo científico, en primera instancia se puede mencionar que la revisión bibliográfica no es suficiente para explicar los componentes dinámicos y dialecticos que intervienen en la gestión del talento de las organizaciones, por otro lado, a pesar de las múltiples investigaciones científicas y prácticas, relacionadas a temas como; gestión del talento humano, clima laboral, cultura organizacional, y desempeño laboral, mismas que otorgan una gran importancia a la labor del departamento de talento humano pues se ha demostrado que cumple una función fundamental dentro de la compañía, al momento, en nuestro país aún existen pocas empresas que otorgan esa validez al departamento de talento humano y a su gestión con el capital humano. Por último, esta incongruencia puede evidenciar discrepancias con las investigaciones bibliográficas en contraste con la aplicación práctica de la teoría.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alzate, J. (julio de 2016). *Ambiente Organizacional ¿Bajo que Clima Trabajas?* Obtenido de Emplearme: <http://emplear.me/ambiente-organizacional/>
- Ávila, A. (2013). Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. *Psicología para América Latina*, 25.
- Barrett, R. (2016). *La Organización Impulsada Por Valores: Liberando el potencial humano para maximizar el rendimiento y beneficios*. Lulu Publishing Service .
- Blanch, J., Espuny, M., Gala, C., & Artiles, A. (2003). *Teoría de las relaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bonnet, L. (2010). *La Gerencia del Talento Humano en el Siglo XXI*. Montreal: Publicaciones Icesi.
- Calderón. (2004). Lo estratégico y lo humano en la Dirección de las Personas. *Pensamiento & Gestión*, 158-176.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Obtenido de Cuadernos de Administración: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>
- Calderón, G., Serna, H., & Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre la gestión humana en las organizaciones. *Perspectiva Psicológica*, 409-423.
- Camejo, A. (enero de 2009). *RESPONSABILIDAD SOCIAL: FACTOR CLAVE DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI*. Obtenido de Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas: <http://search.proquest.com/openview/547e7d9f81aa1c99e36be757a367788/1?pq-origsite=gscholar&cbl=85350>
- Camejo, A. J., & Cejas, M. (2009). FACTOR CLAVE DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas, Publicación Electrónica de la Universidad Compluten*, 3.
- Caraveo, M. d. (2004). *CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*. Tabasco: Hitos de Ciencias Económico.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota: McGraw-Hill Interamericana.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Cuestas, A. (2016). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dueñas, P. N. (2012). *Elaboración de Estrategias de Gestión de Talento Humano para dinamizar el clima laboral de una organización*.

- Ambato: Escuela de Psicología,
Universidad Católica de Ambato.
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007).
Clima y Compromiso
Organizacional. En E. N. Rubén, G.
S. Arturo, & C. B. Rocío, *Clima y
Compromiso Organizacional* (pág.
7).
- Eslava, A. (febrero de 2009). *Gestión
estratégica del clima laboral*.
Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/gestion-estrategica-del-clima-laboral/>
- Fleitas, S. (2002). *RECURSOS HUMANOS EN
LAS FILOSOFÍAS GERENCIALES Y
TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DE
LOS RECURSOS HUMANOS EN EL
MUNDO*. Obtenido de Revista
Recursos Humanos:
[file:///C:/Users/k_shi/Downloads/
Dialnet-
RecursosHumanosEnLasFilosofiasG
erencialesYTendenci-4786606.pdf](file:///C:/Users/k_shi/Downloads/Dialnet-RecursosHumanosEnLasFilosofiasGerencialesYTendenci-4786606.pdf)
- Giménez, G. B. (2011). *Manual de Recursos
Humanos*. Barcelona: Editorial
UOC.
- González, P. (2016). Las 10 tendencias
globales de capital humano en el
2016. *PSWGLOBAL*, 1.
- Great Place to Work. (marzo de 2017). *Las
mejores del mundo*. Obtenido de La
lista de las mejores empresas para
trabajar:
[http://www.greatplacetowork-
ca.com/mejores-empresas/las-
mejores-multinacionales-para-
trabajar-en-el-mundo](http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo)
- Great Place to Work. (marzo de 2017). *Las
mejores del mundo*. Obtenido de La
lista de las mejores empresas para
trabajar :
[http://www.greatplacetowork-
ca.com/mejores-empresas/las-
mejores-multinacionales-para-
trabajar-en-el-mundo](http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo)
- Great Place to work. (marzo de 2017). *Lista
de las mejores empresas*. Obtenido
de Ganadores de los premios en
latinoamérica:
[http://www.greatplacetowork.com
.ec/mejores-empresas](http://www.greatplacetowork.com.ec/mejores-empresas)
- Great Place to work. (marzo de 2017). *Lista
de las mejores empresas*. Obtenido
de Ganadores de los premios en
latinoamérica - Ecuador:
[http://www.greatplacetowork.com
.ec/mejores-empresas](http://www.greatplacetowork.com.ec/mejores-empresas)
- Hernandez Silva, F., & Marti Lahera, Y.
(2006). *Conocimiento
organizacional: la gestión de los
recursos y el capital humano*. La
Habana: ACIMED.
- Hernández, F., & Martí, Y. (2006).
*Conocimiento organizacional: la
gestión de los recursos y el capital
humano*. Obtenido de Acimed:
[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14
_1_06/aci03106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm)
- Hernández, G. C., Giraldo, C. M., &
Valencia, J. C. (2003). Dirección de
recursos Dirección de recursos
Dirección de recursos. *INNOVAR,
revista de ciencias administrativas
y sociales.*, 157-172.
- Herrera, Y. P. (2014). *CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO
EMPRESARIAL*. La Habana, Cuba:
Universidad de la Habana.
- Lopez Mas, J. (2005). *Motivacion Laboral y
Gestion de Recursos Humanos en*
-

- la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Lima*, 25-36.
- Maldonado, I. P., Pérez, I. M., & Uzcategui, S. B. (2006). *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional*. México: Investigación y Postgrado.
- Martínez Caraballo, N. (2007). *Recursos Humanos y Management Empresarial. El caso de la satisfacción laboral*. Zaragoza: Cuadernos de CC.EE. y EE.
- Mejía, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 1-10.
- Morillo, R. (2015). *Cultura Organizacional*. Venezuela: Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación.
- Olaz, A. J. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Informe sobre el trabajo en el mundo 2013*. Obtenido de OIT: <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/world-of-work/2013/lang-es/index.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). *Acerca de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Obtenido de OCDE: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación Revinpost*, 1-10.
- Reddin, W. J. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuadernos de Management para una Dirección Eficaz*, 79-84.
- Reina, M. (08 de mayo de 2015). *La importancia del capital humano*. Obtenido de El portafolio - Opinión: <http://www.portafolio.co/opinion/maria-reina/importancia-capital-humano-34872>
- Revista Ekos. (2010). Las mejores empresas para trabajar 2010. 27.
- Revista Sumanar. (2016). La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>.
- Rodríguez, G. (2009). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ventaja-competitiva-a-traves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Saker, J., Guerra, M., & Silvera, A. (septiembre de 2015). *Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables*. Obtenido de Investigación Científica y Tecnológica : <http://revistascientificas.cuc.edu.c>
-

- o/index.php/economicascuc/articulo/view/588/8
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de ACIMED: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestion Humana: Tendencias y Perpectivas. *Estudios Gerenciales, Medellin*, 137-159.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de XII Congreso Anual . Asociación Mexicana de Estudios del Caribe: http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 15.
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. Obtenido de Revista Internacional La Nueva Gestion Organizacional: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35014619/Compromiso.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490993969&Signature=Z4aM6eAgxN%2FJTX1qMvanEWSKZjE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DeL_cLima_y_eL_compromiso_organizac
- Tamayo, M., & Traba, Y. (2010). *MODELO TEÓRICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL*. México: Contribuciones a la Economía.
- Terán. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS*. Obtenido de CICAG: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/483/1197>
- Vega, M. C., Rodrigo, M. J., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Univ Pontifica Comillas.
- Williams, L. (febrero de 2013). *ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA*. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León - División de Estudios de Posgrado de Psicología: <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
-