

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE EMBUTIDOS**

## MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

AUTORES: Alexander Fernando Vinueza Jara<sup>1</sup>Abdon Rene Basantes Avalos<sup>2</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [denisb2008@gmail.com](mailto:denisb2008@gmail.com)

Fecha de recepción: 10-02-2017

Fecha de aceptación: 12-03-2017

**RESUMEN**

La siguiente investigación tiene como objeto proponer un modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional que incida en el desempeño del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador. Los métodos utilizados para dar cumplimiento al objetivo se enmarcan en la realización de un cuestionario, validado a través del coeficiente alfa de Cronbach, y en un análisis estadístico. El principal resultado de la investigación radica en que el clima organizacional que percibe el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba tiene un efecto significativo y positivo sobre los niveles de la satisfacción laboral, por lo que se concluye que los trabajadores de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba perciben un clima organizacional favorable o muy favorable y además, la mayoría se encuentran satisfechos con su entorno de trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** talento humano; clima organizacional; empresas de embutidos; satisfacción laboral.

**MODEL MANAGEMENT OF HUMAN TALENT BASED ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SAUSAGE COMPANIES****ABSTRACT**

The following research aims to propose a model of human talent management based on the organizational climate that affects the performance of the staff of sausage companies in the city of Riobamba - Ecuador. The methods used to fulfill the objective are framed in the accomplishment of a questionnaire, validated through the alpha coefficient of Cronbach, and in a statistical analysis. The main result of the investigation is that the organizational climate perceived by the employees of the sausage companies of the city of Riobamba has a significant and positive effect on the levels of job satisfaction, so it is concluded that Sausage companies in the city of Riobamba perceive a favorable or very favorable organizational climate and in addition, most are satisfied with their working environment

**KEYWORDS:** human talent; organizational climate; Sausage Company; job satisfaction.

---

<sup>1</sup> Candidato a Doctor. Doctorado en Gestión de Empresas. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

<sup>2</sup> Candidato a Doctor. Doctorado en Gestión de Empresas. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los países a nivel mundial enfrentan un nuevo escenario, el de la globalización económica, social, política y cultural, implicando tácitamente un desafío para las organizaciones y se refiere principalmente al logro de altos niveles de competitividad. Según (Rincón & Cabrera, 2001), académicos y consultores están de acuerdo en que el conocimiento es, probablemente, la principal fuente de ventaja competitiva en la nueva economía. Esta es la razón por la cual cada vez más empresas invierten recursos en la gestión del conocimiento de sus empleados. El conocimiento es la fuente de creación de valor y riqueza. En este contexto, las organizaciones en nuestro país, en la búsqueda permanente de competitividad, deben gestionar el conocimiento. (Malvicino, S. & Serra, 2006), en ese sentido manifiestan que: “gran parte del conocimiento que las organizaciones que las empresas necesitan ya existe, pero no está disponible cuando es requerido”. Es decir, lo que se llama el paradigma del conocimiento que actúa en las organizaciones, lo que sucede es que simplemente no funciona con mucha efectividad. No existe una noción real de cómo gestionar la información complementaria y el conocimiento valioso”.

En las organizaciones, se evidencia la importancia del uso de las competencias de sus trabajadores, la capacidad emprendedora de los directivos y funcionarios, la creatividad, la innovación, la fidelidad de los clientes, la marca, entre otros activos intangibles, que no están reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuyen a la creación de valor, (Kaplan & Norton, 2004), a pesar de ello, estas habilidades, destrezas y capacidades o competencias, que representan el capital intelectual que se encuentra en el talento humano que tienen todas las organizaciones pero que permanecen sin medirse ni administrarse, y que son fundamentales en todo proceso administrativo.

Frente a las exigencias del mercado altamente competitivo y a la fuga de talentos, nace la necesidad urgente en las empresas de desarrollar un modelo de gestión del talento humano, que permita administrar o gestionar a las organizaciones para lograr ser productivas y efectivas, y en consecuencia, su principal activo sea el capital intelectual. Sin embargo, uno de los factores que influye en la deserción del talento humano es su entorno de trabajo que genera niveles de satisfacción no adecuados. El entorno laboral se puede medir a través del clima organizacional que perciben los trabajadores; en principio es indispensable conocer cuáles son los factores que generan insatisfacción laboral y en consecuencia, deserción laboral.

Partiendo de lo anterior, el problema científico que ha devenido se ha planteado como: la inexistencia de un modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional en las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador. Para dar cumplimiento al problema de la investigación, se han trazado los siguientes objetivos específicos:

- Determinar el grado de influencia de las dimensiones de: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión en el desempeño, comunicación y condiciones laborales, en la satisfacción laboral de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador.
- Proponer un modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional que incida en el desempeño del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador.

La hipótesis general considerada en la investigación se enuncia como: si se aplicara un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional, incidiría positivamente en el

nivel del desempeño del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador.

## DESARROLLO

El origen del concepto de capital humano se remonta a una investigación de Adam Smith sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones (1776), pero se convirtió en una idea educativa influyente por los economistas estadounidenses Gary Becker (1930) y Theodore Schultz (1902 a 1998). La idea básica es que la educación y la formación son costosas y deben considerarse como una inversión, ya que están estrechamente relacionadas con las diferencias de ingresos personales. En 1961, Schultz formalizó la teoría del capital humano, que provocó un gran entusiasmo por la educación y su impacto positivo en el crecimiento económico en el mundo occidental.

En el marco de esta teoría, los economistas tienden a ver la educación como "el consumidor y el bien de capital"; y como "un bien de capital, la educación puede ser utilizada para desarrollar los recursos humanos necesarios para el desarrollo económico y social" (Olaniyan. & Okemakinde, 2008). Junto con esta definición de la relación entre el crecimiento económico y la educación, la búsqueda individual de recompensas financieras para la inversión en educación es naturalmente lógica.

El clima o ambiente organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo. Existen varios factores que contribuyen al clima organizacional, sin embargo los diferentes autores no concuerdan en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas, a fin de tener una explicación lo más exacta posible del clima (Brunet, 1987).

El clima organizacional en general se refiere a cómo los empleados perciben su ambiente de trabajo, que influye en sus actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo. Proporciona un marco de referencia a través del cual los individuos dan sentido a la organización. (Joyce, W., & Slocum, 1984).

Hasta cierto punto, el clima organizacional es creado por las creencias y acciones de la parte superior de la empresa en sus lineamientos de gestión. En particular, un clima positivo se desarrollará si los líderes de la empresa adoptan determinados principios éticos como la equidad y la igualdad de oportunidades en el tratamiento de sus empleados. El clima organizacional también se ve influenciado por las políticas y prácticas de recursos humanos, que proporcionan información sobre la vista de la gestión de los empleados y por lo tanto, afectan el trabajo de los empleados, comportamientos y experiencias (Schneider, 1990); (Schwartz, H. & Davis, 1981).

El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato. I. Administración de Recursos Humanos. p 359).

Mediante un cuestionario técnicamente elaborado se pudo recoger información respecto a gustos, preferencias, y necesidades de los colaboradores, en relación a la satisfacción del personal en las empresas de embutidos y su situación de clima organizacional. De la población total de 170 trabajadores, se utilizó la fórmula de muestreo para población finita siguiente (Aguilar – Barojas, 2005)

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq}$$

Dónde:

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia.

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 -p).

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio.

Al determinar el tamaño muestral para la aplicación del cuestionario, se tuvo en cuenta la fiabilidad y consistencia interna del mismo, determinado a través del coeficiente alpha de Cronbach.

Una vez realizada esta etapa, se organizó la información recolectada en resultados de fácil interpretación y que demuestran la factibilidad de implementar el modelo antes mencionado en las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador.

Para tener una visión clara de los factores que tienen mayor influencia en la satisfacción laboral se utilizó el modelo de regresión múltiple. Para la constatación de la hipótesis se utilizó la regresión lineal simple, analizado desde el punto de vista de la aportación que muestra la variable clima organizacional, a la satisfacción laboral.

Por el último, se muestra el modelo propuesto de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba. Ecuador.

Del tamaño de población se obtiene el siguiente tamaño muestral:

$$n = \frac{170 * 3.8416 * 0.25}{0.0025 * 169 + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 118$$

Los valores de p y q igual a 0.5, proporcionan un mayor tamaño muestral dentro de la población.

El coeficiente alfa de Cronbach arrojó un valor de 0.876 mostrado en la tabla 1, el cual es considerado como bueno. George y Mallery (2003, p. 231). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Tabla 1. Estadístico Alfa de Cronbach

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,876	118

Fuente: SPSS v.23

En la tabla 2 se observa que las variables de autorrealización, comunicación y condiciones laborales son los que tienen un efecto sobre la satisfacción laboral de 0.7, 0.607 y 0.603 con un nivel de significancia de 0.001, 0.03 y 0.01 respectivamente; es decir, que la percepción y/o comportamiento de los trabajadores respecto a: las posibilidad de realizarse, las actividades que hacen, el compromiso que tienen, su identificación con la institución, la forma y los canales de comunicación que existen y su situación laboral, afecta de manera positiva a los niveles de satisfacción en su trabajo. Sin embargo, no ocurre así con los factores de involucramiento y supervisión pues presentan un nivel de significancia de 0.579 y 0.477 respectivamente, del cual se deduce que dichas variables no tienen influencia significativa sobre la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba.

Tabla 2. Resultados de la regresión múltiple para las cinco dimensiones sobre la satisfacción laboral

		Coeficientes <sup>a</sup>				
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-1.622	6.863		-.236	.814
	Autorealización	.674	.232	.260	2.905	.004
	Involucramiento Laboral	.120	.215	.054	.557	.579
	Supervisión	-.108	.151	-.067	-.713	.477
	Comunicación	.621	.212	.282	2.927	.004
	Condiciones Laboral	.627	.193	.335	3.247	.002
2	(Constante)	-1.031	6.759		-.153	.879
	Autorealización	.727	.210	.281	3.458	.001
	Supervisión	-.095	.149	-.060	-.639	.524
	Comunicación	.640	.209	.291	3.066	.003
	Condiciones Laboral	.648	.189	.346	3.435	.001
3	(Constante)	-.526	6.694		-.079	.938
	Autorealización	.700	.205	.270	3.409	.001
	Comunicación	.607	.202	.276	3.010	.003
	Condiciones Laboral	.603	.175	.322	3.456	.001

a. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Fuente: SPSS v.23

En la tabla 3 se observa que el coeficiente del clima organizacional es de 0.348, con un nivel de significancia de 0.000, del cual se deduce que el existe un efecto significativo y positivo sobre la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba. De esta forma queda validada la hipótesis de la investigación.

Tabla 3. Regresión lineal simple del efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral

**Coefficientes**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	5.887	5.740		1.026	.307
	Clima Organizacional	.348	.032	.712	10.726	.000

a. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Fuente: SPSS v.23

*Modelo de gestión del talento*

Es necesario considerar la presentación del modelo de gestión de talento humano basado en las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción del colaborador. El modelo tiene siete dimensiones que están distribuidas en dos partes descritas en variables internas y variables externas del colaborador.

El modelo contempla una secuencia del comportamiento de las variables de estudio el cual los directivos de recursos humanos deben considerar para alcanzar la eficiencia organizacional. La secuencia se visualiza por cada arco con sentido y dirección a la variable afectada el cual se explica a continuación.

Enlace 1, Condiciones de autorrealización e involucramiento laboral: Como punto de partida, se deben considerar las Condiciones Laborales del colaborador; en esta dimensión se reflexiona sobre la estabilidad laboral y la economía hacia el factor humano ya que es una necesidad básica en el ser humano que de acuerdo al nivel del sueldo genera un estilo de vida diferente. La dimensión o variable de condiciones laborales tiene un efecto directo sobre el involucramiento de los colaboradores.

Enlace 2, Supervisión e involucramiento laboral: En la figura 1 también se observa que la dimensión de supervisión considera la relación entre los colaboradores y el jefe inmediato superior que puede ser favorable o desfavorable para que el colaborador se pueda involucrar en los objetivos de la organización.

Enlace 3, Supervisión y comunicación: En la figura 1 también se observa que la dimensión de supervisión considera la relación entre los colaboradores y el jefe inmediato superior que puede ser favorable o desfavorable para la comunicación de los colaboradores.

Enlace 4, Comunicación e involucramiento laboral: También se observa que la dimensión de comunicación considera la fluidez de la transferencia de la información que existe en la organización. La comunicación contempla la cantidad de información que se transmite entre los colaboradores, y entre los colaboradores y jefes. También contempla la forma como se entrega la información.

Enlace 5, Involucramiento laboral y realización personal: La dimensión de involucramiento laboral, que considera la entrega y responsabilidad de los colaboradores para con las tareas de la organización puede ser favorable o desfavorable para la realización personal.

Enlace 6, Realización personal y factores higiénicos: La dimensión de realización personal, que considera sentido de superación y utilidad social de los colaboradores de la organización y que este puede ser favorable o desfavorable para los factores higiénicos.

Enlace 7, Factores higiénicos y eficiencia organizacional: La dimensión de los factores higiénicos, que considera los motivadores y desmotivadores de los colaboradores de la organización y que este puede ser favorable o desfavorable para la eficiencia organizativa.

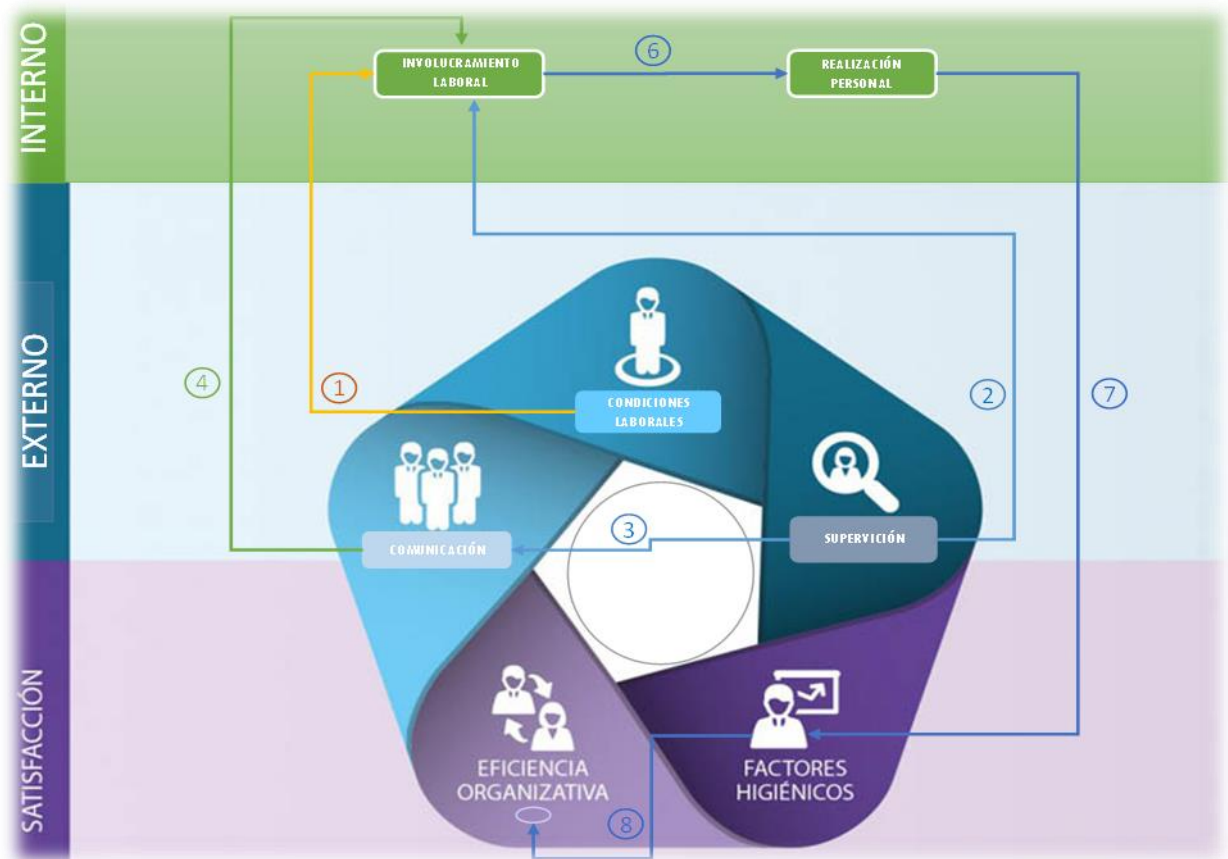


Figura 1. Modelo de gestión del talento basado en el clima organizacional y satisfacción laboral.

Elaboración propia del autor

## CONCLUSIONES

En efecto, en el presente trabajo de investigación, se concluye que el clima organizacional que percibe del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba tiene un efecto significativo y positivo sobre los niveles de la satisfacción laboral; es decir, a mejor clima organizacional, mejor será el nivel de satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba.

Por otra parte, se encontró que los trabajadores de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba perciben un clima organizacional favorable o muy favorable y además, la mayoría se encuentran satisfecho/as o encantada con su entorno de trabajo.

## RECOMENDACIONES

Es importante recordar que a pesar de todo el avance de las investigaciones no es muy fácil cambiar el clima de una organización, no obstante, lo que se requiere ahora es diseñar una ficha de diagnóstico individual que permita realizar acciones de tal forma que faciliten un cambio progresivo en los niveles del clima organizacional así como en la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba.

Sin embargo, es necesario analizar por parte de los directivos y seguir investigando las dimensiones de involucramiento laboral y la supervisión del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba, pues presentan efectos no significativos en la satisfacción laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar – Barojas, S. (2005). *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*. Revista Salud en Tabasco. ISSN 1405 – 2091, vol. 11, N°. 1 – 2, pags. 333 – 338.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. ISBN 958-41-0037-8. Colombia. McGraw Hill Interamericana, S.A.

George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4ª ed.). Boston.

Joyce, W. F., Slocum, J. W. Jr. (1984). *Collective Climate. Aggrement as a basis for defining aggregate climates in organizations*. Academy of Management Journal, 27. Pags 721 – 742.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Gestión 2000 S.A., España.

Malvicino, S. y Serra, R. (2006). La Importancia de la Gestión del Conocimiento y el Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones del Siglo XXI. Gestión del Conocimiento, 2. Obtenido el 15 de mayo de 2010, <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/modelo-intervencion-gestion-comocimiento.htm>.

Olaniyan, D & Okemakinde, T (2008) *Human Capital Theory: Implications for Educational Development*. *Pakistan Journal of Social Sciences*, Vol 5. No 5 pags: 479-483.

Rincón, M. & Cabrera A. (2001) *Información comercial Española*. Revista de Economía. ISSN 0019 – 977X, N° 791, pags 77 – 92.

Schneider, B. (Ed.) (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco:

Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics*, summer, 30-48.