

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTION DE TALENTO HUMANO

(Estudio realizado con asesores de venta de una empresa de materiales de construcción y del hogar
ubicado en Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

KAREN DANIELA GONZÁLEZ MAZARIEGOS
CARNET 16148-16

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTION DE TALENTO HUMANO

(Estudio realizado con asesores de venta de una empresa de materiales de construcción y del hogar
ubicado en Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

KAREN DANIELA GONZÁLEZ MAZARIEGOS

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. HUGO LEONEL PEREIRA GÁMEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Quetzaltenango 29 de octubre de 2020

Ingeniera Nivia Calderón

Sub-directora Académica
Facultades de Quetzaltenango.
Universidad Rafael Landívar.

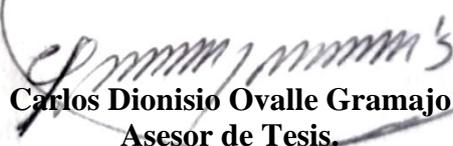
Respetable Ingeniera Calderón:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que en atención al nombramiento que se me hiciera en su oportunidad, procedí a asesorar el trabajo de tesis titulado: **“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**, (Estudio realizado con asesores de ventas de una empresa de materiales de construcción y del hogar, ubicada en Quetzaltenango), realizada por la estudiante Karen Daniela González Mazariegos, con carné número 1614816, de la carrera **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL**.

El trabajo aludido es de suma importancia en virtud que el mismo es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, el cual constituye un material de apoyo porque relaciona el comportamiento organizacional con la gestión del talento humano, de la misma manera hace una propuesta sobre talleres para el fortalecimiento del comportamiento y por ende de la empresa, dicho estudio es un aporte a las instituciones, psicólogos industriales y profesionales afines a la carrera, el mismo fue elaborado con las técnicas de investigación adecuadas, habiendo atendido la sustentante los lineamientos propuestos por el suscrito y los requisitos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos establecidos para este tipo de investigación, por lo tanto solicito continuar con los procedimientos pertinentes para que emitan su dictamen correspondiente.

Deferentemente,



Carlos Dionisio Ovalle Gramajo
Asesor de Tesis.

“En todo amar y servir”

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KAREN DANIELA GONZÁLEZ MAZARIEGOS, Carnet 16148-16 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052952-2021 de fecha 29 de enero de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTION DE TALENTO HUMANO
(Estudio realizado con asesores de venta de una empresa de materiales de construcción y del hogar ubicado en Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 5 días del mes de febrero del año 2021.



Universidad
Rafael Landívar
Tradicción Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A mis padres:

Guillermo y Nancy por contar con su amor y apoyo en todo momento, siempre abiertos a escucharme sin importar la diferencia de opiniones y alentándome a seguir mis sueños y deseos.

A mi hermano:

Por apoyarme y estar acompañándome en las buenas y en las malas a pesar de tener personalidades totalmente distintas.

A mis amigos:

Por motivarme a siempre pensar en grande, apoyarme durante toda la carrera y brindarme su amistad. Especialmente a mi amigo Luis le agradezco su ayuda con temas relacionados a la tecnología.

A mis catedráticos:

Mgtr. Carlos Dionisio Ovalle Gramajo por su asesoría, tiempo y enseñanzas brindadas a lo largo de la carrera. Como también a mis demás catedráticos por la formación y experiencias que se dieron a través de los años compartidos, me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Comportamiento organizacional.....	8
1.1.1 Definición.....	8
1.1.2 Importancia del comportamiento organizacional.....	8
1.1.3 Niveles de análisis y disciplinas del comportamiento organizacional.....	10
1.1.4 Indicadores del comportamiento organizacional.....	12
1.1.5 Estrés e insatisfacción frente al comportamiento organizacional.....	14
1.1.6 ¿Los equipos de trabajo son apoyo para un buen comportamiento organizacional?.....	16
1.1.7 La comunicación para un comportamiento organizacional ideal.....	19
1.2 Gestión del talento humano.....	22
1.2.1 Definición.....	22
1.2.2 Importancia de la gestión del talento humano.....	22
1.2.3 Análisis del puesto de trabajo como parte de la gestión de talento humano.....	25
1.2.4 Planeación de la carrera y desarrollo profesional para una buena gestión.....	27
1.2.5 Planeación estratégica como base para la gestión de talento humano.....	30
1.2.6 ¿Es la cultura organizacional esencial en la gestión de talento humano?.....	32
1.2.7 Utilidad de la gestión del talento humano para un buen comportamiento organizacional.....	34
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	37
2.1 Objetivos.....	38
2.1.1 Objetivo general.....	38
2.1.2 Objetivos específicos.....	38
2.2 Variables de estudio.....	39
2.3 Definición de variables o elementos de estudio.....	39
2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio.....	39
2.3.2 Definición operacional de las variables de estudio.....	40
2.4 Alcances y límites.....	40
2.5 Aporte.....	40

III. MÉTODO	42
3.1 Sujetos.....	42
3.2 Instrumentos.....	42
3.3 Procedimiento.....	42
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	44
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
V. DISCUSIÓN	49
VI. CONCLUSIONES	54
VII. RECOMENDACIONES	55
VIII. REFERENCIAS	56
ANEXOS	60

RESUMEN

El comportamiento organizacional siempre ha sido un tema importante para las empresas ya que sus componentes de estudio forman parte de estas así como también la gestión del talento humano ha sido una herramienta que ha permitido que tanto las empresas como los colaboradores logren alcanzar niveles altos en su desarrollo.

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano con los asesores de ventas de una empresa de materiales de construcción y del hogar ubicada en la ciudad de Quetzaltenango.

El estudio es tipo cuantitativo con un diseño descriptivo para apoyar la búsqueda de los resultados que se plantearon conseguir; la muestra de estudio es con un grupo de 50 asesores de venta de género variado entre masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 19 a 50 años. Se les aplicó una escala de Likert y se analizaron los resultados por medio del método de proporciones.

De acuerdo a los resultados se logró determinar la existencia de la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano en los asesores de venta de una empresa de materiales de construcción y del hogar debido a que se utiliza una variable como apoyo de la otra a modo de establecer una forma adecuada para trabajar con los colaboradores y se recomienda que continúe la aplicación de métodos que hasta ahora han obtenido buenos resultados dentro de la empresa, sin embargo, tomar en cuenta la realización de mejoras o innovación para llegar a una experiencia más unificada de parte de los colaboradores.

I. INTRODUCCIÓN

Los estudios realizados sobre el comportamiento organizacional han permitido que se logre comprender de una mejor manera el porqué de algunos tipos de interacción o formas de actuar que se dan en las organizaciones dentro de los grupos de trabajo, de manera individual o en las relaciones entre compañeros de trabajo. Se ha obtenido la oportunidad de que organizaciones elaboren estrategias o planes para gestionar a los colaboradores con el fin de obtener buenos resultados y beneficios que lleguen a ser positivos no solo para la empresa sino para los mismos colaboradores, por medio de mejoras en los ambientes laborales, procesos, estrategias o estructuras, entre otros.

En todas estas gestiones cabe mencionar la importancia que tiene la gestión de talento humano, por ser una herramienta que como la variable anterior es utilizada en las empresas para que las relaciones, comunicación, productividad entre colaboradores y directivos se desarrolle de una forma positiva. El lugar donde se labora es el segundo espacio donde más tiempo una persona se encuentra en su día a día, así que lo ideal es que la organización donde se encuentre brinde las mejores estrategias para que no solo se cumplan las metas de la empresa, sino que todos los integrantes comprendan la importancia de éstas y tengan las herramientas necesarias que los impulsen a querer cumplirlas y en medio de esto cumplir ellos mismos sus metas.

En Guatemala algunas empresas han llegado a entender que el bienestar y la formación de una buena gestión de los colaboradores es esencial para el crecimiento de la misma, se espera que este estudio sea de ayuda para otros psicólogos industriales por su relación en temas que se dan en los lugares de trabajo por eso el estudio realizado trató a través de su objetivo determinar la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión de talento humano en los asesores de venta de una empresa de materiales de construcción y del hogar, además de establecer factores relevantes del comportamiento organizacional como también identificar la forma de gestión de la empresa.

Cómo parte del estudio y de la recolección de información que se realizó como sustento del mismo, a continuación se presentan distintas aportaciones de autores que han realizado sus propios estudios y encontrada información relevante del comportamiento organizacional y de la gestión del talento humano.

Ochoa (2019) en la tesis titulada Comunicación efectiva y comportamiento organizacional estudio realizado con colaboradores del departamento de División cuartos de los Hostales del Instituto de Recreación para trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala IRTRA, San Martín Zapotitlán Retalhuleu, cuyo objetivo fue identificar la influencia de la comunicación efectiva en el comportamiento organizacional de los colaboradores investigados. La muestra se desarrolló con un total de 59 colaboradores, comprendidas entre las edades de 20 a 45 años, niveles académicos medios, estados civiles solteros y casados, personas de ambos géneros la mayoría originarios de Retalhuleu. El tipo de investigación fue de tipo descriptivo cuantitativo, el instrumento utilizado para este estudio fue una escala de Likert para recopilar información de ambas variables. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que existe una influencia entre la comunicación efectiva y el comportamiento de los colaboradores de División cuartos de los Hostales del IRTRA, se confirma que la forma de comportarse tanto fuera como dentro de la organización es de acuerdo al desarrollo de los procesos al comunicarse para lograr efectividad y un comportamiento adecuado para el beneficio mutuo. Se recomendó mantener el proceso de comunicación efectiva dentro de un nivel alto y reforzarlo, tanto a nivel de mandos como de subordinados a supervisar, ya que este proceso es vital para la empresa para que no decaiga con el pasar del tiempo.

Carredano (2018) en la tesis titulada Trabajo en equipo y comportamiento organizacional estudio realizado en una cadena de farmacias, droguerías y laboratorios del departamento de San Marcos, cuyo objetivo fue determinar la relación que tiene el trabajo en equipo en el comportamiento organizacional de los colaboradores del área operativa y administrativa. Se trabajó con una muestra de 45 colaboradores conformados por los distintos puestos de la empresa, entre los cargos se encuentran, cajeras y cajeros, vendedores y vendedoras, jefes y jefas administrativos, las edades comprenden entre los 20 a 55 años, de diferente nivel académico entre nivel medio y universitarios, de estado civil solteros, unidos y casados. 20 personas son del género masculino y 25 del género

femenino, la mayoría son originarios de San Marcos. El tipo de investigación fue cuantitativa y se utilizó el método de proporciones y se utilizó una escala de Likert que permitió conocer los aspectos relacionados al trabajo en equipo y comportamiento organizacional. Con el reflejo de estos datos se determina que si existe relación entre el trabajo en equipo y comportamiento organizacional en los colaboradores de la cadena de farmacias, droguerías y laboratorios del departamento de San Marcos, con esto se recomienda que la organización estimule a los colaboradores en base al plan de reconocimiento sus labores y metas cumplidas ya que es esencial que los integrantes sientan satisfacción por su trabajo y no se vea afectado el trabajo en equipo y el comportamiento organizacional.

Molina, Briones y Artega (2016) en el artículo titulado El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas, que aparecen en la página electrónica Dominio de las ciencias Vol. 2, núm. 4 del mes de octubre, explican que la clave para lograr un proceso apropiado en el desarrollo de las organizaciones, se encuentra en la actitud de las personas que son parte de ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de empresas.

El comprender este tema es primordial para todo aquel profesional que tenga a cargo a colaboradores, en la actualidad la responsabilidad de estar a la vanguardia de temas que ayuden al desarrollo es parte de los compromisos que hay que asumir al tomar puestos de directivos. Todo va de la mano con saber desarrollar planes y lograr una buena gestión organizacional a través de los distintos procesos que tienen que ver con en el comportamiento organizacional y que pasan sus diferentes niveles de análisis que establecen la posibilidad de adecuadas estrategias para la mejora y comprensión de los retos para un cambio empresarial, motivación, innovación, productividad y desarrollar un sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores. Con esto se convierte en la pieza clave para alcanzar un liderazgo eficaz, por el simple hecho de que un efectivo comportamiento organizacional abrirá el camino para que la empresa se obtenga una posición preparada para enfrentar retos y oportunidades de crecimiento que la mayoría de las veces son impuestas por la sociedad como por ejemplo: el incluir o trabajar con personas de distintas culturas, calidad de productos y servicios, entre otras.

Fierro (2013) en el artículo titulado Comportamiento organizacional positivo: Implicaciones para la organización actual, que aparece en la página electrónica saber, ciencia y libertad Vol. 8, No. 2 del mes de noviembre explica que el comportamiento organizacional señala lo importante que es cada individuo en las organizaciones y su bienestar como parte de los elementos básicos para el desarrollo personal y organizacional. Deja de lado la posición de objetivo central que se le daba a la productividad y la convierte en una consecuencia del reconocimiento y calidad de vida de las personas.

Los directivos deben dejar solamente enfocarse en los aspectos financieros sino también en empoderar el talento humano y lograr construir organizaciones de mayor valía social. Todas aquellas organizaciones que han implementado sistemas de calidad con el objetivo de retener a sus colaboradores han logrado seguir con éxito, por el simple hecho de disminuir problemas relacionados con estrés o ausentismo, entre otros obstáculos. Estas empresas son consideradas como saludables y su productividad es otro elemento que se ve afectado positivamente al enfocarse en cubrir elementos que forman parte del comportamiento organizacional.

Genesi, Romero y Tinedo (2011) en el artículo titulado Comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas, que aparece en la página electrónica de la revista científica Ciencias gerenciales. Explican que el estudio del comportamiento organizacional se debe enfocar en comprensión de las organizaciones y evolución en el entorno laboral. Mencionan también la importancia de la relación que existe entre la cultura, estilo de gestión y sus efectos sobre el comportamiento organizacional. Estos factores ayudan a comprender los problemas que surgen por la influencia de cultura nacional que ocasiona diferencias en las dimensiones de distancia de autoridad, individualismo, colectivismo, masculinidad – feminidad; y rechazo a la incertidumbre frente a las posiciones de la competencia y los cambios que se dan en valores.

El comportamiento organizacional son los resultados de los factores organizacionales que ya existen tanto dentro como fuera, es necesario analizar las percepciones que tengan los

colaboradores en factores de liderazgo y prácticas de dirección, sistema formal y estructura de la organización, además del alcance del comportamiento en el trabajo.

Rodríguez (2019) en el artículo titulado Gestión de talento humano: un encargo estratégico para el desarrollo de la organización publicado en el periódico Dinero en el mes de junio, menciona que la mayor parte del talento y habilidades de cada uno de los colaboradores es la idea principal de éxito que presenta la gestión de talento humano. En la actualidad no solo basta con reclutar buenos colaboradores sino también contar con planes y procesos que desarrollen y gestionen el talento. Este no puede crecer por si solo debe ser acompañado del esfuerzo empresarial para que funcione para que alguien sepa cómo gestionar los saberes y haceres de forma tanto individual como grupal, se incluyen aspectos como habilidades, creencias, motivación y expectativas que los colaboradores tengan respecto a la organización.

Una parte de la gestión del talento se ve enlazada con la gestión por competencias porque a través de las competencias los colaboradores se ven identificados con los objetivos planteados por la organización, saben tomar decisiones y solucionar cualquier problema que se les presente. Además, se incrementa la formación de líderes que a su vez logran aumentar la productividad y calidad de trabajo, entre otras cosas. Cada vez son más las empresas que entienden que dependen del talento humano para alcanzar objetivos y cumplir la misión por lo que la participación completa de los colaboradores en toma de decisiones e ideas de innovación es importante.

López (2018) en el artículo titulado La gestión del talento humano que aparece en la página electrónica Emprendices explica que la práctica de una buena gestión toma como base la obtención de resultados excelentes de negocio elaborados por cada uno de los empleados, con la finalidad de que se obtenga la ejecución de las estrategias establecidas para así lograr un equilibrio entre el desarrollo profesional de los colaboradores, enfoque humano y logro de metas de la organización. Se conforma de dos grandes elementos como lo son los colaboradores y la empresa, siempre se debe contar con que haya un administrador para gestionar los recursos tecnológicos, económicos o humanos. Que tenga también conocimientos para realizar las prácticas enfocadas en lo que es

reclutamiento, selección, recompensas o incentivos, como también el tipo de capacitaciones que se deben realizar y la orientación que van a tener.

La gestión toma importancia en la medición y administración del desempeño de los colaboradores que se realiza a través de planificaciones enfocadas al crecimiento y apoyo, para brindarles una visión clara de las competencias que deben desarrollar o reforzar para alcanzar el éxito personal y de la organización.

Aguilar (2015) en la tesis titulada Gestión del talento humano en las MIPYMES de la industria ferretera del municipio de Asunción Mita, Jutiapa cuyo objetivo fue establecer cómo se lleva a cabo la gestión de talento humano en las MIPYMES de la industria ferretera del municipio de Asunción Mita, Jutiapa. Se tomó como sujetos de estudio a los propietarios y colaboradores de las 14 ferreterías del municipio Asunción Mita, Jutiapa; los cuales se establecieron por medio de un censo. Fueron 14 propietarios de las ferreterías que manejan toda la organización de la empresa y 67 colaboradores que son parte fundamental en las ferreterías. La investigación fue tipo descriptiva cuantitativa y se utilizó como instrumento un cuestionario que va dirigido a los propietarios y colaboradores de las empresas del municipio para investigar los distintos problemas y aspectos que se estén dentro del entorno organizacional. Como principal conclusión se obtuvo que la gestión del talento humano que realizan en las ferreterías es de una forma empírica, pues los propietarios son los encargados del personal y desconocen el proceso que deben seguir. Se les recomienda a los propietarios asesorarse con personas profesionales que tengan conocimientos en el área de administración de recursos humanos, con el fin de elaborar una guía que ayude a implementar y/o llevar a la práctica un debido proceso de gestión del talento humano.

Hernández (2012) en la tesis titulada Gestión del talento humano de la cooperativa Guayacán Responsabilidad Limitada, cuyo objetivo fue establecer la gestión del talento humano que aplica Cooperativa Guayacán en las agencias ubicadas en los departamentos de El Progreso, Jalapa y Jutiapa. Se incluyó a los 200 colaboradores de las 16 agencias de Cooperativa las cuales conforman la totalidad de la población. Se utilizaron dos cuestionarios uno dirigido a los ejecutivos con el

objetivo de brindar información en aspectos generales sobre gestión del talento humano y el otro dirigido a los colaboradores del área de administrativa y de servicio de la Cooperativa. La investigación fue de tipo descriptivo cuantitativa. Se concluyó que el proceso de reclutamiento en la Cooperativa se lleva a cabo con la utilización de las fuentes internas y externas, se da énfasis a las fuentes internas por convenir a la empresa, pues de esta manera se ahorra tiempo y dinero en capacitación para el nuevo personal, mientras que con los colaboradores solo se necesita una retroalimentación y especialización en el nuevo puesto de trabajo. Se recomienda a la Cooperativa tomar en cuenta las fuentes externas en algunos casos según el puesto de trabajo, debe considerar que el personal de nuevo ingreso trae nuevas ideas creativas que pueden contribuir al cumplimiento de metas y objetivos de la institución e inician con entusiasmo a trabajar, así se garantiza el crecimiento de esta.

Pardo y Porras (2011) en el artículo titulado La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas que aparece en la Revista Gestión y Sociedad, volumen 4 del período de julio-diciembre. Menciona que el éxito se logrará a través del enfoque y esfuerzo que una empresa le ponga a lograr una buena gestión del talento humano para mantenerse en el grupo de empresas competitivas. También explican que la persona que se encuentre a cargo de la gestión del talento humano debe saber cómo liderar la acción estratégica elegida y que esta es de suma importancia que tenga como base dos aspectos que logran un balance cuantitativo y cualitativo en la empresa.

El primero es fomentar acciones en el área de rentabilidad por medio de crecimiento potenciado al satisfacer mercados actuales y futuros, el segundo orientado a los clientes y colaboradores a través de la calidad de servicios básicos y complementarios. Con procesos como la promoción de servicio excelente, colocar al talento humano como el principal recurso de la organización, ser específicos en el reclutamiento, llevar a cabo capacitaciones con objetivos específicos y elevar la participación para aumentar responsabilidad y posibilidades en cada uno de los colaboradores. Todo esto se verá reflejado mientras la organización este a la delantera de preocuparse por las necesidades que se presenten, media vez todas estas estén bien identificadas y convertidas en

estrategias de acción con misión de ser eficientes y responsables con sus clientes para prometer la obtención de resultados positivos a sus inversores y colaboradores.

1.1 Comportamiento organizacional

1.1.1 Definición

Robbins y Judge (2013) explican que el comportamiento organizacional estudia el efecto en el desarrollo o desempeño que se da en diferentes elementos que forman parte de los colaboradores de una organización como lo son los individuos, trabajo en equipo y estructura. La finalidad de este campo es apoyar que las empresas puedan obtener mejores resultados en sus labores.

Franklin y Krieger (2011) definen que se centra en el comportamiento de las personas y en sus distintas áreas dentro de la organización como lo individual, equipos de trabajo, estructura en donde se desenvuelven y los ámbitos. Los resultados obtenidos de los estudios que se han realizado apoyan a que aumente la efectividad de las organizaciones. Su estudio toma en cuenta temas relacionados al ámbito laboral como lo es la rotación de personal, productividad, ausentismo, desempeño y gestión, entre otros.

1.1.2 Importancia del comportamiento organizacional

El ser humano por naturaleza es gregario, por ende, regularmente está vinculado a una organización. Parte de lo primario dentro de la sociedad y su núcleo principal, la familia. Se juegan roles dentro de estos esquemas sociales. Con base en esto la interdependencia de estos roles será lo que define el éxito o fracaso en la obtención de los resultados esperados de cada uno de estos. Así que el comportamiento de cada elemento es determinante para las dinámicas de estos grupos sociales.

Para Robbins y Judge (2013) los roles de la gerencia son importantes para que una organización alcance metas debido a que se necesita de alguien que defina cuales son y los medios necesarios para alcanzarlas, todo esto se logra a través de las funciones de los gerentes y los roles que deben de tomar según los casos que se den. Ellos deben tener conciencia del rol que juegan y el grado de efecto que tiene en la conformación de una organización, se entiende como organización para efecto de este estudio como un conjunto de personas que cuentan con un orden y efectúan su trabajo de acuerdo con los objetivos que se hayan planteado a través de una estructura diseñada según la visión de a donde se quiere llegar.

Las dinámicas sociales son complejas, llevan muchos componentes que, para obtener un uso de los recursos óptimo, en este caso el recurso humano, debe reducir el mínimo de los factores de azar. A través de la observación y verificación de procesos se puede llegar a comprender y hasta cierto punto predecir los efectos que se pueden obtener a través del manejo de este recurso. Esto de una manera ordenada, científicamente observada y experimentalmente comprobada.

Se menciona también la importancia que recursos humanos tome en cuenta el comportamiento organizacional porque es un elemento que se centra en las distintas relaciones o interacciones que se originan en una empresa. Como lo son relaciones entre colaboradores, influencia del ambiente que está establecido, la estructura con la que se cuenta por ser la guía o el orden con el que todos ejecutan sus oficios, entre otros. Cada individuo comprende una propia identidad y en la mayoría de casos muchos son los que se sienten apartados o invisibles, para eso sirve el comportamiento organizacional para identificar la diversidad e idear planes de integración de esas diferencias que existen entre individuos con el objetivo de que se sientan parte de la organización y se generen ambientes de calidad para el desarrollo de cada uno y sean beneficiados todos a través de la comprensión y transmisión de ideas de cada uno de esos elementos y así aumentar la calidad de vida y por ende la productividad de la organización.

El mundo cambia cada día y esto afecta al campo laboral, se habla de la diversidad y cada vez más son más las mujeres y otros grupos que se consideran como minoría los que entran a laborar. Los trabajos temporales y flexibilidad de horarios como de presencia en la empresa son aspectos que tienen que ver con el comportamiento organizacional y que los gerentes o directivos deben prestar más atención al tema para que sus empresas permanezcan en el grupo de las competitivas y exitosas, para que creen planes acordes a las diferentes áreas que el comportamiento abarca y prevengan situaciones que no convienen tanto para la empresa como para los colaboradores que forman parte de ella.

1.1.3 Niveles de análisis y disciplinas del comportamiento organizacional

Como cada concepto el comportamiento organizacional tiene elementos que lo conforman y de alguna forma u otra lo diferencian de los demás. Se deben manejar distintos campos para poder llegar a un estudio completo de cómo se genera algún tipo de comportamiento o de qué forma se puede cambiar si es necesario.

Franklin y Krieger (2011) explican que la forma de realizar un análisis del comportamiento organizacional está dividida en 3 niveles que comprenden a los individuos, grupos y el sistema organizacional.

- a) Individuos. Se centra en las personas como una fuerza laboral que aporta a la empresa. Se puede decir que se identifica como subjetivo por el tipo de enfoque o características que se buscan como lo es de que puede ser analizada una persona que su contrato es reciente como también sea una persona que lleve años de labor en la empresa, se ven también características personales como raza, sexo y estado civil, se toma en cuenta la personalidad por ser este un elemento fundamental para cada ser humano porque se ven aspectos como lo es la estabilidad emocional, actitud, valores, entre otras. Por último se analiza también la experiencia de cada uno, nivel académico, competencias, habilidades, entre otros aspectos que se puedan observar

relacionados a los antes mencionados por ser elementos que influyen de una u otra manera al individuo en su puesto de trabajo o decisiones que deba tomar en él.

- b) Grupos o equipos de trabajo. En este se analiza todo lo relacionado al individuo dentro de uno de estos sistemas antes mencionados, se trata de ver cómo se desarrolla, apoya o dirige el grupo donde se encuentra. Es esencial descubrir que rol toma y qué circunstancias le favorecen o perjudican su productividad en cualquier tarea que realice. La actitud ante algún problema o toma de decisión que le toque enfrentar como también momentos de estrés que pueden efectuarse al momento de interactuar con más personas para realizar alguna tarea. La empresa cuenta con metas y le interesa que sus colaboradores puedan desenvolverse en diferentes situaciones que lleguen a presentarse.
- c) Sistema organizacional. Como se mencionaba anteriormente se labora para alcanzar metas pero así como los individuos ellas también cuentan con su propia identidad y su forma de cómo hacer las cosas. Tienen divisiones, procesos, puestos, políticas, normas que las identifican y si están bien estructuradas las encaminan al logro de sus metas.

Por otro lado el comportamiento organizacional cuenta con disciplinas que le apoyan de alguna manera a estudiar las diferentes áreas que tiene que abarcar para lograr resultados que tomen en cuenta cada elemento que conforma a una empresa. Se pueden mencionar algunas como lo es la psicología, sociología, antropología, derecho, economía, ciencias políticas, ética, matemática y administración. Cada una de ellas aporta tal vez no toda su naturaleza pero si lo necesario para que el comportamiento organizacional logre encajar las piezas y analizar los efectos que tiene cada una de ellas en los procesos, ambientes y comportamientos que se generan dentro de la empresa.

Los distintos niveles afectan al comportamiento organizacional ya sea de forma directa o indirecta en su desempeño y a su vez los resultados también se ven relacionados con las disciplinas que se mencionaron con anterioridad. Por lo que su análisis conlleva el enlace de varios factores para que se logre llegar a un resultado que tome en cuenta todos estos factores. El comportamiento

organizacional se debe estudiar capa por capa para llegar a comprender su funcionamiento y la influencia que tiene en cada uno de sus niveles además de los vínculos que lo hacen trabajar de la mano con otras disciplinas.

1.1.4 Indicadores del comportamiento organizacional

En la mayoría de las empresas años atrás la satisfacción de un colaborador en su puesto de trabajo o su sola presencia en la empresa eran algo a lo que le prestaran atención. Sin embargo con el crecimiento del interés en formar empresas competitivas y exitosas son varios empresarios e investigadores los que se dieron cuenta que la atención había que centrarla en los colaboradores, en sus actitudes frente a su trabajo.

Robbins y Judge (2013) explican que las actitudes demuestran lo que un individuo siente ante cualquier tipo de circunstancia en la que se encuentre. Dan a conocer también 3 elementos que conforman una actitud.

- **Cognición.** Esto básicamente es como un individuo cree que se origina una situación.
- **Afectivo.** Los colaboradores pueden demostrar sus sentimientos o emociones en este elemento.
- **Comportamiento.** Se trata del propósito que se elija para comportarse de alguna forma en respuesta al acontecimiento que se vive.

Es importante enfocarse en aspectos como la actitud por los elementos antes mencionados se comprende que los 3 están muy relacionados y pueden crear situaciones negativas como por ejemplo en una empresa con un colaborador si no se manejan con cautela o se comprende cómo generar actitudes positivas.

Al investigar situaciones de causa y efecto se dan casos como este donde se dio la incógnita si las actitudes siempre concuerdan con el comportamiento y la respuesta fue que no todo el tiempo pero eso no indica que las personas no realicen ciertos ajustes para que estos concuerden. El ser humano inconscientemente elige llevar una consistencia en sus actitudes, como también entre sus actitudes y su comportamiento. Si no hay congruencia el individuo no se siente cómodo y trata de disminuir o eliminar esa diferencia que se presenta. Esto se realiza con mayor frecuencia siempre y cuando estos tengan un valor para el individuo o crean que se encuentran en la disposición de controlar alguno de los dos.

Se dice que un comportamiento se puede predecir a partir de sus actitudes, en una organización se puede interrogar a un colaborador sobre su interés por seguir dentro de la organización para poder predecir su rotación ahora si se le pregunta sobre su satisfacción laboral el pronóstico que se obtendrá será sobre su comportamiento en general, la motivación o compromiso con el que se cuenta de parte de él hacia su trabajo. Una guía para el gestor de talento humano o encargado de evaluar estos aspectos es prestar atención a la actitud que más demuestre o exponga el colaborador, porque inconscientemente es lo que más se quedará grabado en su cerebro y por consiguiente su comportamiento será influenciado por esa actitud.

En el comportamiento organizacional hay solo un enfoque que se interesa en las actitudes que están relacionadas al trabajo. En diversas investigaciones de estos factores las más relevantes son la satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso laboral.

La satisfacción laboral demuestra lo bien que un colaborador se encuentra en un puesto de trabajo. Aunque no solo se puede enfocar en si le gusta o no su puesto abarca elementos como que calidad de relación lleva con sus compañeros y subordinados, como también si se siguen las normas y políticas, si se encuentran de acuerdo con su salario y oportunidad de ascenso.

El involucramiento prácticamente mide el sentido de pertenencia que un colaborador tiene hacia la empresa donde labora. Un buen encargado de personal trataría de hacer sentir a sus subordinados como alguien valioso y que aporta cosas que realmente ayudan a la empresa. Por lo general en una empresa es muy difícil que tomen en cuenta la opinión de un colaborador pero si desean innovar y mantener una productividad de sus colaboradores en un buen nivel es necesario que les presten atención y quien sabe que de alguno de ellos surja alguna idea que ayude a la empresa a crecer o mejorar algún área que definitivamente ya se habían agotado todas las opciones. Por último, se encuentra el compromiso laboral, los colaboradores se hayan en un estado de identificación a la empresa a la que pertenecen por lo que las metas que esta tenga se vuelven algo que de verdad significa algo para ellos y desean formar parte del esfuerzo que conlleva alcanzarlas.

1.1.5 Estrés e insatisfacción frente al comportamiento organizacional

A cualquier empresa en todo el mundo le interesa que las personas desean trabajar con ellos, la ayuda siempre es necesaria. La base de una empresa son las personas que trabajan en ella y la interacción entre ellas. Desafortunadamente no todo el tiempo esas interacciones se dan con normalidad y sin ningún conflicto. En las empresas un número de personas pueden sentirse bien tanto personal como laboralmente pero puede existir otro grupo que no se sienta bien con esos dos aspectos. En el campo laboral el estrés, insatisfacción y los conflictos son temas que no son gratos escucharlos o que sean de beneficio para la empresa que los colaboradores los tengan.

Chiavenato (2017) explica que un colaborador que no esté cómodo trabaje bajo presión y no hay motivación simplemente no va a ser productivo, tendrá pensamientos negativos y probablemente la relación con los demás empiece a mostrar algún tipo de conflicto. Hay ciertos acontecimientos que son los desencadenantes de estrés tienen que ver factores como el ambiente, organización o incluso lo personal. Si hay cambios en la forma de vivir de una persona o respecto al trabajo, problemas o situaciones difíciles con la familia, los medios con los que interactúa el individuo o simplemente variables sociológicas pueden ser factores potenciales que le produzcan estrés y no todos tienen que ver con la empresa. Ahora respecto a los organizacionales las presiones, reglas,

tecnología, remuneración, rotaciones, diseño de la estructura de la empresa, mala calidad de comunicación o condiciones de trabajo son otros factores que influyen en el aumento de estrés del colaborador. Por último se encuentran los grupales e individuales, cuando alguien se encuentra en un grupo y hay diferencias o existe algún tipo de influencia esto puede causar estrés incluso el no sentirse perteneciente al grupo o que no encaja, como también la falta de contar con alguien que lo apoye o con quien desahogarse puede generar estrés.

Para reducir el estrés o la insatisfacción que se puede generar hay medios que pueden servir de utilidad para la empresa como enriquecer el trabajo, se pueden hacer pequeños cambios para mantener al colaborador entretenido, también se pueden rotar puestos no solo se ve la habilidad del colaborador para cumplir otras funciones y adquirir nuevos conocimientos sino que también trata de evitar caer en la rutina. La creación o actualización periódica de los análisis de puestos es de gran ayuda para el colaborador por recordarle o demostrarle con exactitud cuáles son sus funciones, comunicación que debe tener y que cambios pueden realizarse.

Otra medida clave es entrenar las habilidades, no solo lo ayuda a cambiar su estado de insatisfacción, sino también, le ayuda a comunicarse con otros y definir metas, localizar obstáculos, reunirse con otros para apoyarse, aprender a tener control de su trabajo. Las sesiones periódicas entre equipos de trabajo áreas para hablar sobre el estado del trabajo puede ser también de gran ayuda porque una de las necesidades del humano es ser escuchado y máximo cuando algo lo inquieta. Además las tomas de decisiones no siempre están a cargo de una persona la inclusión de los colaboradores a que den su opinión y tengan el derecho de decidir en acontecimientos relacionados al trabajo han servido de gran ayuda para disminuir conflictos, estrés e incluso absentismo. La clave en todo este tipo de situaciones negativas que pueden afectar a los colaboradores y ambiente de una empresa es prevenirlas, son más los costos que se generan si no se les presta atención que los que en realidad cuesta cuando se aplican las medidas necesarias para prevenirlas.

1.1.6 ¿Los equipos de trabajo son apoyo para un buen comportamiento organizacional?

Una persona a lo largo de su vida se crea una idea de cómo es una estructura y que elementos lleva desde el hogar, la escuela y la comunidad donde vive observa todo tipo de estructuras. Está en todas partes, una organización no es la excepción y si desea ser competitiva debe tener un diseño funcional y de acuerdo con la visión que tiene para que cada individuo que forma parte de la empresa sepa cuál es su lugar, las tareas que debe realizar, con quienes tiene que relacionarse y hacia donde debe dirigir su trabajo. Dentro de estas estructuras el individuo labora por si solo pero en ocasiones debe trabajar con sus compañeros para la realización de ciertos procesos o tareas. Debe estar preparado para enfrentarse a distintas personalidades, actitudes y otros puntos de vista para que el cumplimiento con su trabajo no se le dificulte, incluso algo más importante el encargado debe saber cómo organizar o pasar a formar parte de estos equipos.

Robbins y Judge (2013) explican la utilidad de los equipos en las organizaciones varía según la necesidad, puede haber equipos para resolver problemas, trabajo auto dirigidos, transfuncionales y virtuales, entre otros. A lo largo de los años se han hecho distintos estudios con la finalidad de saber cómo crear equipos eficaces. También se menciona que es necesario tener en cuenta dos aspectos. El primero es que un equipo siempre va a tener distinta forma y la estructura también va a ser variable. Como segundo aspecto es que siempre es mejor trabajar en equipos y no de forma individual. Hay componentes que son de gran utilidad para formar un equipo eficaz y estos son recursos e influencias relacionadas al contexto, composición del equipo como las aptitudes, personalidades, roles, diversidad, entre otras. Y por último se encuentra el proceso, todos aquellos acontecimientos que se llevan a cabo dentro del equipo.

Se deben contar con los recursos necesarios para formar un equipo, cada individuo debe estar a favor de los roles que tendrá cada uno y la forma en que estarán divididas las actividades según las habilidades de cada integrante. Otro elemento importante es la confianza que se cree entre cada uno y a su vez al líder del equipo para disminuir la necesidad de verificar que cada uno realice su trabajo. La personalidad de cada integrante también es un aspecto a tomar en cuenta por el simple

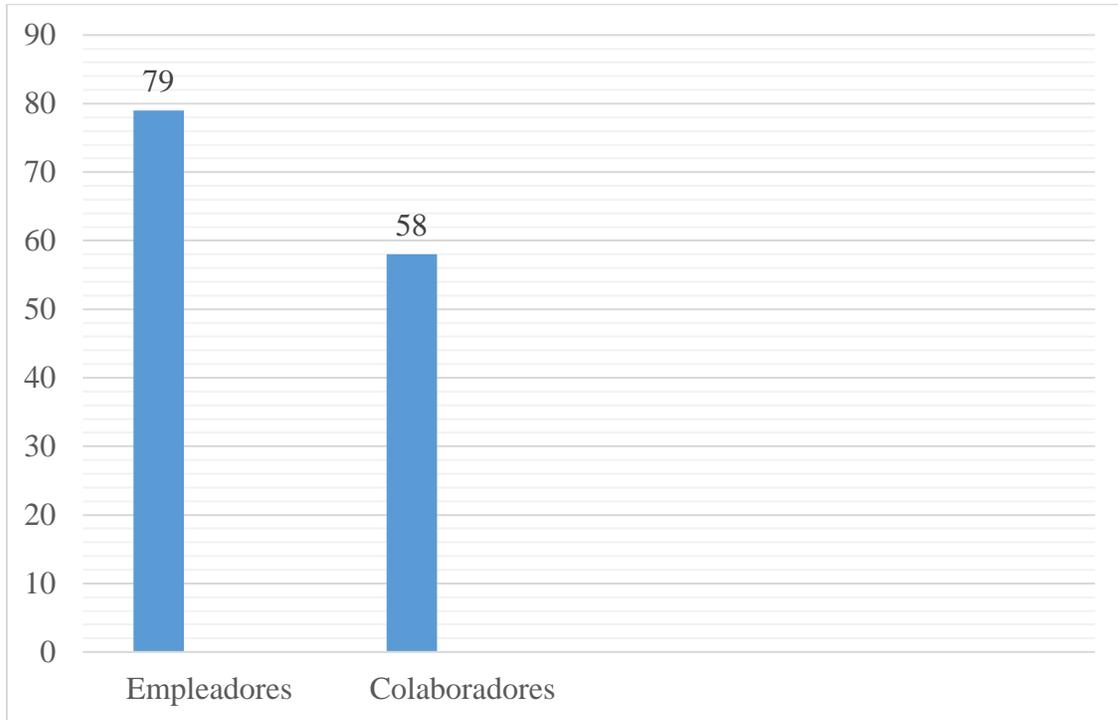
hecho de que esta influye mucho en las actitudes que se expresan y se den comportamientos no beneficiosos como también puede resultar algo positivo por el simple hecho de que las diferencias que existen entre integrantes pueden ayudar a que se integren de mejor forma.

La elección de integrantes debe ser objetiva para poder asignar roles según la necesidad que existe. A través del conocimiento de las competencias y habilidades de cada integrante se pueden analizar los aportes que cada uno brindará y el estilo de trabajo que les resulte cómodo. Es de importancia que los integrantes estén dispuestos a trabajar juntos puesto a que si alguien no está de acuerdo puede resultar no beneficioso al equipo. Para que la labor que se va a realizar resulte exitosa después de formar el equipo se debe crear una misión, metas y estrategias a desarrollar como equipo para que tengan una idea clara de lo que van a realizar y cómo lo van a llevar a cabo.

Como parte de estudios que se han realizado se han analizado las distintas perspectivas acerca de la importancia del trabajo en equipo y los resultados obtenidos de una encuesta de comportamiento organizacional fueron expuestos en la siguiente gráfica para tener una mejor visualización de las opiniones de colaboradores y empleadores:

Gráfica Núm. 1

Porcentaje que indica que el trabajo en equipo es una habilidad de alta prioridad en la organización.



Fuente: Robbins y Judge (2013).

Antes de empezar a utilizar equipos de trabajo en una empresa se debe analizar muy bien los recursos que serán utilizados, técnicas, objetivos y si el proyecto o tarea a la que se le piensa asignar un equipo de trabajo en realidad lo necesita o puede ser realizada por un individuo.

1.1.7 La comunicación para un comportamiento organizacional ideal

Es un factor vital para el ser humano, comienza desde el vientre de la madre con tal solo los primeros movimientos que se realizan ya se transmite un mensaje. A lo largo de la vida se aprenden distintos tipos de comunicación según las circunstancias o capacidades de cada individuo. El interactuar con otras personas es parte del desarrollo del humano, por consiguiente, la comunicación en una organización no es la excepción. Constituye una parte fundamental por ser la encargada de transmitir mensajes y ser el enlace con cada individuo que forma parte de la organización como también para los que interactúan desde afuera.

Chiavenato (2017) explica que el comunicador genera una especie de asociación con la persona que recibe el mensaje. El proceso se realiza por medio de gestos o símbolos que son comprendidos por ambos, independientemente de si es verbal o no verbal el objetivo de la comunicación es el mismo. Circulación de información ya sea entre solo dos personas o más, media vez exista un comunicador y un receptor el proceso cumple con su misión. Se considera una comunicación eficaz si el destinatario descifra el mensaje y le da su propio significado en base a lo que el originario o fuente le transmitió desde un principio. Ahora si se quiere mencionar la eficiencia se habla de los medios que se aplicaron para realizar el proceso.

Con el paso de los años se han visto grandes avances en la tecnología que de una u otra manera han influenciado en las formas o tipos de comunicación que se utilizan. Hay algunos cambios que han afectado a la comunicación de forma positiva y hay otros que no han servido de mucho beneficio sin embargo la innovación o creación de aplicaciones que tengan que ver con la comunicación no pueden eliminar o disminuir la influencia que tienen elementos como la personalidad, percepción, atribuciones, motivación o limitaciones que afectan la transmisión del mensaje.

La mayor característica del ser humano es que es único, incluso las personas que tienen un gemelo. Cada uno tiene su propia personalidad, estilo, gustos y formas de comunicarse. Eso significa que no existe un solo formato para realizar el proceso, sino que cada ser humano cuenta con su forma de hacerlo. El sistema cognitivo es el elemento principal en brindar un significado a las cosas por el simple hecho de albergar lo que son valores personales, experiencias psicológicas, imagen propia, el ambiente donde una persona se encuentra, entre otras cosas. Básicamente una persona crea un comportamiento basándose en lo que piensa, cree y siente. Situaciones como esta que no se pueden cambiar son las que generan las variaciones que comúnmente se dan en el proceso que se da como resultado a la comunicación.

Los mensajes que se transmiten no siempre se reciben con el significado que en realidad se quiso transmitir en un principio. Hay barreras que interfieren en el proceso y genera variaciones según estudios se pueden distinguir 3 tipos que interfieren en la comunicación, las cuales son:

- Barreras personales. Surgen de elementos puramente de la persona desde sus limitaciones hasta sus valores, incluyen la forma que aplica un individuo para escuchar, emociones, sentimientos y percepciones.
- Barreras físicas. Se trata de todo aquello que obstaculice el proceso de comunicación según el lugar donde esta se realice. Es probable que a causa de esto el mensaje se distorsione y no llegue al destinatario como es.
- Barreras semánticas. Implica los detalles, aunque sean mínimos que generen una distracción o espacio en los símbolos que se utilicen para comunicarse. Parte de los gestos, palabras, señales o lenguajes que en ocasiones pueden tener distintos significados tanto para el comunicador como el receptor.

Para mejorar la comunicación en una organización basta con darse a entender y comprender a los demás, parece fácil pero no todos practican las técnicas apropiadas para lograrlo o tienen conocimiento de las mismas. Para conocer y aprender algunas de las técnicas que han sido aplicadas que han resultado positivas para mejorar lo que se mencionó anteriormente la comprensión y el entendimiento se exponen en la siguiente tabla:

Tabla Núm. 1

Técnicas para una buena comunicación

<p style="text-align: center;">Acompañamiento</p> <p>Consiste en que el emisor compruebe y confirme que el mensaje que recibió es el correcto.</p>	<p style="text-align: center;">Lenguaje sencillo</p> <p>Es utilizar un lenguaje que sea fácil de comprender por si existen diferencias en la decodificación del mensaje.</p>
<p style="text-align: center;">Realimentación</p> <p>Crea una oportunidad para que el receptor le responda al emisor si comprendió el mensaje que le llegó o no.</p>	<p style="text-align: center;">Escuchar atentamente</p> <p>No basta solo oír algo, se debe comprender para poder transmitirlo. Hay que prestar atención e incluso preguntar si hay dudas.</p>
<p style="text-align: center;">Empatía</p> <p>Se centra en el destinatario. El emisor o comunicador debe ponerse en el lugar del destinatario para verificar o percibir si el mensaje fue descifrado.</p>	<p style="text-align: center;">Propiciar la confianza mutua</p> <p>Crear un ambiente de confianza entre colaboradores da oportunidad a que haya buena calidad de acompañamiento y el mensaje pueda ser comprendido.</p>
<p style="text-align: center;">Repetición</p> <p>Es repetir la información, si no se ha comprendido una primera vez se acepta que otros lo puedan transmitir de otra forma.</p>	<p style="text-align: center;">Crear oportunidades</p> <p>Al recibir muchos mensajes algunos no son comprendidos. Los retiros son oportunidades de intercambio de ideas o proyectos.</p>

Fuente: Chiavenato (2017).

El comportamiento organizacional es algo que los gerentes deben tomar en cuenta porque abarca muchas áreas de la empresa enfocadas en el lado humano de la misma. Esta parte es tan importante como las otras que son necesarias para la creación o mantenimiento de una empresa. Se debe recordar que sin colaboradores una empresa solo sería una idea o un edificio con probablemente recursos pero no personas que los utilicen y produzcan con cada uno de ellos para cumplir con la visión y misión que tiene la empresa.

1.2 Gestión del talento humano

1.2.1 Definición

Mondy (2010) define que es la coordinación de la inclusión de las personas al proceso de cumplir con los objetivos que la organización se ha propuesto. Pues a través de los esfuerzos de cada uno se logran los mismos, media vez se haya hecho una buena planificación de la gestión del talento humano.

Vallejo (2015) refiere que es la disciplina que persigue alcanzar los objetivos organizacionales a través de la coordinación entre la estructura organizativa y el talento humano que conforma la empresa. También se explica que es necesario seleccionar a las personas que se adecuen más a ser eficientes para poder alcanzar los objetivos de la empresa y que a su vez es importante que se brinden las condiciones necesarias que los individuos esperan al momento de pasar a formar parte de la empresa.

1.2.2 Importancia de la gestión del talento humano

Una sociedad está conformada por varios elementos pero las organizaciones y las personas son unos de los elementos más importantes y que hacen que esta funcione. Organización es un

concepto con el que se crece, es parte fundamental de una persona porque la mayoría de su vida está dentro de una en su labor o es dueño de una. A través de ella se crece y se tiene éxito. Por otro lado las organizaciones funcionan por medio del esfuerzo de cada una de las personas que la conforman, a través de ellas se logran los objetivos. En conclusión ambas partes necesitan una de la otra para sobrevivir y alcanzar el éxito.

Chiavenato (2015) menciona que hay que canalizar los esfuerzos de las personas no solo para que cumplan con los objetivos de la organización de la que formen parte sino también para que puedan lograr sus propios objetivos. En este proceso es donde nace la gestión de talento humano, quien vela que los dos crezcan, apoyado uno del otro. Dentro del tema se han dado a conocer testimonios de empresas que se encuentran con un buen estatus que parte de su éxito se vale de que han aplicado brindar más que solo un empleo a sus colaboradores. Les han dado oportunidad de formar una carrera profesional y de sus empresas han hecho lugares donde trabajar se siente bien, hay confianza entre cada uno, se ha alimentado el respeto y buen trato hacia los demás. Su objetivo es que el trabajo parezca y se sienta como una diversión en la mayor medida posible y no una rutina donde nadie tenga motivación y se sienta cómodo.

La gestión de talento humano brinda una nueva visión de cómo debe estar orientada y coordinada una empresa, al hablar de empresa se incluyen sus integrantes. Cada cambio no debe estar enfocado en una sola vía, el crecimiento y aumento de valor debe ser tanto para la empresa como para los colaboradores. Además se facilita la identificación de la necesidad de cada colaborador para llegar a las metas y objetivos de la empresa. Como también las capacitaciones y el desarrollo es continuo lo que crea la formación de colaboradores preparados para resolver conflictos que surjan en la organización.

El mundo cada día se transforma y junto con el surgen nuevos términos o se conocían de otra forma al igual que procesos o acciones que antes se consideraban perfectas para alguna situación en la actualidad ya no funcionan con la misma efectividad o tienen el mismo impacto, incluso el

nombre gestión de talento humano hasta hace unos años atrás era llamada administración de talento humano.

Este término no solo sufrió cambios en su nombre sino que también en sus características y en los procesos que lleva a la práctica. Las empresas que aplican la gestión siempre quieren estar a la vanguardia y su interés lleva a la realización de nuevos estudios donde se ve la necesidad de hacer cambios profundos y que se acomoden a las nuevas exigencias que la sociedad. En la tabla que se muestra a continuación se exponen los cambios que ha tenido la gestión del talento humano en su aplicación.

Tabla Núm. 2

Cambios en la gestión del talento humano

Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> • Operacional y burocrático. • Vigilancia y control. • A corto plazo e inmediatismo. • Administrativo. • Enfoque en la función. • Enfoque interno e introvertido. • Reactivo y solucionador de problemas. • Enfoque en la actividad y en los medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégico. • Sociedad y compromiso. • Largo plazo. • Consultivo. • Enfoque en el negocio. • Enfoque externo y en el cliente. • Proactivo y preventivo. • Enfoque en resultados y fines.

Fuente: Chiavenato (2015).

En la tabla anterior se puede ver un ejemplo de los cambios por los que ha atravesado la gestión de talento humano, incluso en estos momentos se encuentran en la identificación de nuevas tendencias o métodos para realizar una buena gestión de talento humano.

1.2.3 Análisis del puesto de trabajo como parte de la gestión de talento humano

Al momento de recibir algún aparato tecnológico, mueble, transporte o una tarea siempre se cuenta con un manual, instrucciones o una guía, esto da pauta para que una persona sepa que se necesita hacer para ya sea utilizar, armar o realizar. Es igual con un análisis de puestos, se realizan para que tanto el reclutador como el aspirante tengan una idea de qué se requiere para que ese puesto se lleve a cabo, que otros puestos deben apoyarlo o con quienes se relaciona.

Mondy (2010) define el análisis de puestos como un proceso sistemático que especifica las habilidades, obligaciones y conocimientos que son necesarios para la realización de cada puesto de trabajo que se encuentra en la organización. Es una parte fundamental por la que recursos humanos comienza ya que a partir de establecer un análisis para cada puesto se pueden gestionar otros procesos o actividades.

Los análisis es necesario que tengan fecha de caducidad ya que las tareas dentro de una empresa no siempre son las mismas así que el encargado debe definir un periodo en el cual se deba realizar un proceso de actualización para cada puesto debido al constante cambio que se pueda llegar a tener y no obstaculizar los demás procesos que dependen de los análisis.

Los encargados de realizar estos análisis deben tener en cuenta actividades laborales, actividades orientadas al empleado y las herramientas, maquinas u otros materiales que el puesto requiere para cumplir su función. Luego a partir de la información recopilada pasan a lo que es enlistar las habilidades que se requieren. Este tipo de análisis recaban elementos tangibles e intangibles, los

tiempos son medidos en ocasiones para formar estándares laborales, entre otras cosas que ayuden a que se realice un análisis completo.

Para realizar un análisis de puestos de buena calidad existen métodos como los que se enlistaran a continuación:

- a) Cuestionarios. Son un método fácil y económico. Este se diseña específicamente para los colaboradores que desempeñan el puesto. Pueden surgir algunos sesgos como exageración en algunas tareas, carencias de habilidades para expresarse, entre otras.
- b) Observación. En este método el analista está presente al momento de que el colaborador realiza sus actividades. Puede haber un sesgo cuando las tareas requieren de habilidades mentales y no manuales por el poco registro de actividades que se establecería o también el colaborador se sienta intimidado por la presencia del analista.
- c) Registro del empleado. Se realiza por medio de bitácoras o diarios que los propios colaboradores llenan donde describen las actividades que realizan. Como en los anteriores puede tener sesgo sin embargo este tipo de métodos pueden servir de forma terapéutica para los colaboradores.
- d) Combinación de métodos. Como en todos los casos no hay una regla específica que implique la prohibición de mezclar métodos. La utilización de otro método puede servir como complemento o apoyo para recopilar una mejor calidad de información.

La persona que va a realizar la recopilación de la información y creará o actualizará los análisis debe contar con el conocimiento necesario para elaborarlos. Luego conocer e investigar con anterioridad todo acerca del puesto para tener una idea de lo que tiene que observar y registrar. Es

importante que el analista sea presentado con los colaboradores y que la actividad a realizar se les sea informada para evitar cualquier malentendido o reacciones al momento de realizarla.

1.2.4 Planeación de la carrera y desarrollo profesional para una buena gestión

Parte de la pirámide de necesidades de una persona y la que se encuentra en la cúspide es la autorrealización. La formación y aprendizaje se da durante toda la vida, al ingresar a una empresa uno de los principales objetivos de una persona es crecer dentro de ella, aprender y formarse. Sus expectativas son varias y su desempeño depende de si estas son cumplidas o no. Como se ha mencionado el crear un espacio cómodo y de aprendizaje para el colaborador es de mucha importancia en la gestión de talento humano. A través de cada uno y su esfuerzo es que una empresa cobra vida, se mantiene, logra sus objetivos y su valor va en aumento.

Los planes de carrera dentro de las organizaciones brindan una oportunidad para que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos, técnicas, prácticas y desempeñen bien sus funciones dentro de la organización. Se logran a base de becas, programas, talleres o capacitaciones donde los objetivos sean aumentar y reforzar las habilidades, competencias y potencial de cada uno. Muchas organizaciones aún no han entendido que esto no es un gasto sino es una inversión que tiene fruto en el futuro tanto para su colaborador como para la empresa.

García, Murillo y González (como se citó en Carmona 2004) mencionan que hay 5 etapas de desarrollo profesional que las empresas pueden tomar como guía para aplicar en sus colaboradores, las cuales son:

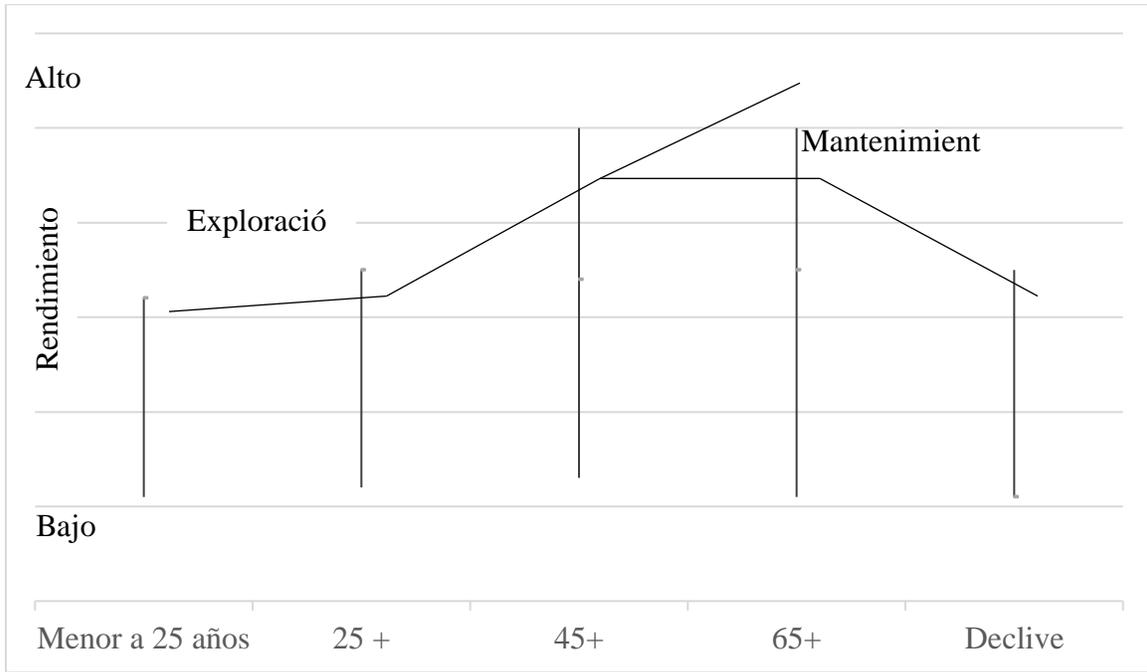
- Preparación para el trabajo. El colaborador se llena de conocimientos, habilidades y competencias para ser parte del mercado laboral según la profesión que tenga.

- Ingreso a una organización. Se trata del proceso de solicitud de trabajo y el proceso de selección de la empresa.
- Iniciación del desarrollo personal. Cuando el colaborador ya ha ganado experiencia, práctica, habilidad, sabe las reglas y políticas de la organización se establecen metas más completas.
- Parte central de la carrera profesional. Se realizan evaluaciones de como se ha formado o se ha desarrollado el colaborador en su labor para que se hallen y apliquen nuevos estilos en su labor para lograr los nuevos objetivos y metas que se cumplirán.
- Final de la carrera profesional. Es la preparación para el momento de desvincular al colaborador de su vida laboral y el inicio de su jubilación.

Para contar con una mejor visualización de estas etapas por las que cada colaborador pasa dentro de la empresa y comprender como se desarrollan a lo largo de su vida laboral, se presenta la siguiente grafica como un ejemplo de cómo se ve el desarrollo del colaborador respecto a su edad.

Gráfica Núm. 2

Etapas de la carrera profesional



Fuente: García, Murillo y González (2017).

La preocupación de la empresa hacia la formación del colaborador es esencial para la gestión de talento humano porque provoca una serie de cambios y crecimiento en ellos. Los prepara e incentiva a crear nuevas oportunidades que probablemente no creían que era capaz de obtener en el pasado o que superan las expectativas que tenían al entrar a la empresa.

En el pasado se consideraba que la carrera profesional se trataba de subir y subir, en la actualidad se ve que son muchos los que eligen tener varias carreras y que el éxito ya no lo definen como obtener una buena recompensa en términos monetarios, prestigio o ascensos sino se trata de un crecimiento personal y ya con un porcentaje de personas ya consideran que alcanzaron su éxito. Así que los planes tienen que cambiar a cada cierto tiempo para no quedar obsoletos y aburrir o no

satisfacer a los colaboradores. Si no que motive, inspire y genere crecimiento a cada uno de ellos. Se conoce que la empresa no va a dar abasto a cumplir con las expectativas de todos pero el solo hecho de crear políticas que respalden este tipo de actividades marcan una gran diferencia.

1.2.5 Planeación estratégica como base para la gestión de talento humano

Un plan generalmente se realiza cuando se tiene una meta u objetivo a cumplir, la planeación estratégica es algo que sirve como base para una organización pues, es su guía y contiene los elementos básicos para que la organización tenga una razón de ser, como su misión, visión, objetivos, valores entre otros. Cada colaborador debe comprender y familiarizarse con cada elemento, sin embargo, años atrás el enfoque estaba dirigido a la parte externa de la empresa, pero luego con los cambios y estudios que surgen cada día se identificó la necesidad de incorporar a los colaboradores y hacerlos parte de la planeación.

Vallejo (2015) expone que la planificación estratégica engloba a una organización y forma un camino en el que se demuestra la manera y las acciones a tomar para realizar la estrategia. Para el cumplimiento de esta se requiere la participación de toda la organización y se cuenta con un periodo determinado para lograrlo.

Como se mencionaba anteriormente se toma a la organización como un todo, lo cual permite que todo se encuentre en la misma sintonía donde se logra un aumento en la productividad, capacidad de hallar soluciones y que la organización pueda entender mejor cuál es su entorno y como es que este opera. Además, al estar todos involucrados se desarrolla no solo el sentido de pertenencia sino el compromiso también.

Para prometer una buena gestión del talento humano al momento de realizar la planificación se deben tomar en cuenta factores que interfieren como el fenómeno de ausentismo, rotación, cambios

en los elementos con los que deben contar las personas, entre otras. El ausentismo cuenta con una fórmula que refleja los días en los que los colaboradores se ausentaron a través de esto se pueden planificar premiaciones, sanciones, recompensas, entre otras actividades que se adapten a la empresa y genere cambio en las cifras si estas son de las que hay que considerar. Luego la rotación de personal que puede darse tanto interna como externa por distintas situaciones tienen sus consecuencias y estas se ven reflejadas en los costos y tiempo según los procesos que se tuvieron que aplicar para mover al personal.

La planificación tiene un gran peso en la actualidad por la inversión que la empresa realiza en su talento humano. Si la empresa ha sido responsable y aplicado una buena gestión desde el inicio el valor de cada uno de sus empleados crece. La calidad de estos es de gran ayuda para la obtención de resultados de la empresa, por el simple hecho de que conoces sus habilidades, su potencial es algo que va en crecimiento, las técnicas y capacitaciones que se les han brindado les permiten tener grandes conocimientos sobre su trabajo, sobre ellos mismos y de lo que son capaces. Si estos no obtienen ninguno de esos beneficios en lugar de ayudar obstaculizarían no solo su propio crecimiento sino también el de la propia empresa.

Luego de completar la planificación se debe seguir con la estrategia, se escucha fácil decirlo pero es la parte más difícil pues requiere de cambios y algunos de ellos son de comportamiento. Por cambios en habilidades que se requieran en alguna área, cambios en la estructura, innovación tecnológica, cambios en los sistemas o procedimientos, entre otros.

Primero se determina la misión, siguiente se da paso a la evaluación del entorno tanto el ambiente interno como el externo, un FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta muy útil que se sugiere para este paso, luego está el establecimiento de objetivos, que sean medibles, alcanzables, específicos y documentados. Continúa a esto es el establecimiento de estrategias donde se especifica y documenta cada una de ellas y finalmente la implantación.

1.2.6 ¿Es la cultura organizacional esencial en la gestión de talento humano?

En la vida “Cultura” es una palabra que se escucha o aprende desde muy temprana edad, por ser un elemento que abarca diferentes formas y que va muy de la mano con la vida humana. En la escuela enseñan a que se vea este término relacionado a las comunidades, modo de pensar, comunicación, sociedad que construye cada comunidad, valores, historia, entre otros. Años después en el trabajo se aprende que la cultura también se utiliza en las empresas, puesto a que cada empresa crea sus propias creencias, valores, enfoques, tipos de comunicación y otros elementos que forman la cultura que todos conocen.

Chiavenato (2015) define la cultura organizacional como el estudio de la forma o estilo de vida de la organización. Se engloban las ideas, creencias, costumbres y reglas técnicas, entre otros aspectos que se establecen a través de las políticas, normas, valores que la organización transmite o inculque en los colaboradores. Cada organización se diferencia una de otra por su cultura. También menciona que esta cuenta con 3 niveles:

- a) Artefactos. Engloba todas aquellas cosas que se pueden ver, sentir y oír como el uniforme que utiliza la empresa, logos o símbolos, historias o personas importantes para la organización o emblemáticas.
- b) Valores compartidos. Todos aquellos valores que logran enlazar a todos por lo importantes que se vuelven al defenderlos y aplicarlos en la organización.
- c) Presupuestos básicos. Se trata del nivel más característico de la organización y por lo tanto profundo e íntimo.

Para el momento de querer realizar cambios como parte del fortalecimiento de la gestión de talento humano para el bien de cada colaborador uno de los aspectos a tratar y reformar es la cultura

organizacional. Se logra que esta sea exitosa cuando las organizaciones tratan de que su cultura sea flexible y sensible para que las adaptaciones que surgen a partir de la diversidad social y cultural de los colaboradores se respeten y sean incluidas dentro de la cultura que se promociona en la organización. Los pensamientos, acciones, trato de clientes y colaboradores, la autonomía y libertad entre las áreas o las oficinas, lealtad entre otras cosas deben ser aceptadas por todos y su objetivo es distinguir la organización de las otras.

Otro aspecto importante de la cultura organizacional es que ayuda a identificar cualquier problema que se encuentre en los equipos de trabajo o ayuda a que se creen equipos con una guía clara de lo que la organización desea proyectar tanto internamente como en el área externa. Al concretar una cultura organizacional que identifique a la organización y a sus colaboradores se abren puertas para la aparición de nuevas oportunidades comerciales, se consolida la marca, las personas que buscan empleo la encuentran atractiva y de interés.

Además es una herramienta que permite la retención de colaboradores, ayuda a potenciar el compromiso y productividad de cada uno de ellos. La solidez de esta se puede trabajar a través de la creación de planes de capacitación e incentivos donde se definan y expliquen los valores que se utilizan para darle validez a la misión y visión de la empresa. También con la identificación de líderes o personas influyentes en los equipos de trabajo para que promuevan la cultura e insten a los demás a practicarla. En poco tiempo se tendrán a colaboradores en un lugar donde les guste laborar, donde las relaciones interpersonales sean buenas, la confianza sea fuerte y el servicio al cliente sea de calidad.

La cultura es parte del funcionamiento de la organización por lo que el involucramiento de todos es necesario para que sea efectiva y abierta a cambios que sean requeridos para mantener su calidad, estructura, objetivos, valores, competitividad, misión y visión dentro de un rango que dé a conocer qué diferencia a la organización de las otras.

1.2.7 Utilidad de la gestión del talento humano para un buen comportamiento organizacional

A lo largo de este estudio se han mencionado distintos elementos que deben ser aplicados por el área de recursos humanos para el buen funcionamiento no solo de la empresa sino del factor más importante de esta lo cual son los colaboradores. Cada tema ha dado la idea del porque es necesario interesarse por las acciones, percepciones, pensamientos, desarrollo y formación de los colaboradores.

Para conocer cómo será el comportamiento de los colaboradores es necesario conocer cómo se encuentran los individuos dentro de la organización a través de comprender las diferencias, percepciones y atribuciones que cada uno tiene. Luego las conductas que se presentan en cada equipo, el comportamiento de un individuo varía cuando trabaja con otras personas que a su vez no tienen su misma personalidad y cuentan con otro tipo de pensamientos. Por último es necesario enfocarse en la organización, el diseño de esta, la cultura que promueve, su planificación estratégica, entre otras cosas que son necesarias.

En esa parte es donde la gestión del talento humano es protagonista por ser una de las encargadas en planificar, crear, organizar o administrar la mejor forma para trabajar cada aspecto que influya en el comportamiento de los colaboradores y que vaya de acorde al estilo de la empresa por la razón de que se invierte en crear un buen ambiente de lugar donde se brinden las atenciones necesarias, las acciones y decisiones sean justas, exista diversidad e inclusión.

Al tener un buen trabajo simultáneo de estas dos variables los beneficios que se generen permitirán una consolidación del compromiso y aumento en la productividad de cada colaborador con el resultado de la formación de una empresa competitiva y adecuada para captar el interés de personas que deseen colaborar en la empresa además de la obtención de una clientela que se sienta invitada a volver.

El concepto de los colaboradores en las empresas a lo largo del tiempo ha cambiado a través de los resultados que se han obtenido en investigaciones o estudios. En la actualidad se considera que se les debería tomar como socios de la empresa por la labor que hacen para que esta logre sus objetivos, su esfuerzo es importante para que haya rentabilidad, beneficios y lo más importante, vida.

Armas, Llanos y Traverso (2017) mencionan que las nuevas tendencias que surgen día a día se deben tomar en cuenta para la planificación de cambios o acciones que se realizaran en la empresa por el hecho de afectar la manera en que se labora. La tecnología es un gran factor que define estos últimos años y su presencia ha acaparado espacio en diversos contextos. Como por ejemplo en una organización cualquier información que sea importante se puede distribuir en tiempo real y genera una respuesta casi al instante la cual se puede utilizar para algo positivo como también la respuesta puede traer consecuencias negativas. Incluso en diversas empresas el talento humano se ha visto reducido por la llegada de la tecnología.

Por lo que es importante crear una buena gestión para que se puedan predecir los comportamientos que se obtendrán de los colaboradores ante cualquier tipo de situaciones u otras tendencias que afecten de alguna manera a la empresa y a su vez a los colaboradores. Se debe tomar los elementos positivos para beneficiarse de ellos, como muchas de ellas lo han aprovechado en estos tiempos al ofrecer capacitaciones, plataformas de aprendizaje, comunicación interna o herramientas de trabajo que facilitan la labor de los colaboradores entre otros elementos que mantienen una buena gestión y a su vez una predicción del comportamiento.

Después de la lectura anterior brindada por distintos autores donde se exponen elementos importantes de ambas variables se concluye que el crecimiento de una empresa se logra a través no solo de sus metas sino también del interés y conocimiento que tengan sobre sus colaboradores esto implica los comportamientos que se dan, habilidades que tienen, ambiente en el que se desenvuelven y el saber de qué manera apoyarlos como también los planes que se pueden crear

para generarles beneficios que al final no solo se obtiene como respuesta una mejora o desarrollo en ellos como individuos sino también la empresa llega a crecer y ser más productiva.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El comportamiento organizacional capta la interacción e influencia que se manifiesta continuamente entre las personas y las organizaciones en las labores que realizan día a día dentro de su contexto. Gran parte de la información obtenida ha sido a través de su estudio el cual es de gran ayuda para las empresas por su utilidad en el aumento de la efectividad de la organización a través de la descripción del comportamiento de las personas en diferentes condiciones, en la comprensión del porqué hacen las cosas, predicción de ciertos comportamientos e incluso controlar ciertas actividades en el trabajo.

Por otro lado, la gestión del talento humano es la clave para el aumento de competitividad y rentabilidad de las empresas a través de su componente clave que es la fuerza humana, la cual sostiene e interviene de forma positiva en la productividad y rendimiento de la empresa. La gestión de este talento son todos los pasos que se elaboran para gestionar, motivar, atraer y retener a los colaboradores, en base a la cultura y políticas de la empresa.

El estudio trata de brindar información relevante acerca de estos dos temas por la necesidad que existe que las empresas tengan una base de conocimiento para que cualquier gestión logre sus objetivos y se aplique de buena forma para contar con la habilidad de saber cómo controlar las habilidades, destrezas y comportamientos que el talento humano presente. Esto lleva al éxito de una empresa. En Guatemala son diferentes las empresas que han logrado tener éxito a pesar de no llevar a cabo ningún plan que ayude a gestionar al personal. Sin embargo es probable que la necesidad que muchos tienen sea la causa del porqué siguen su labor en lugares donde no se les brinda la atención necesaria.

La falta de interés en algunas empresas por la creación de algún plan o estudio para saber cómo mejorar la productividad de los colaboradores y el crecimiento es algo que lastimosamente aún se observa, como también no ser parte de la formación de una buena estructuración y aprender a cómo

identificar comportamientos e idear actividades que ayuden a mejorar alguna deficiencia. Son pocas las que se han unido a la lucha de tomarle más importancia al talento humano que forma parte de la empresa. Es un comienzo que se espera que crezca para lograr empresas felices tanto interna como externamente. Este estudio propone brindar a la organización información base sobre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano con el fin de conseguir una empresa más integrada, eficaz, con colaboradores capaces de no solo de crecer individualmente sino también colectivamente. Seguido al texto anterior se genera la siguiente pregunta de investigación ¿Existe relación entre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano de los asesores de ventas de una empresa de materiales de construcción y productos para el hogar?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano en los asesores de venta de una empresa de materiales de construcción y del hogar.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer los factores relevantes del comportamiento organizacional a nivel individual y grupal de los sujetos de estudio.
- Identificar las técnicas de gestión de talento humano de la empresa.
- Indagar las características del comportamiento organizacional y gestión del talento humano de la empresa.

2.2 Variables de estudio

- Comportamiento organizacional
- Gestión del talento humano

2.3 Definición de variables o elementos de estudio

2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio

Comportamiento organizacional

Alles (2018) define que el comportamiento organizacional se refiere a todo lo que tiene relación con las personas que se encuentran en el contexto de las organizaciones, se toma en cuenta desde la máxima conducción hasta la base, grupos de personas y también individuales, el pensamiento de una persona desde su propio criterio hasta en su rol como directivo, se cuenta también los conflictos y problemas que surgen como también el crecimiento y desarrollo.

Gestión del talento humano

Mondy (2010) define que es la coordinación de la inclusión de las personas al proceso de cumplir con los objetivos que la organización se ha propuesto. Es a través de los esfuerzos de cada uno se logran los mismos media vez se haya hecho una buena planificación de la gestión del talento humano y se da la oportunidad de que el colaborador se desarrolle junto con la empresa.

2.3.2 Definición operacional de las variables de estudio

Se operacionalizó por medio de una escala de Likert para determinar la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión de talento humano de los colaboradores de una empresa de materiales de construcción y productos para el hogar.

2.4 Alcances y límites

La investigación se desarrolló con una muestra de 50 colaboradores variados entre hombres y mujeres con un rango de edad de 19 a 50 años, en una empresa de materiales de construcción y del hogar ubicada en Quetzaltenango.

2.5 Aporte

Al país este estudio le proporciona información debido a que en nuestro medio es poco el apoyo que se le da a las investigaciones sin embargo se puede lograr y si algún guatemalteco se encuentra con él, se espera que le sea de ayuda y que con el apoyo de otros estudios pueda llegar a formar grandes proyectos para el país en cuanto al área de la psicología industrial que ha crecido en los últimos años.

A la sociedad guatemalteca para demostrar que es necesario tomar en cuenta la importancia de los colaboradores en las empresas e idear planes para que su interacción se desarrolle de buena forma.

A la comunidad de Quetzaltenango para que empresas que estén en crecimiento se vean involucradas en estudiar los comportamientos que deben mejorar y planes que han de crear para formar buenas bases y ayudar al desarrollo de la empresa.

A los beneficiarios que la información recopilada y resultados que se encuentren les ayuden a modificar aspectos que no habían tomado en cuenta antes para sus colaboradores a través de la propuesta que al final se adjunta se brinda una opción en apoyo a la mejora que servirá tanto para los colaboradores como a la empresa. Se espera que sigan sus planes de crecimiento y que en las nuevas sucursales se empleen los cambios antes mencionados.

A la Universidad Rafael Landívar, será útil para estudiantes, profesionales e incluso otros investigadores tomen como referencia este estudio para aprender, tomar ideas e incluso enseñar a los demás algún elemento que encuentren interesante o ampliar el estudio con un seguimiento de lo aportado.

A la Facultad de Humanidades será de utilidad para que forme parte de la base de datos de los estudios que ya se han realizado con anterioridad, enfocados en esta área. Facilitará búsquedas y la información de alguna manera presenta actualizaciones e innovación.

A los profesionales que se encuentren interesados en estas variables les servirá de herramienta para aprender, descubrir o incluso como ayuda para algún proyecto que han tenido en mente y no contaban con la información necesaria para realizarlo.

A los futuros profesionales la información que está contenida en este estudio les servirá para sus propios estudios y la información ya se encuentra resumida y actualizada para su disposición. Se espera que sea bien comprendida y los resultados les apoyen según sea el enfoque o estudio que deseen realizar.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El estudio se desarrolló con un grupo de asesores de venta de una empresa de materiales de construcción y de hogar ubicada en Quetzaltenango. Con una muestra de 50 colaboradores en edades comprendidas entre 19 a 50 años, con diferente nivel académico entre nivel medio y universitarios, de estado civil solteros, unidos y casados. Su mayoría profesa una religión y son originarios del departamento de Quetzaltenango.

3.2 Instrumentos

Según las características del estudio se aplicó una escala de Likert, que se enfocó en medir dos variables con la finalidad de permitir determinar la relación del comportamiento organizacional y gestión del talento humano en los colaboradores de la empresa.

Achaerandio (2012) explica que la escala de Likert es considerada como una herramienta que mide actitudes o conformidad de los sujetos por su estructura que no se limita a la colocación de preguntas dicotómicas o cerradas sino va más allá con las medidas antes mencionadas como por ejemplo el uso de 5 ítems que se usa normalmente para la disminución en las variaciones que puedan darse entre los extremos y se escojan ítems medios.

3.3 Procedimiento

- Elección de variables. Se seleccionaron estas variables por el interés en descubrir cuál es la relación que tienen ambas en la empresa donde se investigó.

- Aprobación de tema. Se realizó un sumario donde se presentaba un pequeño adelanto de lo que se investigó.
- Investigación de antecedentes: Búsqueda de distintas fuentes que brindan apoyo a la obtención de información de las variables.
- Planteamiento del problema. Se coloca un pequeño resumen donde se explican las dos variables elegidas y se da a entender el problema que se investiga a partir de la pregunta que surgió. También se detalla y explica la definición de cada una de las variables, además de la colocación de los objetivos, conceptualización y operacionalización de las variables, entre otros elementos requeridos.
- Marco Teórico. Base donde se sustentan y desarrollan las variables elegidas para la realización del estudio.
- Elaboración de índice: Se coloca cada tema y subtema que se utiliza.
- Método. Se explica la muestra que será utilizada, instrumento que permitirá la obtención de resultados, el procedimiento que se seguirá y el diseño que guía la investigación.
- Elaboración y Aplicación de la escala: Validar la escala con diferentes profesionales para verificar que evalúa las dos variables de estudio y luego aplicarla a los sujetos de estudio.
- Tabulación de resultados: Por medio de la calificación de resultados obtenidos se hace uso de la estadística.
- Análisis de resultados: Se realiza por medio de gráficas y tabla estadística.

- **Discusión:** Parte donde se verifica el cumplimiento de objetivos a través de los resultados obtenidos.
- **Conclusiones y recomendaciones:** Se realizan en base a los objetivos de la investigación.
- **Elaboración de propuesta:** A través de la información que se recopiló y obtuvo se crea una propuesta que esté relacionada a los sujetos de la investigación.
- **Referencias.** Se colocan todos aquellos libros, revistas, artículos, tesis o páginas de internet que han utilizado para fundamentar la investigación.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

El estudio es de tipo cuantitativo y con un diseño descriptivo. Hernández, Fernández, Baptista (2014) explican que en el tipo cuantitativo se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Martínez, V. (2015) define que el diseño descriptivo es aquel que se enfoca en describir con detalle las propiedades y características importantes de cualquier fenómeno, hecho u objeto que se haya elegido de estudio a través de fuentes documentales o estadísticas.

La metodología estadística es presentada por medio del método de proporciones que se refiere a que el resultado se obtiene en base a la frecuencia con la que se adquieren los datos. Después deben ser tabulados, analizados y finalmente expuestos en gráficas. Para que los resultados sean válidos se utilizaron las siguientes formulas estadísticas que Lima (2015) presenta en las cuales se realiza una comparación entre cada uno de los sujetos tomados en cuenta para la investigación.

- Significación

Determina el nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5% equivalente a 1.96.

La siguiente formula es utilizada para hallar el error de proporción.

$$\sim\mathcal{P} = \sqrt{p * q/N}$$

Con esta fórmula se halla la razón crítica

$$Rc = \frac{p}{\sim\mathcal{P}}$$

Se establece la comparación si es menor igual o mayor que el nivel de confianza establecido.

Si $Rc > n.d.c$ entonces es significativa

Si $Rc < n.d.c$ entonces no es significativa

- Fiabilidad

Determinar el nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5% equivalente a 1.96.

Para hallar el intervalo confidencial

$$I.C = p - \varepsilon = Li$$

$$p + \varepsilon = Ls$$

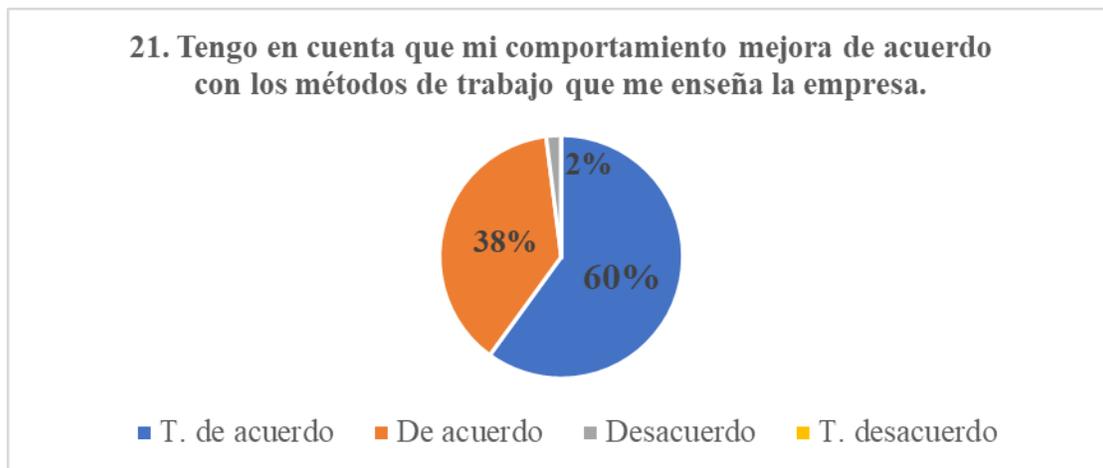
Calcular el error muestral

$$\mathcal{E} = n.d.c * \sim\mathcal{P}$$

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Durante el desarrollo de la presente investigación se realizó el trabajo de campo para la recopilación de datos esenciales por medio de una escala de Likert para establecer la relación de las dos variables de estudio comportamiento organizacional y gestión del talento humano, dicha escala fue aplicada a un grupo de 50 asesores de ventas de una empresa de materiales de construcción y productos para el hogar. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

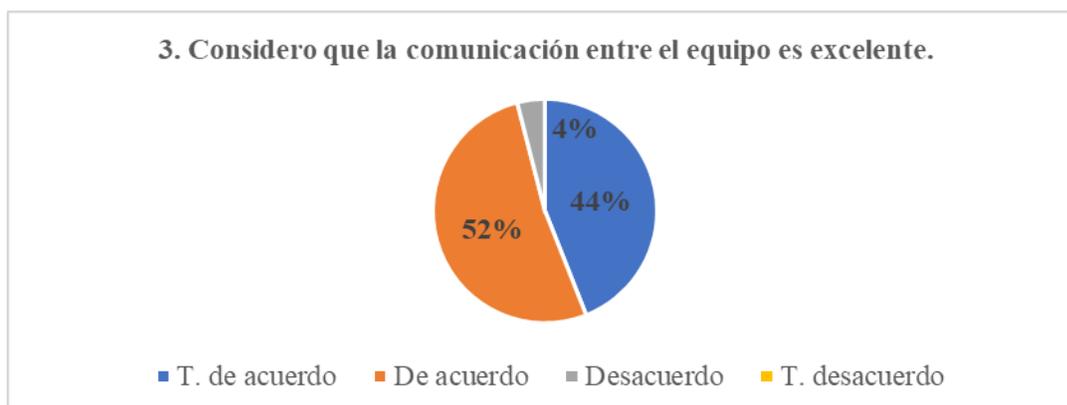
Gráfica Núm. 4.1



Fuente: Trabajo de campo (2020).

La mayoría (60%) opinó que está totalmente de acuerdo en que su comportamiento mejora gracias a los métodos de trabajo que ha aprendido en la empresa. Solo un 38% opinó que está de acuerdo lo que da a conocer que a pesar de tener 2 tipos de respuestas estas son positivas y solo 2% de las respuestas se encuentra en desacuerdo. Este resultado se relaciona con el objetivo general en el cual se demuestra que si hay relación entre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano.

Gráfica Núm. 4.2



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 52% de la muestra está totalmente de acuerdo en que la comunicación entre el equipo es excelente, un 44% considera que está de acuerdo y un 4% se encuentra en desacuerdo. Esta gráfica se encuentra vinculada con el objetivo específico número uno del estudio.

Gráfica Núm. 4.3



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 70% de la muestra está totalmente de acuerdo en que al evaluarse su desempeño se motiva para mejorar sus habilidades, el otro 28% está de acuerdo. Se encuentra un 2% de respuestas que están en contra. Se puede observar que la empresa si se preocupa por implementar opciones para evaluar

a sus colaboradores y brindar oportunidad a que se desarrollen adecuadamente. El resultado que se presenta se encuentra relacionado con el objetivo específico número dos que trata sobre la identificación de las técnicas de gestión del talento humano de la empresa debido a que se demuestra que las evaluaciones de desempeño forman parte de las técnicas que aplica.

Gráfica Núm. 4.4



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 56% de los colaboradores se encuentra totalmente de acuerdo en que logran percibir que han crecido dentro de la empresa con relación al lugar donde se desenvuelven, el 42% demuestra que está de acuerdo y finalmente hay un 2% que está desacuerdo. Este resultado se relaciona con el objetivo específico número 3 y presenta que la mayoría concuerda en que se les ha brindado un apoyo y herramientas para su crecimiento, sin embargo hay un pequeño número de personas que no lo perciben de la misma forma.

V. DISCUSIÓN

La presente investigación tiene por objetivo determinar la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano en los asesores de venta de una empresa de materiales de construcción y del hogar, lo que dio lugar a que se tratara de establecer los factores relevantes del comportamiento organización a nivel individual y grupal de los sujetos de estudio como también identificar las técnicas de gestión de talento humano de la empresa e indagar las características del comportamiento organizacional y gestión del talento humano de la misma.

En la actualidad varias empresas han apostado por crear planes que se enfoquen en aumentar la productividad y el crecimiento de los colaboradores donde no solo toman en cuenta lo que es bueno para la organización sino también para las personas debido a que han aprendido a identificar los comportamientos que surgen tanto individuales como grupales y se preocupan por idear estrategias o aplicar técnicas que ayuden a gestionar al talento humano y así obtener un beneficio para ambas partes.

Se puede observar que Rodríguez (2019) menciona que el éxito de una empresa tiene como base lo que son las habilidades y el talento de cada uno de sus colaboradores, es decir, una empresa no solo debe contratar buenos candidatos sino también velar por elaborar planes y procesos que tengan como objetivo desarrollar y gestionar esos talentos debido a que los colaboradores en la mayoría de las veces no pueden ellos solos manejar los saberes y haceres tanto individuales como grupales.

De los resultados obtenidos en el estudio se encuentra relación con este artículo ya que se obtuvieron resultados de que un 70% de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo en cuanto a que encuentran adecuadas las opciones que la empresa le brinda para desarrollar sus habilidades y un 28% expresó que están de acuerdo, lo que afirma que la empresa se dedica a que

exista un crecimiento en los colaboradores lo cual al final también ayuda a que se eleve la productividad y así alcanzar el éxito de la organización.

Franklin y Krieger (2011) cuentan con una forma de analizar el comportamiento organizacional y es dividirlo en 3 niveles los cuales son el individual, grupo y sistema organizacional. Se realiza de esa forma para poder tener una mejor visión de cada elemento por separado y evaluar la diversidad que hay en cada individuo, como también el comportamiento del individuo dentro de un grupo o equipo de trabajo y no olvidar la propia identidad de la empresa además de la forma en que está estructurada para que a través de sus colaboradores se lleguen a los objetivos.

En uno de los resultados dirigido al nivel individual los colaboradores expresaron con un 72% totalmente de acuerdo y un 28% solamente de acuerdo en que las actividades dedicadas a su desarrollo los motivan. Lo que da a conocer que la empresa si apoya a nivel individual a sus colaboradores y ellos obtienen beneficios a través de ese apoyo, por otro lado en uno de los resultados enfocados al nivel grupal se ve reflejado que la empresa trabaja también lo colectivo, debido a que el 68% de los colaboradores dieron a conocer que están totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos con la forma en que la empresa los invita a trabajar en equipo. Un 30% opinó que está de acuerdo y solo un 2% dijo que estaba en desacuerdo. Los porcentajes más altos se dieron en las respuestas positivas sin embargo se deben de buscar otras formas o dar un refuerzo en el nivel grupal para obtener resultados más unificados y mejorar la experiencia de los colaboradores que no se encuentran del todo satisfechos en cómo la empresa los insta a trabajar en equipo.

Robbins y Judge (2013) mencionan que un individuo da a conocer cómo se siente a través de sus actitudes independientemente del tipo de situación en la que se encuentren. Llegaron a la conclusión de que el ser humano de manera inconsciente siempre mantiene una consistencia en sus actitudes y hay 3 factores que tienen cierta influencia en esta los cuales son la satisfacción laboral, involucramiento y el compromiso laboral.

En uno de los resultados relacionado a la satisfacción laboral un 92% de los colaboradores consideran estar totalmente de acuerdo en que se encuentran satisfechos al trabajar para la empresa y solo un 8% expresó que está de acuerdo, se debe informar que esta fue la única pregunta donde se notó unidad en el sentir de los colaboradores ya que por un mínimo no se logró el 100%, se demuestra que la empresa se preocupa por el bienestar de sus colaboradores al diseñar un lugar adecuado donde se sienta bien ir a trabajar.

Asimismo se puede observar que se trabaja otro factor en la empresa, el involucramiento, se dio a conocer que un 56% se encuentra de acuerdo en que la empresa toma en cuenta sus ideas u opiniones para tomar alguna decisión un 40% está totalmente de acuerdo y solo un 4% está en desacuerdo. Esto indica que a la mayor parte de colaboradores se le toma en cuenta y se le involucra para brindar ideas que pueden servir de apoyo en situaciones que lo ameriten. Sin embargo aún se debe trabajar en ese 4% que aún no se siente involucrado para lograr que el 100% opine que se le involucra a la hora de tomar alguna decisión importante y que su opinión es valiosa para la empresa.

Chiavenato (2015) explica que es importante que se canalicen los esfuerzos de los colaboradores tanto para que apoyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa como también para que lleguen a cumplir sus propios objetivos. A través de la gestión del talento humano se dio la oportunidad de abordar desde una nueva perspectiva la orientación de una empresa donde los cambios no deben estar enfocados en una sola parte sino que la inclusión de los colaboradores en los cambios y crecimiento planeado es importante porque ellos hacen que esta llegue a ser lo que es. Una buena preparación implica que la respuesta a cualquier conflicto que se presente se realice con las herramientas adecuadas debido a que se cuenta con el conocimiento y habilidades necesarios.

Otro resultado nos dice que la capacidad de los colaboradores para enseñar o entrenar a sus compañeros lo cual obtuvo un 72% de resultados totalmente de acuerdo con el enunciado y un 28% de solamente de acuerdo indican que si se capacitan y se les ayuda a desarrollar sus

habilidades que no solo les beneficia individualmente, sino también es un beneficio para los demás compañeros porque entre ellos mismos pueden apoyarse y crecer juntos. De forma indirecta esto ayuda también a que la empresa tenga que contratar a alguien más para capacitar a colaboradores nuevos ya que los que cuentan con más años dentro de la organización pueden apoyarles.

Como parte de la gestión del talento humano el espacio donde el individuo se desenvuelve debe ser cómodo y enfocado al aprendizaje continuo lo cual puede lograrse a través de los planes de carrera dentro de las organizaciones en donde se incluyen elementos como becas, programas o talleres que se enfoquen en potenciar los conocimientos, adquirir técnicas y prácticas que les ayuden a potenciarse. En otro cuestionamiento se relaciona esta información y se obtuvo que el 56% de los colaboradores piensan que existe relación entre su crecimiento dentro de la empresa con el ambiente en el que se desenvuelven. 42% opinó que está de acuerdo y un 2% se considera en desacuerdo. Lo que indica que aún falta desarrollar nuevas formas que se adapten a todos para que lograr unificar todas esas opiniones sin embargo puede ser que los colaboradores han logrado crecimiento por aprendizajes fuera de la empresa y es la diferencia se ve en los resultados.

Molina, Briones y Artega (2016) mencionan que la clave para lograr un proceso adecuado al desarrollo de una organización está en la actitud de cada una de las personas que forman parte de esta. Es por eso la importancia de prestar atención al comportamiento organizacional y la responsabilidad de estar al tanto de temas o métodos que ayuden el desarrollo cae en los directivos. Si se nota alguna variación de resultados en cuanto a los métodos que en la actualidad se utilizan son ellos los que deben analizar y buscar otra forma de hacerlo. Es aquí donde la gestión del talento humano se ve enlazada porque a través de las técnicas que ofrece se pueden lograr cambios.

En una de las preguntas que se realizaron se toman en cuenta estas variables, donde un 60% opina que está totalmente de acuerdo en que su comportamiento mejora de acuerdo con los métodos de trabajo que le enseña la empresa, un 38% están de acuerdo y un 2% se encuentra en desacuerdo. La variación en los porcentajes no es del todo negativa pero como se mencionaba anteriormente para mejorar y lograr obtener un 100% los directivos o supervisores deben estar más atentos a

identificar donde hay un fallo en los métodos o que cambios pueden realizar para que todos los colaboradores puedan mejorar su comportamiento a través de lo que la empresa le ofrece o enseña.

A través de los datos obtenidos se pudo observar que la presencia del comportamiento organizacional y la gestión del talento humano en la empresa es fuerte además que ambas se ven relacionadas, es probable que los colaboradores no sepan el nombre técnico de las variables pero los porcentajes en su mayoría dan a conocer que si se trabaja con cada nivel del comportamiento organizacional y que la gestión del talento humano que se maneja en la empresa tiene resultados en sus colaboradores. Sin embargo hay algunas variaciones que dan a conocer que se debe mejorar algunos aspectos, un beneficio es que ya cuentan con la base de lo que se puede hacer para trabajar solo se tiene que reforzar o cambiar a métodos más innovadores.

VI. CONCLUSIONES

- De acuerdo con los resultados que se obtuvieron se logró determinar la existencia de la relación entre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano en los asesores de venta de una empresa de materiales de construcción y del hogar debido a que se utiliza una variable como apoyo de la otra a modo de establecer una forma adecuada para trabajar con los colaboradores.
- Se logró establecer los factores como trabajo en equipo, comunicación, satisfacción laboral y liderazgo de los niveles individual y grupal del comportamiento organizacional de los sujetos de estudio. Al encontrar en los resultados que los colaboradores han experimentado cambios en ellos mismos a través de lo que la empresa les ha enseñado y se expresó que su experiencia en grupos de trabajo no ha sido del todo mala.
- Se identificaron las técnicas de gestión del talento humano de la empresa como la aplicación de evaluaciones en desempeño y clima, incentivos y desarrollo personal. Los resultados arrojaron que si se aplican y que no solo ellos se preparan para subir su potencial sino que la empresa obtiene beneficios al tener colaboradores capaces.
- Se indagó en las características del comportamiento organizacional y gestión del talento humano de la empresa. Se trabaja en la satisfacción del personal, productividad, comunicación, hay preparación en las personas y se potencian habilidades para que puedan desempeñarse mejor y construir una carrera dentro de la empresa lo que permite la obtención de resultados positivos para ambas partes.

VII. RECOMENDACIONES

- Continuar con la aplicación de métodos y planificación que se enfoquen en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores con el fin de obtener resultados tanto para ellos como para la empresa, sin embargo, tomar en cuenta las variaciones que se dieron en algunas respuestas para poder realizar cambios o mejoras en los mismos y así obtener una experiencia más unificada y que se adapte a los colaboradores.
- De los factores relevantes que esta vez se encontraron se recomienda agregar algunos más como por ejemplo enseñarles a mejorar su inteligencia emocional o gestión de sus emociones, mejorar la forma de retroalimentar, integración entre colaboradores para que fortalezcan su comportamiento organizacional para obtener una mejor experiencia laboral.
- Se recomienda que las técnicas elegidas de gestión del talento humano sean actualizadas a cada cierto tiempo para evitar prácticas que en algún momento pueden llegar a ser obsoletas o que no cumplen los resultados esperados.
- Verificar si las características que identifican el comportamiento organizacional y gestión del talento humano de la empresa abarcan lo objetivos de la misma o es necesario realizar modificaciones o actualizaciones en algunos métodos para poder alcanzarlos de otra manera.

VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2012). *Iniciación a la práctica de la Investigación*. Guatemala: Manga Terra Editores.
- Aguilar, H. (2015). *Gestión del talento humano en las MIPYMES de la industria ferretera del municipio de Asunción Mita, Jutiapa* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Sede Regional de Zacapa, Guatemala.
Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Aguilar-Hector.pdf>.
- Alles, M. (2018). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Granica.
- Armas, Y., Llanos, M., y Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Ecuador: ECOTEC.
- Carredano, R. (2018) *Trabajo en equipo y comportamiento organizacional estudio realizado en una cadena de farmacias, droguerías y laboratorios del departamento de San Marcos* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango.
Recuperado de: <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/jrcd/2019/5/43/Carredano-Renata.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: McGraw Hill.
- Fierro, I. (2013). Comportamiento organizacional positivo: Implicaciones para la organización actual. *Saber, ciencia y libertad*, pp. 105 - 113.

Franklin, E., y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de: <https://tinyurl.com/y4583v2j>

García, M., Murillo, G., y González, C. (2017). *Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Cali, Colombia: Universidad del Valle. Recuperado de: https://www.academia.edu/36342145/Los_macro_procesos_libro

Genesi, M., Romero, N., y Tinedo, Y. (2011). Comportamiento organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas. *NEGOTIUM, Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, pp. 102-128.
Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/18/art6.pdf>

Hernández, P. (2012). *Gestión del talento humano de la cooperativa Guayacán R.L.* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Sede Regional de Zacapa, Guatemala.
Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Hernandez-Patricia.pdf>.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.) México: McGraw-Hill.

Lima, G. (2015). *Metodología Estadística*. Guatemala: Copymax.

López, D. (2018). La Gestión del Talento Humano. *Emprendices*. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/gestion-talento-humano/>

Martínez, V. (2015). *Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo de investigación*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/rafaellandivar/130294?page=69>

Molina, L., Briones, Í., y Artega, H. (2016). El Comportamiento Organizacional y su importancia para la Administración de Empresas. *Dominio de las Ciencias*, pp. 498 – 510.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11va. ed.) México: Pearson. Recuperado de: <https://tinyurl.com/y5n3hdfs>

Ochoa, M. (2019) *Comunicación efectiva y comportamiento organizacional estudio realizado con colaboradores del departamento de División Cuartos de los Hostales del Instituto de Recreación para trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala IRTRA, San Martín Zapotitlán Retalhuleu* (Tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango. Recuperado de: <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/seol/2019/05/43/Ochoa-Maria.pdf>

Pardo, C., y Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2), julio-diciembre. pp. 167-183. Recuperado de: https://www.academia.edu/8571783/La_gesti%C3%B3n_del_talento_humano_ante_el_desaf%C3%ADo_de_organizaciones_competitivas

Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15va. Ed.) México: PEARSON. Recuperado de: <https://tinyurl.com/y4yjldnn>

Rodríguez, J. (2019) Gestión de talento humano: un encargo estratégico para el desarrollo de la organización. Artículo publicado en Periódico digital Dinero, mes de junio. Recuperado

de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521>

Vallejo, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: Aval ESPOCH. Recuperado de: https://www.academia.edu/37426954/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano_ESPOCH_2016

ANEXOS

Anexo I.

Propuesta

“Fortalecimiento del comportamiento organizacional”

Introducción:

El comportamiento organizacional es una variable que aunque una empresa o individuo no tenga conocimiento de este, siempre está presente debido a que una persona es el principal elemento de estudio, le siguen los grupos y al final la estructura de la que son parte. Por otra parte se tiene a la gestión del talento humano y es una herramienta que ayuda a que se obtengan mejores resultados al contar con un balance entre el desarrollo profesional y los logros personales. Es por lo que dentro de esta propuesta se desarrollará una serie de talleres sobre aspectos base del comportamiento y técnicas que pueden utilizarse de gestión del talento humano para mejorarlo.

La falta de conocimiento ya sea en información o sobre herramientas que pueden ayudar a detectar debilidades o que ayuden a mejorar áreas que lo necesitan son factores que reducen la oportunidad de poder elevar la productividad y crecimiento de los colaboradores, por lo que la presente propuesta pretende servir como apoyo para brindar conocimiento y herramientas a los colaboradores sobre los temas y los beneficios que se obtienen al ser aplicados.

Justificación

Esta propuesta desea lograr que se tomen en cuenta la importancia de saber sobre el comportamiento organizacional y que se brinden técnicas que pueden ayudar al desarrollo de este

a través de capacitaciones a supervisores y colaboradores encargados de las diferentes áreas de la empresa. Ellos son los que en primera persona ven algunas de las fallas que se pueden dar por lo que es necesario que refuercen conocimientos o que generen nuevos, el beneficio se verá cuando estos ya apliquen lo que aprendieron y comiencen a apoyar en lo que es el desarrollo del comportamiento organizacional a través de técnicas de gestión del talento humano.

La aplicación de los talleres que se proponen realizar les servirá para que aprendan nuevas técnicas que les permitan conocer y saber formas de detectar debilidades en su equipo de trabajo además de poder generar ideas de cómo solucionarlas. Incluso nuevas herramientas que pueden utilizarse con los demás compañeros que les permitan generar nuevos conocimientos o fortalecer los que ya tienen, ya sea en algún tema específico o sobre información relacionada a la empresa.

Objetivos

Fortalecer el comportamiento organizacional a través de talleres enfocados en los aspectos base del mismo y técnicas de gestión del talento humano.

Específicos

- Establecer aspectos base del comportamiento organizacional.
- Brindar a los colaboradores herramientas que puedan poner en práctica en su labor.
- Integrar a los participantes a través de las actividades a realizar en cada taller.

Desarrollo de la propuesta

Taller Núm. 1

Tiempo: 50 Min.

Se tiene previsto definir lo que es el comportamiento organizacional, además de explicar sus aspectos importantes y el cómo estos tienen influencia en la empresa para que comprendan la necesidad de trabajar en ellos y así lograr cambios o pequeños ajustes en lo que actualmente se aplica. También realizar lo que es una dinámica en la que puedan generar ideas para comenzar a exponer sus puntos de vista sobre este tema. Dividirlos en grupos de 6, ofrecer a cada participante una hoja en blanco para que puedan hacer notas y darles 5 minutos para escribir lo que venga a la mente (relacionado al tema), luego se pasa la hoja al siguiente compañero y así sucesivamente hasta que todos hayan escrito en cada hoja. Al final pedir que saquen conclusiones y las expongan a los demás grupos para unificar ideas respecto al actual comportamiento organizacional de la empresa y las mejoras que necesita.

Taller Núm. 2

Tiempo: 50 Min.

Explicar la utilidad de aplicar una buena gestión en los colaboradores para que el día de mañana se cuente con un equipo calificado y capaz de resolver conflictos que puedan surgir, además de elevar el nivel de compromiso e involucramiento con las metas de la organización que son parte de los beneficios que se obtienen. De actividad se planea que cada participante dibuje un árbol frutal, ramas y frutos, nubes, piedras alrededor y un llano. Luego que redacte de acuerdo con su experiencia lo que representa cada elemento del dibujo.

- Las ramas y sus frutos: Logros más importantes y fortalezas de la empresa.

- Frutos no desarrollados: Debilidades.
- Nubes: Metas que al alcanzarlas permiten que la empresa sea exitosa.
- Piedras: Obstáculos y amenazas que enfrenta la empresa.
- Llano: Oportunidades para alcanzar el éxito.

Al finalizar cada participante debe compartir lo que escribió y su experiencia acerca del ejercicio y la empresa.

Taller Núm. 3

Tiempo: 50 Min.

Como parte del aprendizaje poner en práctica la actividad “El equipo ideal” con los participantes para que ellos puedan realizarla después con sus compañeros y fortalecer tanto el área individual como grupal. Para la actividad en tarjetas de un color cada individuo debe enumerar 5 fortalezas personales. En tarjetas de otro color, describir 5 características de las personas con quienes trabaja en equipo. Al finalizar se juntan las tarjetas de todos y se analiza “Equipo real” frente al “Equipo ideal”. Se discuten como son esos equipos y sus diferencias con el fin de que reflexionen sobre sus propias fortalezas y debilidades además de la necesidad de ser un equipo unido para potenciar los recursos, esta actividad se utiliza como refuerzo del primer taller y se les invita a que aprendan a conocerse a ellos mismos y al grupo con el que trabajan.

Taller Núm. 4

Tiempo: 50 Min.

La gamificación se ha vuelto tendencia en lo que es la gestión humana, consiste en aplicar dinámicas para impulsar comportamientos o resultados específicos. Esta herramienta puede ser utilizada como periodos de recreación o descansos sin embargo cada dinámica tiene un propósito en el desarrollo de los colaboradores además que se insta a que todos participen. En este taller se hablarán de las técnicas para realizar la gamificación además de que juegos o herramientas pueden ser útiles para aplicarla. Para que los participantes conozcan la experiencia se les enviaría un enlace con un quiz sobre información importante de la empresa. (Valores, lemas, misión y visión, objetivos, entre otros).

Taller Núm. 5

Tiempo: 50 Min.

Es necesario también hablarles sobre la comunicación asertiva y escucha activa para lograr con los colaboradores un buen canal de comunicación para poder brindar un buen apoyo y llegar a fortalecer este elemento. En este taller se tiene planificado realizar una dinámica de role play para descubrir los comportamientos y tipo de comunicación que el colaborador realiza ante determinada situación, se escucha, toma nota y después se cambia el role donde se interpretan las acciones que el colaborador probablemente no sea consciente que realizan y son el obstáculo. Se le pide que preste atención y anote para que al finalizar preguntarle qué sintió, de qué se dio cuenta y qué detectó.

Cronograma de actividades

	TEMA	DINÁMICA	TIEMPO	DÍAS	RECURSOS	RESPONSABLE
Taller Núm. 1	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es el CO? Niveles de análisis. Importancia del CO en la empresa. 	“Compartir conocimiento”	50 min.	Miércoles	<ul style="list-style-type: none"> Hojas de color blanco. Lapiceros. Marcador de pizarrón. Cañonera. Computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> Tallerista
Taller Núm. 2	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es la GTH? Beneficios de su aplicación. Elementos clave para aplicarla. 	“El árbol frutal”	50 min.	Miércoles	<ul style="list-style-type: none"> Hojas de color blanco. Lápices. Borradores. Marcador de pizarra. Cañonera. Computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> Tallerista
Taller Núm. 3	<ul style="list-style-type: none"> Importancia del autoconocimiento. 	“Equipo ideal”	50 min.	Miércoles	<ul style="list-style-type: none"> Tarjetas de color verde y azul. Cañonera 	<ul style="list-style-type: none"> Tallerista

	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios del trabajo en equipo. 				<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Lapiceros • Marcadores de pizarrón. 	
Taller Núm. 4	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la gamificación? • Beneficios • Herramientas para aplicarla. 	Quiz en línea: “¿Qué tanto sabes de la empresa?”	50 min.	Miércoles	<ul style="list-style-type: none"> • Cañonera • Computadora • Uso de celulares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tallerista
Taller Núm. 5	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la Comunicación asertiva y escucha activa? • Elementos clave de cada una. 	“Describo e identifico”	50 min.	Miércoles	<ul style="list-style-type: none"> • Porta hojas. • Hojas blancas. • Lapiceros. • Cañonera. • Computadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tallerista

Recursos

Materiales

Medios físicos y tangibles que le permiten a una persona, empresa u organización, lograr un determinado objetivo.

- De escritorio y oficina: Hojas blancas, lápices, lapiceros, marcador de pizarrón, hojas de colores, borradores.

- Logísticos: Cañonera, computadora, salón, pizarrón, sillas y mesas.

Humanos

Personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse.

- Tallerista.
- Colaboradores.

Evaluación

La siguiente lista de cotejo servirá como apoyo para la evaluación de los talleres presentados a los colaboradores con el fin de realizar alguna mejora en el desarrollo de la actividad o en los temas, así mismo verificar la comprensión y beneficios que obtuvieron los colaboradores a los que se les impartieron. Su estructura incluye en una parte los datos del colaborador y en la siguiente los cuestionamientos relacionados a cada aspecto a evaluar.

LISTA DE COTEJO

Puesto:	Área:
Edad:	Fecha: ____ / ____ / ____

A continuación se muestran distintos cuestionamientos que deberá marcar con una “X” según la respuesta que se acerque a su evaluación de las actividades, capacitador y autoevaluación.

No.	DESARROLLO	SI	NO
------------	-------------------	-----------	-----------

1.	Las dinámicas realizadas lograron su objetivo.		
2.	La información compartida es de utilidad para la empresa.		
3.	Considera que tuvo un impacto positivo cada taller.		

Observaciones:

	CAPACITADORA	SI	NO
1.	Logró transmitir la información.		
2.	Su trato hacia los colaboradores fue adecuado.		
3.	Incentivó la participación en grupo.		
4.	Permitió la expresión de los participantes.		

Observaciones:

	AUTOEVALUACIÓN	SI	NO
1.	Obtuve nuevos conocimientos.		
2.	Identifiqué obstáculos que pueden afectar mi desarrollo y de la empresa.		

3.	Me motivó trabajar con mis compañeros.		
----	--	--	--

Gracias por tu colaboración. ¡Feliz día!

Anexo II.

A continuación se presenta la tabla de fiabilidad y significación de proporciones en las cuales se exponen los resultados obtenidos de la aplicación de la escala compuesta por 25 planteamientos y 4 criterios de evaluación.

Tabla Escala de Likert

No.	ITEM	f	%	p	q	~P	E	Li	Ls	Rc	Sig.	Fiab.	Obj. G.	Obj. Esp.
1	Total acuerdo	35	70	0.7	0.3	0.06	0.13	0.57	0.83	10.80	SI	SI	x	1
	De acuerdo	14	28	0.28	0.72	0.06	0.12	0.16	0.40	4.41	SI	SI		
	En desacuerdo	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
2	Total acuerdo	36	72	0.72	0.28	0.06	0.12	0.60	0.84	11.34	SI	SI	x	2
	De acuerdo	14	28	0.28	0.72	0.06	0.12	0.16	0.40	4.41	SI	SI		
	En desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
3	Total acuerdo	22	44	0.44	0.56	0.07	0.14	0.30	0.58	6.27	SI	SI	x	1
	De acuerdo	26	52	0.52	0.48	0.07	0.14	0.38	0.66	7.36	SI	SI		
	En desacuerdo	2	4	0.04	0.96	0.03	0.05	-0.01	0.09	1.44	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
4	Total acuerdo	33	66	0.66	0.34	0.07	0.13	0.53	0.79	9.85	SI	SI		3
	De acuerdo	17	34	0.34	0.66	0.07	0.13	0.21	0.47	5.08	SI	SI		
	En desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
5	Total acuerdo	23	46	0.46	0.54	0.07	0.14	0.32	0.60	6.53	SI	SI		3
	De acuerdo	21	42	0.42	0.58	0.07	0.14	0.28	0.56	6.02	SI	SI		
	En desacuerdo	5	10	0.10	0.9	0.04	0.08	0.02	0.18	2.36	SI	SI		
	T. desacuerdo	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	NO	SI		
6	Total acuerdo	35	70	0.70	0.3	0.06	0.13	0.57	0.83	10.80	SI	SI		3
	De acuerdo	14	28	0.28	0.72	0.06	0.12	0.16	0.40	4.41	SI	SI		
	En desacuerdo	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		

7	Total acuerdo	41	82	0.82	0.18	0.05	0.11	0.71	0.93	15.09	SI	SI	x	1
	De acuerdo	9	18	0.18	0.82	0.05	0.11	0.07	0.29	3.31	SI	SI		
	En desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
8	Total acuerdo	31	62	0.62	0.38	0.07	0.13	0.49	0.75	9.03	SI	SI		3
	De acuerdo	18	36	0.36	0.64	0.07	0.13	0.23	0.49	5.30	SI	SI		
	En desacuerdo	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
9	Total acuerdo	30	60	0.60	0.4	0.07	0.14	0.46	0.74	8.66	SI	SI	x	1
	De acuerdo	18	36	0.36	0.64	0.07	0.13	0.23	0.49	5.30	SI	SI		
	En desacuerdo	2	4	0.04	0.96	0.03	0.05	-0.01	0.09	1.44	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
10	Total acuerdo	22	44	0.44	0.56	0.07	0.14	0.30	0.58	6.27	SI	SI		3
	De acuerdo	25	50	0.50	0.5	0.07	0.14	0.36	0.64	7.07	SI	SI		
	En desacuerdo	2	4	0.04	0.96	0.03	0.05	-0.01	0.09	1.44	NO	SI		
	T. desacuerdo	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	NO	SI		
11	Total acuerdo	17	34	0.34	0.66	0.07	0.13	0.21	0.47	5.08	SI	SI	x	1
	De acuerdo	27	54	0.54	0.46	0.07	0.14	0.40	0.68	7.66	SI	SI		
	En desacuerdo	4	8	0.08	0.92	0.04	0.08	0.005	0.16	2.09	SI	SI		
	T. desacuerdo	2	4	0.04	0.96	0.03	0.05	-0.01	0.09	1.44	NO	SI		
12	Total acuerdo	33	66	0.66	0.34	0.07	0.13	0.53	0.79	9.85	SI	SI	x	2
	De acuerdo	17	34	0.34	0.66	0.07	0.13	0.21	0.47	5.08	SI	SI		
	En desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
13	Total acuerdo	46	92	0.92	0.08	0.04	0.08	0.84	1.00	23.98	SI	SI		3
	De acuerdo	4	8	0.08	0.92	0.04	0.08	0.005	0.16	2.09	SI	SI		
	En desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
14	Total acuerdo	35	70	0.70	0.3	0.06	0.13	0.57	0.83	10.80	SI	SI		3
	De acuerdo	14	28	0.28	0.72	0.06	0.12	0.16	0.40	4.41	SI	SI		
	En desacuerdo	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
15	Total acuerdo	20	40	0.40	0.6	0.07	0.14	0.26	0.54	5.77	SI	SI	x	2
	De acuerdo	28	56	0.56	0.44	0.07	0.14	0.42	0.70	7.98	SI	SI		
	En desacuerdo	2	4	0.04	0.96	0.03	0.05	-0.01	0.09	1.44	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
16	Total acuerdo	27	54	0.54	0.46	0.07	0.14	0.40	0.68	7.66	SI	SI	x	2
	De acuerdo	22	44	0.44	0.56	0.07	0.14	0.30	0.58	6.27	SI	SI		
	En desacuerdo	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
17	Total acuerdo	33	66	0.66	0.34	0.07	0.13	0.53	0.79	9.85	SI	SI		3
	De acuerdo	17	34	0.34	0.66	0.07	0.13	0.21	0.47	5.08	SI	SI		
	En desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
18	Total acuerdo	36	72	0.72	0.28	0.06	0.12	0.60	0.84	11.34	SI	SI	x	2
	De acuerdo	14	28	0.28	0.72	0.06	0.12	0.16	0.40	4.41	SI	SI		
	En desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		

19	Total acuerdo	30	60	0.60	0.4	0.07	0.14	0.46	0.74	8.66	SI	SI		3
	De acuerdo	18	36	0.36	0.64	0.07	0.13	0.23	0.49	5.30	SI	SI		
	En desacuerdo	2	4	0.04	0.96	0.03	0.05	-0.01	0.09	1.44	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
20	Total acuerdo	36	72	0.72	0.28	0.06	0.12	0.60	0.84	11.34	SI	SI		3
	De acuerdo	14	28	0.28	0.72	0.06	0.12	0.16	0.40	4.41	SI	SI		
	En desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
21	Total acuerdo	30	60	0.60	0.4	0.07	0.14	0.46	0.74	8.66	SI	SI	x	1
	De acuerdo	19	38	0.38	0.62	0.07	0.13	0.25	0.51	5.54	SI	SI		
	En desacuerdo	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
22	Total acuerdo	34	68	0.68	0.32	0.07	0.13	0.55	0.81	10.31	SI	SI	x	1
	De acuerdo	15	30	0.30	0.7	0.06	0.13	0.17	0.43	4.63	SI	SI		
	En desacuerdo	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
23	Total acuerdo	35	70	0.70	0.3	0.06	0.13	0.57	0.83	10.80	SI	SI	x	2
	De acuerdo	14	28	0.28	0.72	0.06	0.12	0.16	0.40	4.41	SI	SI		
	En desacuerdo	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
24	Total acuerdo	28	56	0.56	0.44	0.07	0.14	0.42	0.70	7.98	SI	SI		3
	De acuerdo	21	42	0.42	0.58	0.07	0.14	0.28	0.56	6.02	SI	SI		
	En desacuerdo	1	2	0.02	0.98	0.02	0.04	-0.02	0.06	1.01	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
25	Total acuerdo	32	64	0.64	0.36	0.07	0.13	0.51	0.77	9.43	SI	SI		3
	De acuerdo	18	36	0.36	0.64	0.07	0.13	0.23	0.49	5.30	SI	SI		
	En desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		
	T. desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI		

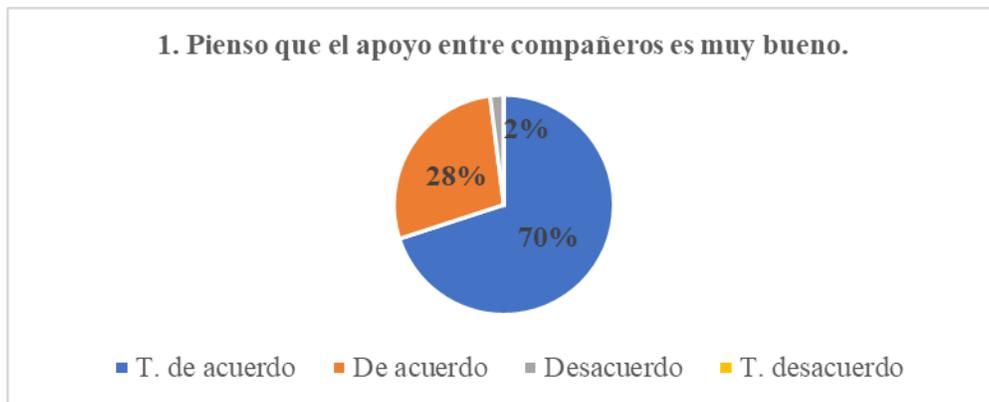
Fuente: Trabajo de campo (2020).

Los resultados obtenidos a través de la escala de Likert demuestran que estadísticamente son fiables, por otro lado hay algunos ítems que no son significativos, es decir, no tienen mayor incidencia en la empresa.

Se debe agregar que el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano si son factores presentes dentro de la empresa debido a que se evidencia en los resultados que si se les brindan las herramientas necesarias para crecer tanto personal como laboralmente además de que su experiencia al trabajar en la empresa no ha tenido un desempeño desfavorable.

Esta sección comparte las gráficas que formaron parte del proceso estadístico del estudio realizado.

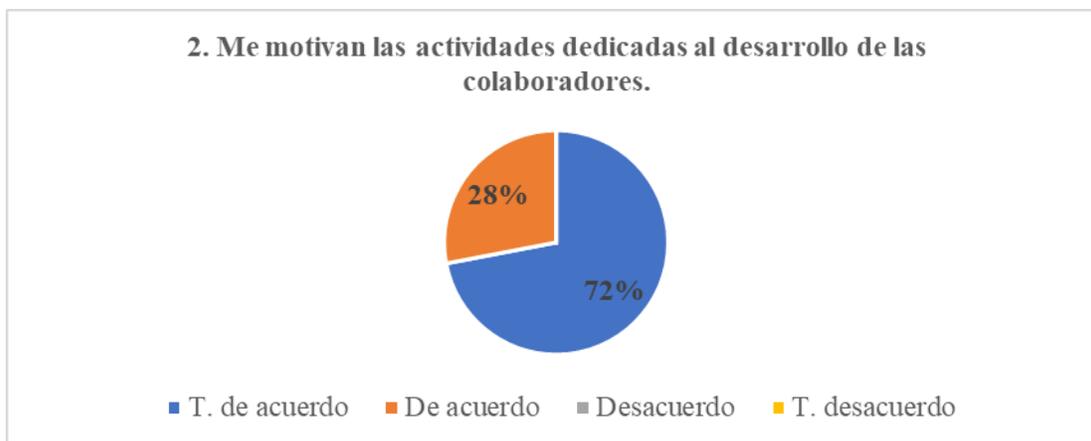
Gráfica Núm. 1



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 70% de las respuestas están totalmente de acuerdo en que el apoyo entre compañeros es muy bueno, el 28% piensa que solamente están de acuerdo y solo el 2% está en desacuerdo.

Gráfica Núm. 2



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 72% de los colaboradores opinan que están totalmente de acuerdo con que se encuentran motivados por las actividades dedicadas a su desarrollo mientras que el 28% expresa que están de acuerdo. Lo que demuestra que las técnicas que utiliza la empresa para gestionar a sus colaboradores traen beneficio para ambas partes.

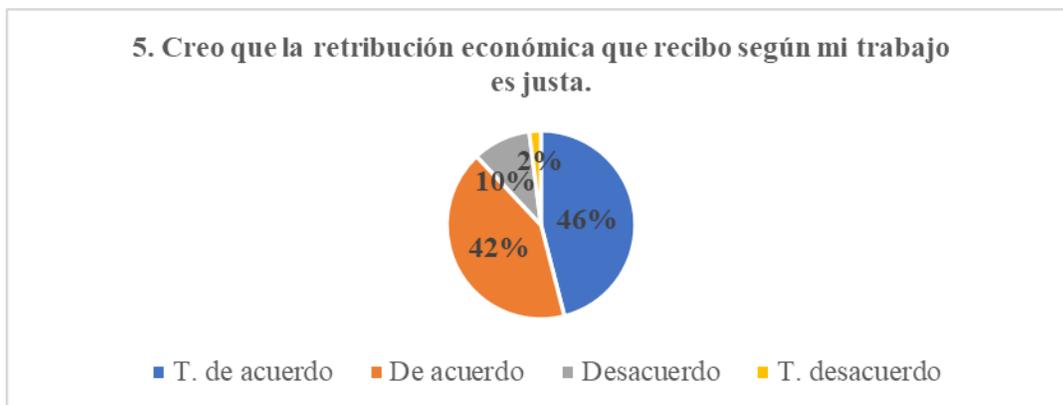
Gráfica Núm. 3



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 66% de los colaboradores se encuentra totalmente de acuerdo en que las condiciones físicas de trabajo son adecuadas mientras que el otro 34% opina que está de acuerdo.

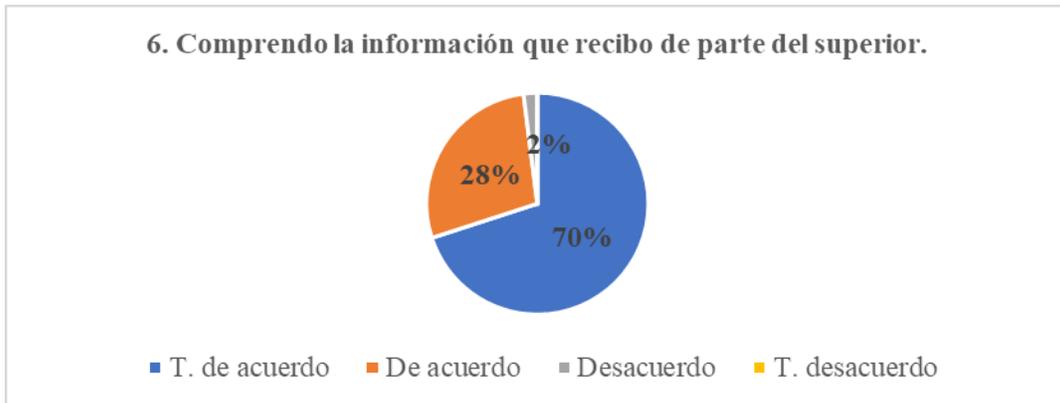
Gráfica Núm. 4



Fuente: Trabajo de campo (2020).

En esta gráfica los resultados son variados debido a que se utilizaron las 4 respuestas que tenían a elegir, el 46% opinó que está totalmente de acuerdo en que la retribución económica que recibe según su trabajo es justa, 42% expresó que está de acuerdo, seguidamente el 10% contestó que está en desacuerdo y solo un 2% se encuentra totalmente en desacuerdo.

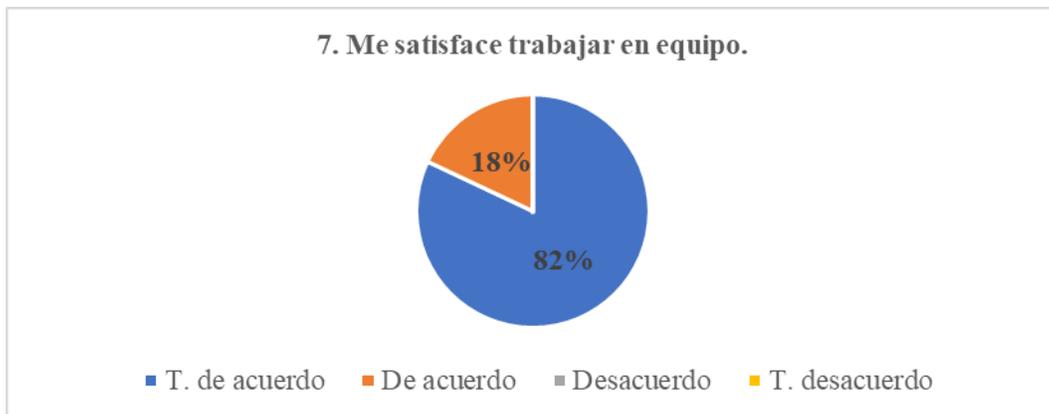
Gráfica Núm. 5



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 70% contestó que está totalmente de acuerdo en que comprende la información que recibe de parte del supervisor. Mientras que el 28% opina que está de acuerdo y un 2% dijo que está en desacuerdo.

Gráfica Núm. 6



Fuente: Trabajo de campo (2020).

Un 82% opinó que está totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho al trabajar en equipo mientras que el otro 18% está de acuerdo.

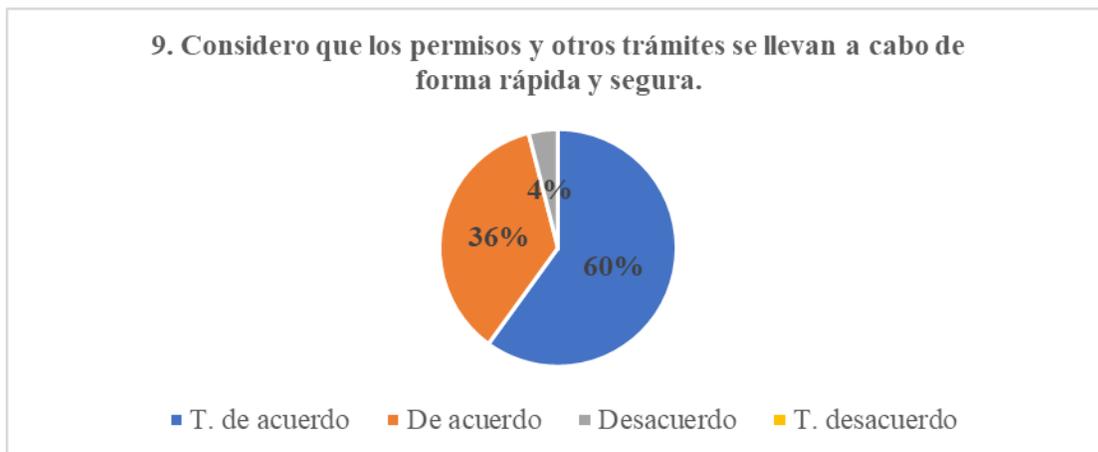
Gráfica Núm. 7



Fuente: Trabajo de campo (2020).

Un 62% de la muestra se encuentra totalmente de acuerdo en que recibe la información necesaria para realizar sus tareas, un 36% considera que está de acuerdo y el 2% está en desacuerdo.

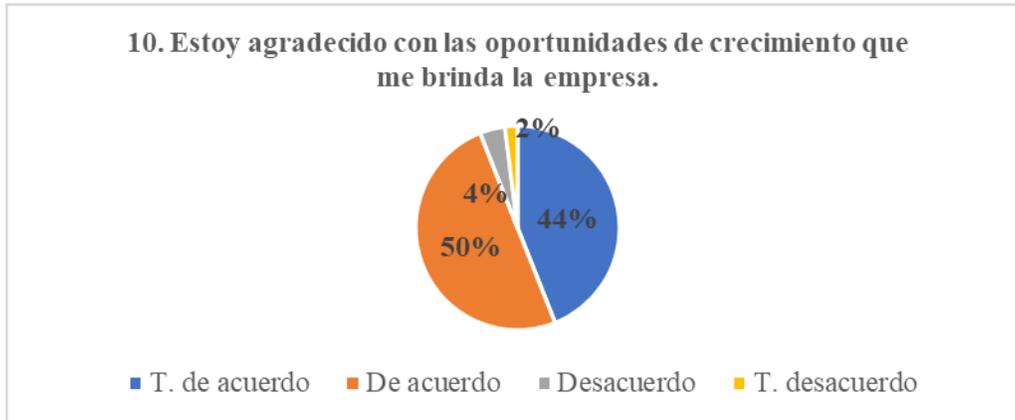
Gráfica Núm. 8



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 60% considera que los permisos y otros trámites se llevan a cabo de forma rápida y segura. Un 36% opina que está de acuerdo y el 4% está en desacuerdo.

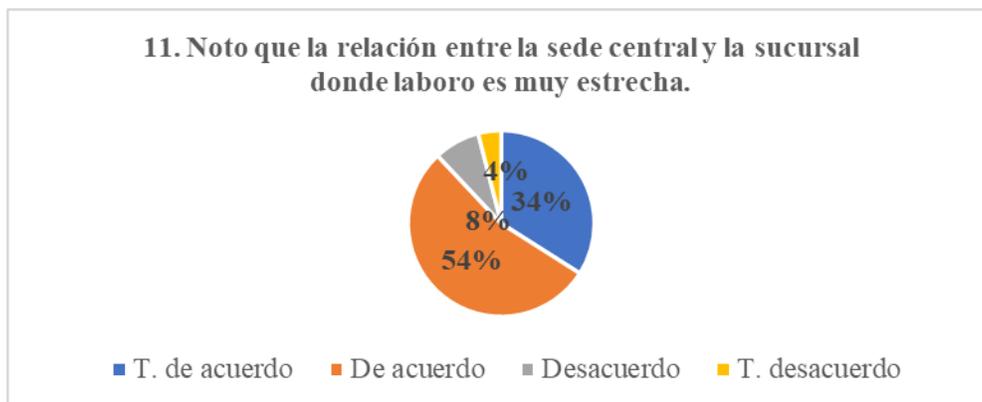
Gráfica Núm. 9



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 44% de la muestra está totalmente de acuerdo en que agradece las oportunidades de crecimiento que le brinda la empresa, un 50% se encuentra de acuerdo, 4% está en desacuerdo y un 2% opinó que está en total desacuerdo.

Gráfica Núm. 10



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 34% de la muestra está totalmente de acuerdo en que la relación entre la sede central y la sucursal es muy estrecha, un 54% se encuentra de acuerdo por otro lado el 8% está en desacuerdo y un 4% en total desacuerdo.

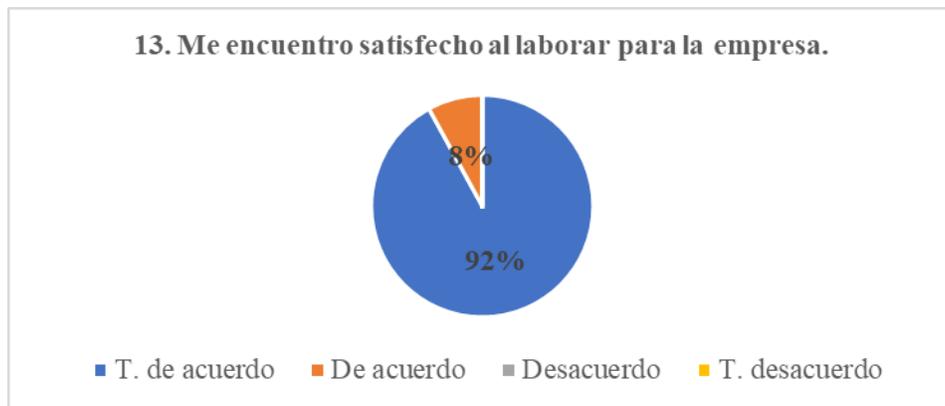
Gráfica Núm. 11



Fuente: Trabajo de campo (2020).

Un 66% de la muestra opinó su total acuerdo al responder que su nivel de experiencia y conocimiento para realizar sus tareas son los adecuados, 34% respondieron que se encuentran de acuerdo.

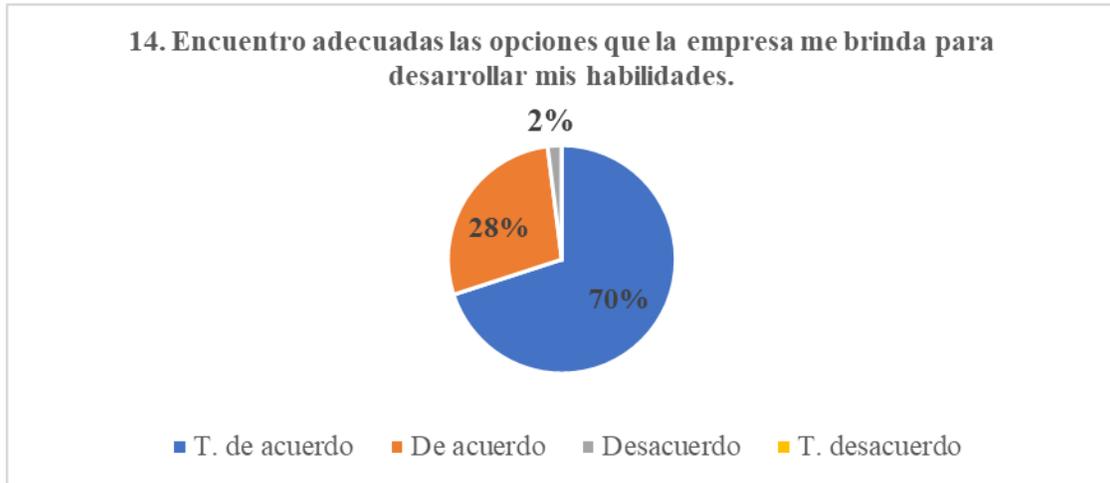
Gráfica Núm. 12



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El mayor porcentaje fue de 92% en totalmente de acuerdo mientras el 8% respondió que solamente está de acuerdo en sentirse satisfecho al laborar para la empresa.

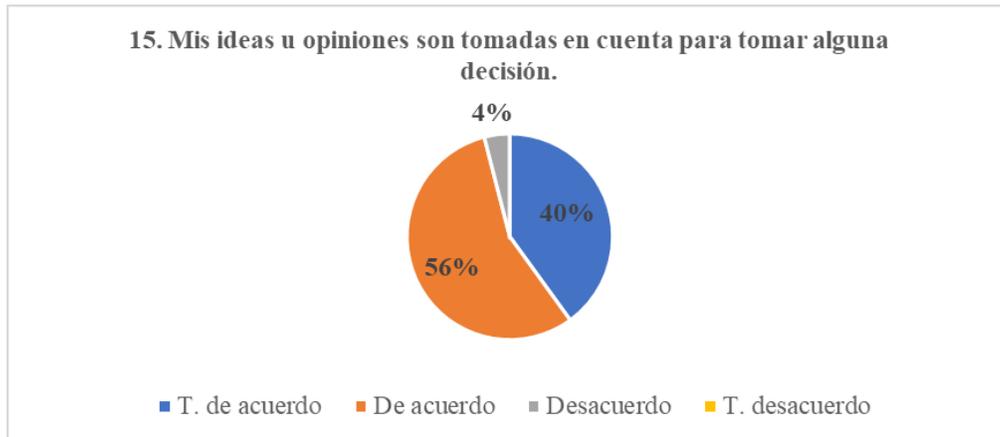
Gráfica Núm. 13



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 70% de la muestra está totalmente de acuerdo en encontrar adecuadas las opciones que la empresa brinda para desarrollar las habilidades el otro 28% está de acuerdo, no se encuentra ninguna respuesta que esté en contra por lo que la empresa si se preocupa por implementar opciones para que sus colaboradores se desarrollen y a pesar de la diversidad estas se adecuan a todos.

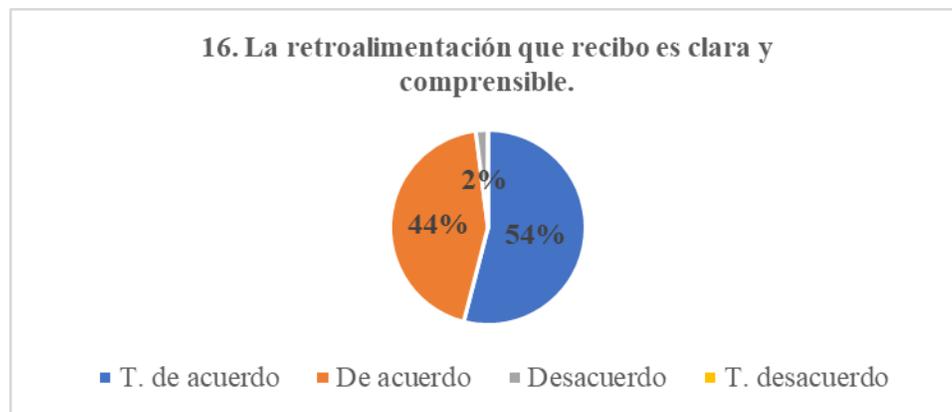
Gráfica Núm. 14



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El mayor porcentaje se encuentra totalmente de acuerdo en que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar alguna decisión, mientras que los otros dos porcentajes están divididos entre de acuerdo y desacuerdo, sin embargo, 96% es el resultado positivo contra un 4% negativo.

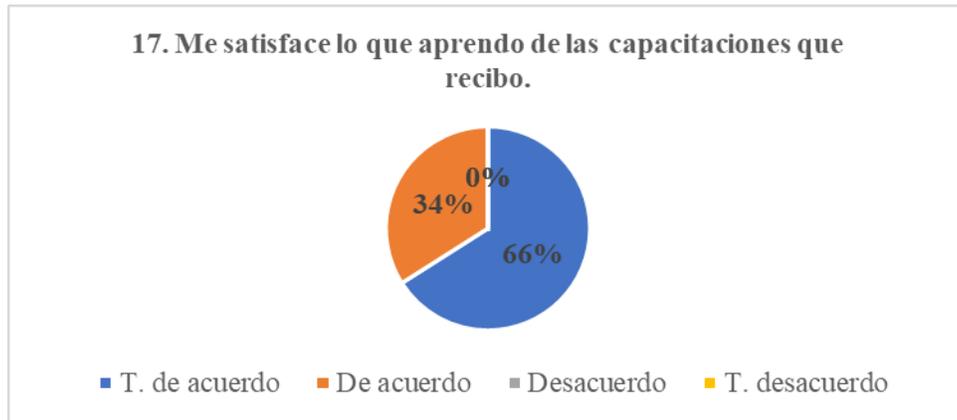
Gráfica Núm. 15



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 54% está totalmente de acuerdo y el 44% se encuentra de acuerdo en que la retroalimentación que reciben es clara y comprensible, sin embargo, un 2% opinó que está en desacuerdo.

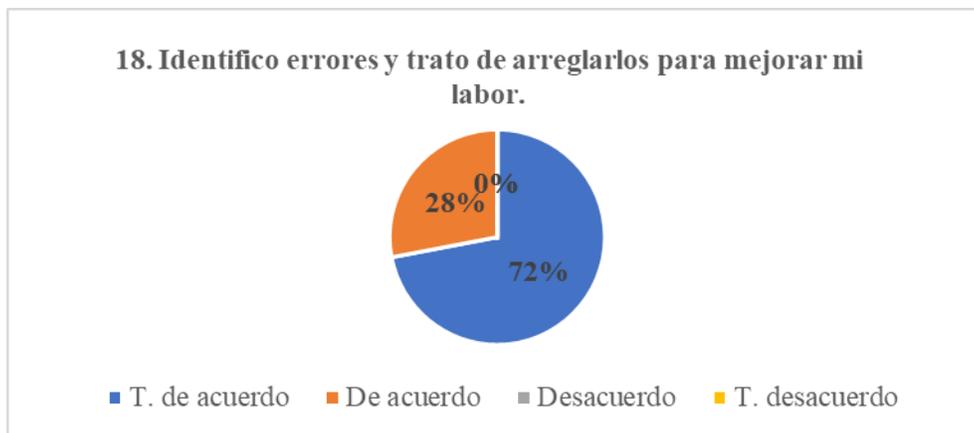
Gráfica Núm. 16



Fuente: Trabajo de campo (2020).

La muestra en un 66% respondió que está totalmente de acuerdo en que le satisface lo que aprende de las capacitaciones que recibe mientras el 34% opinó que está de acuerdo.

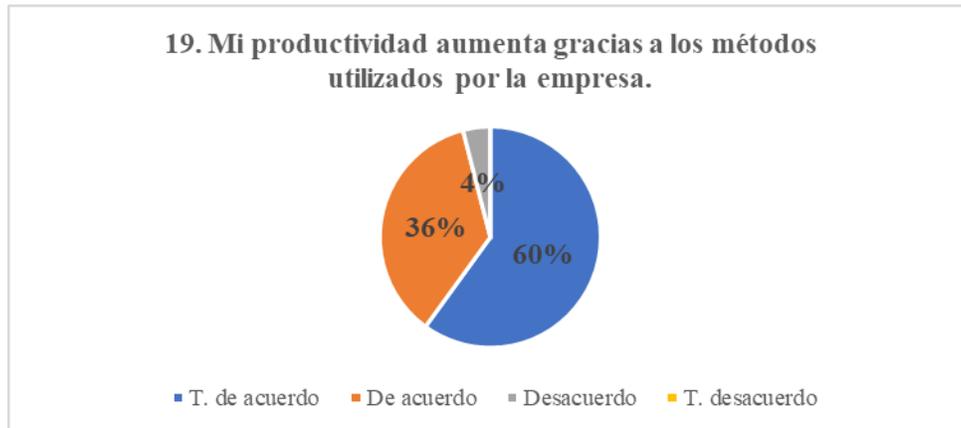
Gráfica Núm. 17



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 72% de los colaboradores identifican errores y tratan de arreglarlos para mejorar sus labores mientras que el 28% opinó que está de acuerdo.

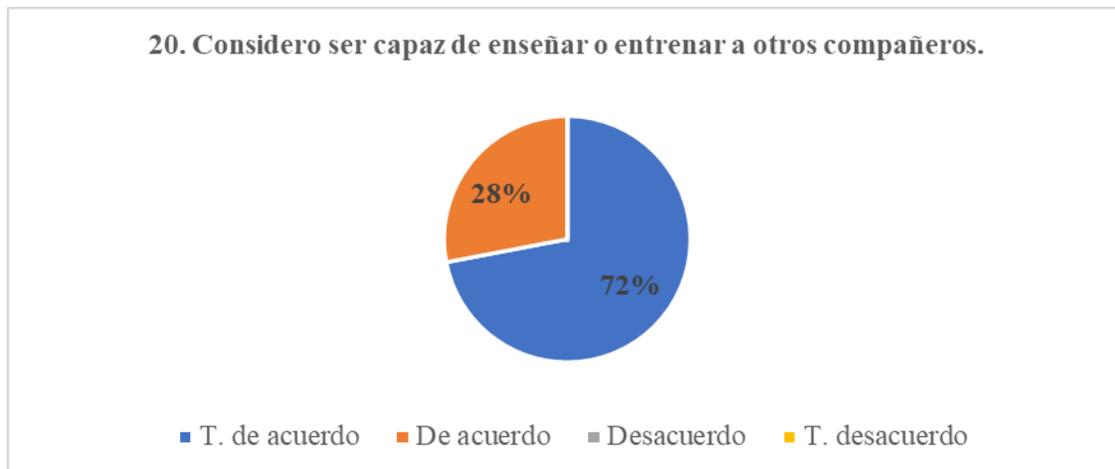
Gráfica Núm. 18



Fuente: Trabajo de campo (2020).

Un 60% opinó que está totalmente de acuerdo en que su productividad aumenta gracias a los métodos utilizados por la empresa, 36% están de acuerdo y un 4% en desacuerdo.

Gráfica Núm. 19



Fuente: Trabajo de campo

El 72% de los colaboradores se encuentra totalmente de acuerdo en que son capaces de enseñar o entrenar a otros compañeros y el 28% está de acuerdo. Lo que demuestra que tienen un buen conocimiento y entrenamiento de lo que hacen tanto que son capaces de enseñar a los que son nuevos o se les dificulta realizar alguna actividad.

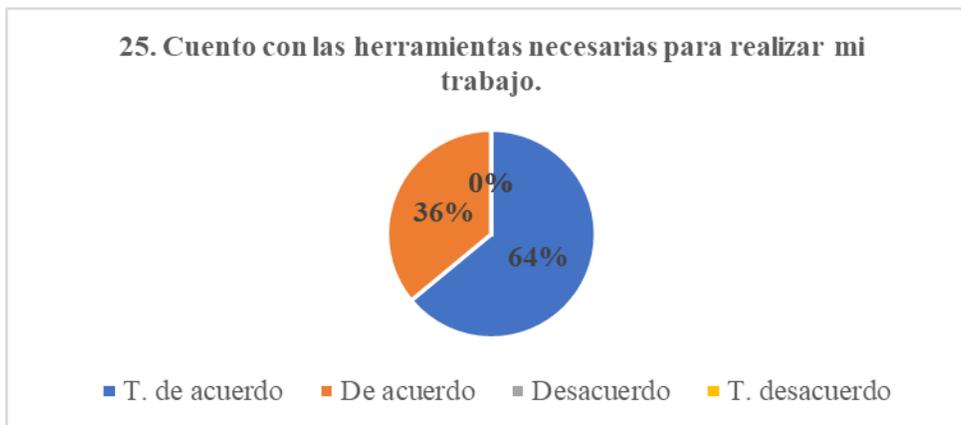
Gráfica Núm. 20



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 68% de los colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo en que les satisface la forma en que la empresa les invita a trabajar en equipo, el 30% opina que está de acuerdo y un 2% en desacuerdo.

Gráfica Núm. 21



Fuente: Trabajo de campo (2020).

El 64% de la muestra se encuentra totalmente de acuerdo en que cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y el 36% está de acuerdo.

Anexo III.



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
 CAMPUS DE QUETZALTENANGO
 LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL

La presente escala tiene únicamente fines de investigación, su objetivo es determinar la relación del comportamiento organizacional y gestión del talento humano dentro de la empresa. Los datos obtenidos serán utilizados de manera confidencial y con fines académicos. Gracias por su colaboración.

Edad: _____		Género: M: _____		Estado civil: _____	
Tiempo de laborar en la empresa: _____		Correo electrónico: _____			
	Instrucciones: Se le solicita responder los siguientes cuestionamientos al marcar con una X en el recuadro que considere sea la respuesta con la que más se identifique. Debe responder a todos los cuestionamientos y no dejar espacios en blanco.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Pienso que el apoyo entre compañeros es muy bueno.				
2.	Me motivan las actividades dedicadas al desarrollo de los colaboradores.				
3.	Considero que la comunicación entre el equipo de trabajo es excelente.				
4.	Encuentro que las condiciones físicas de trabajo son adecuadas.				
5.	Creo que la retribución económica que recibo según mi trabajo es justa.				
6.	Comprendo la información que recibo de parte del superior.				
7.	Me satisface trabajar en equipo.				
8.	Recibo la información necesaria para realizar mis tareas.				
9.	Considero que los permisos y otros trámites se llevan a cabo de forma rápida y segura.				
10.	Estoy agradecido con las oportunidades de crecimiento que me brinda la empresa.				
11.	Noto que la relación entre la sede central y la sucursal donde laboro es muy estrecha.				

12.	Mi nivel de experiencia y conocimiento para realizar mis tareas son los adecuados.				
13.	Me encuentro satisfecho al laborar para la empresa.				
14.	Encuentro adecuadas las opciones que la empresa me brinda para desarrollar mis habilidades.				
15.	Mis ideas u opiniones son tomadas en cuenta para tomar alguna decisión				
16.	La retroalimentación que recibo es clara y comprensible.				
17.	Me satisface lo que aprendo de las capacitaciones que recibo.				
18.	Identifico errores y trato de arreglarlos para mejorar mi labor.				
19.	Mi productividad aumenta gracias a los métodos utilizados por la empresa.				
20.	Considero ser capaz de enseñar o entrenar a otros compañeros.				
21.	Tengo en cuenta que mi comportamiento mejora de acuerdo con los métodos de trabajo que me enseña la empresa.				
22.	Me siento satisfecho con la forma en la que la empresa nos invita a trabajar en equipo.				
23.	Al evaluarse mi desempeño me siento motivado a mejorar.				
24.	Pienso que existe relación entre mi crecimiento dentro de la empresa con el ambiente en el que me desenvuelvo.				
25.	Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.				
	TOTAL				

Gracias por su participación.

¡Feliz Día!