



## GESTION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS

### MANAGEMENT AND HUMAN TALENT ORGANIZATIONAL CULTURE IN INSURANCE COMPANIES

**Wilfredo Terán\***

Universidad Rafael Belloso Chacín  
[wilteran@cantv.net](mailto:wilteran@cantv.net)

**Martin Leal\*\***

Universidad Rafael Belloso Chacín  
[lealguerra@hotmail.com](mailto:lealguerra@hotmail.com)

### RESUMEN

El objetivo del estudio tuvo como fin determinar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en las empresas aseguradoras de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Sustentándose las variables en Goodman (2004), Chiavenato (2004), Martinez (2003) y Cardona (2005); Delta y Kennedy (2003), Robbins (2003), así como Siliceo, Caseres y Gonzalez (2003). Metodológicamente contextualizado dentro de una tendencia epistemológicamente positivista, de tipo descriptiva- correlacional, con diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 18 gerentes y 175 empleados. Diseñándose un cuestionario, contentivo de 57 ítems. Determinándose la validez del instrumento a través de la técnica de juicio de experto; análisis discriminante y mediante el coeficiente de Cronbach arrojando valores de 0.87. Utilizando para la confiabilidad el método de estadística de las dos mitades y la corrección de Spearman-Brown arrojando un valor de 0.86. Ejecutándose el procesamiento de los datos mediante la estadística descriptiva, aplicando las medidas de tendencia central y variabilidad; concluyéndose y evidenciándose una correlación moderada para ambas fuentes de información, planteándose que una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión del talento humano efectiva, requiriéndose, los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal, logrando la adaptación a los requerimientos organizacionales y cumpliendo a cabalidad los objetivos establecidos, recomendándose aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal .

**Palabras clave:** Gestión de talento humano, cultura organizacional, empresas aseguradoras



## ABSTRACT

The aim of the study was to determine the relationship between the management of human talent and organizational culture in insurance companies on the east coast of Lake Maracaibo. Building variables Goodman (2004), Chiavenato (2004), Martinez (2003) and Cardona (2005), Delta and Kennedy (2003), Robbins (2003) and Siliceo, Caseres and Gonzalez (2003). Methodologically contextualised within epistemologically positivist tendency of descriptive, correlational design field, no experimental transectional. The population consisted of 18 managers and 175 employees. Designing a questionnaire containing 57 items. determines the validity of the instrument through the technical expert opinion, and discriminant analysis using Cronbach's coefficient of 0.87 yielding securities. Using the method of statistical reliability of the two halves and the Spearman-Brown correction yielding a value of 0.86. Running data processing by descriptive statistics, applying the measures of central tendency and variability; completed and showed a moderate correlation to both sources of information, considering that an organizational culture can develop as they run an effective human resources management, requiring the processes admission application, compensation, development, maintenance and monitoring of staff, making the adjustment to the organizational requirements and to fully meet the targets set, the recommended take root factors in the organizational culture to enhance their workers unification behavior and control mechanisms are clearly identified by their staff.

**Keywords:** human resources management, organizational culture, insurance companies

---

\*Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia Financiera. Economista.  
[wilteran@cantv.net](mailto:wilteran@cantv.net)

\*\*Postdoctor en Gerencia de las Organizaciones. Doctor en Ciencias Gerenciales.  
[lealquerra@hotmail.com](mailto:lealquerra@hotmail.com)

## INTRODUCCIÓN

Los nuevos estudios en materia de gestión de personas, destacan que la ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI no radica en los recursos naturales, energéticos o financieros y, ni mucho menos en la tecnología; la mayor ventaja competitiva de las empresas en este milenio radica en el nivel de preparación y de gestión del talento humano.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al talento humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión es considerada como la esencia de la gerencia empresarial. De esta manera, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de talento humano constituye, por



tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Dentro de esta importante área funcional de la gestión organizacional, para cualquier empresa uno de los aspectos más importantes de contar con personal altamente calificado, además, de lograr que los objetivos y metas respecto del trabajador con su empresa sean más claros y al mismo tiempo, evidenciar si están alineados con los principios y objetivos de la organización. Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo.

En este marco de ideas, es importante señalar que el desarrollo de la gestión del talento humano en las organizaciones de seguros permitiría a través de la eficiencia en sus procesos, un mejor aprovechamiento de su talento humano, por lo cual requieren una cultura organizacional, que brinde las ventajas para las cuales fueron creadas, considerando los elementos claves para su desarrollo.

### **SITUACIÓN PROBLEMA**

En la medida que avanza el presente siglo, varias tendencias económicas demográficas causan impacto en la cultura organizacional, las cuales unidas a los cambios dinámicos plantean a las organizaciones e instituciones, públicas y privadas debatir la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local, pasando a tener como referencia el mundo. Los países, las regiones, colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos al perder validez ante las nuevas realidades.

Desde una perspectiva más general, elementos como: globalización, apertura económica, competitividad, entre otros, son fenómenos relativamente nuevos a los cuales se enfrentan las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes harán mayores esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Estos nuevos escenarios por los cuales transitan las organizaciones, se pueden identificar tres aspectos importantes: globalización, permanente cambio del contexto y valoración del conocimiento.

En este marco de funcionamiento, la pérdida de capital, posee como vía posible de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, sin embargo, para la fuga del talento humano, situación enfrentada por las empresas nacionales e internacionales, esa vía no es posible de adoptar. Pues toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, razón por la cual las organizaciones consideraran al personal como su capital más importante, siendo la correcta gestión de este su tarea más decisiva.



Cada individuo es un fenómeno, sujeto a la influencia de diversas variables, entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de ellas constituye el elemento básico para definir la gestión del talento humano.

No obstante, innumerables trabajadores por lo general están insatisfechos con su empleo actual, con el clima o cultura organizacional imperante en el momento, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes. Al tomar en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, los problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Según Goodman (2004; p.123), "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones".

Por lo general, los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo deseado para desempeñar. Algunos desean colaborar en dirección a sus puestos de trabajo, otros participar en las ganancias financieras obtenidas por su empresa. Del mismo modo, se encuentran aquellos con deficientes competencias, induciendo a los empresarios a rediseñar los puestos de trabajo para ofrecer una amplia formación antes de contratar. Asimismo, están cambiando los índices de población como la fuerza laboral, haciendo obligante encontrar personal acorde a las expectativas del entorno en el cual laboran, traducidas en cultura organizacional.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Promoción del Capital Humano**

El desarrollo de las personas, la educación y la formación contribuyen poderosamente a promover los intereses de los individuos en las empresas, la economía y la sociedad. De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2003) al permitir que las personas sean empleables y se conviertan en ciudadanos informados, la formación y desarrollo de recursos humanos contribuyen al desarrollo económico, a lograr el pleno empleo y a promover la inserción social.

También ayudan a las personas a tener acceso a un trabajo decente y buenos empleos, y a liberarse de la pobreza y de la marginación. La educación y la adquisición de calificaciones podrían conducir a menos desempleo o más equidad en el empleo. La economía y la sociedad en general, de la misma manera que las personas y las empresas, se benefician de la formación y desarrollo de recursos humanos.

### **Cultura Organizacional**

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura. Al respecto Robbins (2006 plantea:



La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos así también relaciones de autoridad, entre otros. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo ocurrido en un entorno y explicar por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo de la investigación coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (2004) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera, que la gente asume con facilidad su cultura, además, ésta le da seguridad y posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

En la misma línea de este autor, Schein (2006) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Paradigma de investigación**

La postura epistemológica de esta investigación se enmarca dentro del paradigma cuantitativo, con un enfoque empírico positivista, de acuerdo a lo



referido por Hurtado (2002), ya que utiliza la lógica de la verificación empírica de los hechos y sus causas, la complejidad del ser humano reducida a variables, calculando la probabilidad estadística, aplicando instrumentos codificados que permiten, tanto la tabulación como el análisis de los datos, para generar así conclusiones y recomendaciones en respuestas a los objetivos definidos, sobre la base del establecimiento de la relación causal entre las variables: gestión del talento humano y, cultura organizacional.

### Tipo de Investigación

De acuerdo con el propósito de esta investigación, la misma se enmarca dentro del tipo descriptiva correlacional. Considerada descriptiva, ya que según lo planteado por Hernández, Fernández y Batista (2003; p. 133), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Del mismo modo esta investigación se incluye dentro de un tipo correlacional, donde se pretende medir la posible relación existente entre las variables de estudio. De acuerdo a Hernández, Fernández y Batista (2003, 62), los estudios correlacionales son “aquellos que pretenden responder a preguntas de investigación con el propósito de medir ambas variables para verificar si están o no relacionadas en los mismo sujetos, analizando luego su correlación”.

### RESULTADOS DEL ESTUDIO

**Variable: Gestión del talento humano. Dimensión: Procesos de la gestión del talento humano**

Subdimensiones	Gerentes		Empleados	
	Prom	Desv	Prom	Desv
Admisión de personas	4,64	0,48	2,67	0,89
Aplicación de personas	4,54	0,62	3,07	0,94
Compensación de personas	4,13	0,83	3,25	0,45
Desarrollo de personas	4,44	0,58	3,09	0,52
Mantenimiento de las condiciones laborales	4,25	0,92	4,15	0,24
Monitoreo de personas	4,50	0,44	3,30	0,47
<b>Promedio general de la variable</b>	<b>4,42</b>	<b>0,64</b>	<b>3,25</b>	<b>0,59</b>

Fuente: Terán (2008)

En cuanto a la variable gestión de talento humano, se evidencia en sus subdimensiones un promedio para el personal gerencial de 4.42, con una muy baja dispersión de las respuestas de 0.64; ubicándose dentro de la categoría muy alta: señalando que se desarrolla la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas, las cuales son fundamentales para que se puedan aprovechar las potencialidades de su personal, logrando que los mismos desarrollen sus actividades de acuerdo a lo establecido.





Para los empleados, se alcanzó un promedio de 3.25, con una muy baja dispersión de 0.59; ubicándose dentro de la categoría moderada; señalando los encuestados que con este mismo nivel, se desarrollan acciones dirigidas al desarrollo de una gestión adecuada del talento humano; sin embargo, se presentan deficiencias en la admisión del personal; específicamente al momento de reclutar, seleccionar y orientar al personal.

Para Chiavenato (2004) la gestión del talento humano refiere el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

**Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la cultura organizacional**

Subdimensiones	Gerentes		Empleados	
	Prom	Desv	Prom	Desv
Valores	4,81	0,22	3,59	0,69
Enfoque de dirección	4,78	0,43	3,84	0,65
Principios	4,63	0,46	3,66	0,38
Autonomía	4,75	0,44	3,13	0,71
Sistema de apoyo	4,63	0,52	3,31	0,23
Dirección estratégica	4,75	0,44	3,20	0,57
<b>Promedio general de la variable</b>	<b>4,72</b>	<b>0,42</b>	<b>3,52</b>	<b>0,50</b>

Fuente: Terán (2008)

En cuanto a la variable cultura organizacional, se alcanzó un promedio para el personal gerencial de 4.72, con una muy baja dispersión de 0.42; ubicándose dentro de la categoría muy alta: señalando con este mismo nivel se ejecutan acciones orientadas a los valores, enfoque de dirección, principios, autonomía, sistema de apoyo, y dirección estratégica; los cuales son necesarios para establecer una cultura acorde con los objetivos de las empresas analizadas.

Para los empleados, se alcanzó un promedio de 3.52, con una muy baja dispersión de 0.50; ubicándose dentro de la categoría alta; señalando que con este mismo nivel se emplean las acciones que permiten el establecimiento de una cultura efectiva dentro de las organizaciones, logrando que su personal se sienta plenamente identificado con las actividades que realiza.

En la misma línea de este autor, Schein (2006) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.



## **Lineamientos de gestión del talento humano para potenciar la cultura organizacional**

Pacheco y otros (2002) expresan que en las gestiones tradicionales del talento humano, los indicadores se centran en el control y la estimación de mano de obra en los costos de producción, sin considerar las metas cuantificables sobre el nivel de capacitación que se considera óptimo para el desempeño eficiente de los individuos.

El control comienza con la evaluación de las relaciones empresariales que afectan la evaluación del potencial humano, las calificaciones de los empleados y la adecuación del recurso financiero para los diferentes programas. Luego, se aplica una gran variedad de estándares y medidas: se examinan los registros e informes del personal; se analiza, compara, y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones.

Según Chiavenato (2004), la gestión del talento humano puede enfocarse en uno o en todos de los siguientes niveles de productividad:

**Resultados:** Incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas en la administración actual.

**Programas:** Comprende prácticas y procedimientos de recursos humanos.

**Filosofía de la administración:** Sus prioridades, valores, metas y objetivos.

**Teoría:** Relaciones y explicaciones que detallan y relacionan la filosofía, la política y las prácticas de personal.

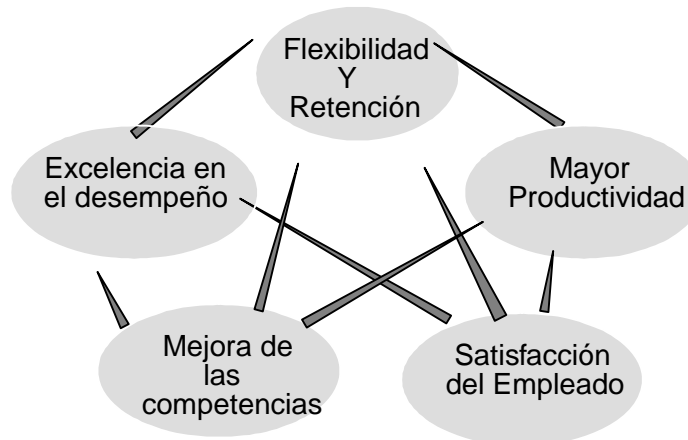
Mientras más descentralizada sea la organización, mayor será la necesidad de contar con sistemas de indicadores de control que le permitan la verificación exhaustiva de todos los procesos, sin caer en lo excesivo, para Chiavenato (2002), este proceso puede generar un impacto educativo dentro de la organización ya que permite integrar la calidad de la gestión del talento humano con los diversos indicadores de la organización, estos pueden ser: de eficiencia, calidad de liderazgo, motivación en el trabajo, eficiencia de la supervisión, crecimiento continuo y desarrollo de los empleados y administradores.

En este sentido, se puede decir que el desarrollo de sistemas efectivos de gestión del talento humano permite verificar hasta qué punto es aceptable la teoría que fundamenta la política de personal y hasta que punto se adecuan la práctica y los procedimientos a las políticas y teorías adoptadas por las organización (Aguilar, 2005).

La importancia de monitorear el capital humano, se centra en la necesidad de identificar y evaluar las distintas causas que pueden incidir de una forma más directa en la maximización de las aportaciones de los individuos a sus



organizaciones. En la figura 2, se establecen los elementos más significativos que pueden ser considerados a la hora de analizar las aportaciones de los empleados.



**Figura 1. Indicadores globales de la perspectiva empleados o clientes internos.**  
Fuente: FUNDIPE (2001)

Muchas empresas disponen de encuestas que miden el nivel de satisfacción general de sus empleados, otorgándoles una gran importancia.

Para Aguiar (2005), parece lógico pensar que en la mayoría de los casos, un alto nivel de satisfacción de los empleados constituye una exigencia importante si se quiere obtener elevados niveles de productividad, calidad o excelencia en el desempeño. Resulta usual que algunas empresas midan la satisfacción de sus empleados realizando encuestas anualmente. Los principales conceptos que éstas consideran, suelen incluir los aspectos que se detallan a continuación:

- Nivel de compromiso con el proyecto empresarial.
- Nivel de satisfacción en relación con los jefes que les dirigen.
- Nivel de acceso a formación para poder desempeñar adecuadamente su trabajo.
- Nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo.
- Nivel de satisfacción general con la empresa.
- Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo.
- Nivel de motivación con la retribución percibida.

La filosofía de la entidad es proporcionar a sus empleados una mejora continua en el nivel de satisfacción, al tiempo que ello repercute en los resultados



empresariales. Se busca una mayor empleabilidad, lo cual redundaría directamente en lograr que la empresa sea mucho más competitiva.

Una competencia es una característica subyacente que está relacionada con una actuación de éxito en el trabajo. Las competencias pueden ser motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos, comportamientos; cualquier característica del individuo que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia entre los empleados excelentes de los buenos o normales (Aguiar, 2005).

Como ya se sabe, modificar las competencias relacionadas con actitudes y valores resulta una tarea difícil, pues éstas empiezan a desarrollarse en los primeros años de nuestra vida, aunque se puede conseguir, tras un proceso largo, difícil y costoso. Los conocimientos y comportamientos son más fáciles de cambiar en la persona, ya que se pueden formar y adiestrar con mayor facilidad.

El significado de mejorar las competencias debe ir más allá de la formación tradicional (asistencia a cursos), debiendo abarcar otros ámbitos del aprendizaje organizacional (aprendizaje en el propio puesto de trabajo, trabajo en proyectos o equipos específicos, programas de rotación, sistemas de evaluación, entre otros.) Se trata, en este caso, de evaluar los esfuerzos de perfeccionamiento de las competencias de las personas, a través de la aportación de conocimientos, habilidades y actitudes.

En muchas empresas existen sistemas de evaluación de competencias, los cuales utilizan diferentes criterios de agrupación y ordenación, según la gestión que se pretenda realizar de dichas competencias. Estas competencias usualmente denominadas de gestión y en el que no se evalúan los conocimientos específicos de cada persona. En este sentido, estas "competencias de gestión" son identificadas como aquellas características de los individuos que mejor contribuyen al éxito de su actuación dentro de la organización (Aguiar, 2005).

Los sistemas de evaluación por competencias permiten analizar el perfil profesional de las personas que integran la empresa y su evolución a lo largo de su carrera profesional. En este caso, se plantean proponen algunos indicadores que permitan conocer la evolución de la mejora conseguida:

- Índice de competencia según criterio de segmentación (\*) / Gastos asociados a la función de personal (variación anual).

(\*) Este índice podrá obtenerse por diferentes criterios de agrupación: organizativos (niveles jerárquicos, áreas), tipología de competencias (actitudes, conocimientos, destrezas),

Desviación media entre competencias disponibles e ideales

Porcentaje de personas con nivel significativamente inferior al deseado en competencias clave.



Cuando no existan tales sistemas para la gestión del talento humano, se indican algunos indicadores indirectos que también permiten conocer la evolución de las capacidades de la organización:

Indicador del nivel de polivalencia de la nómina (medida en base al número de posiciones ocupadas por los empleados a lo largo de su carrera profesional).

Promedio de número de años de experiencia en la profesión

Indicadores de resultados de los cuestionarios de evaluación de conocimientos concretos (idiomas, conocimientos técnicos).

### **Excelencia en el desempeño**

Los indicadores anteriormente citados, de satisfacción del empleado y de mejora de las competencias, no generan beneficios directos por sí mismos. Sin embargo, el aumento de sus indicadores conllevará un efecto positivo sobre el nivel de desempeño de las funciones desarrolladas por las personas en su puesto de trabajo.

Cada vez más organizaciones disponen de procesos formales para evaluar el desempeño de sus empleados. A través de estos procesos, cada directivo o mando analiza de forma periódica el nivel de desempeño alcanzado por los empleados que tiene a su cargo. Al objeto de establecer indicadores que evalúen el nivel de desempeño global obtenido por el conjunto de empleados, Kaplan y Norton (2000), proponen la utilización de un esquema de indicadores que agregue los resultados individuales obtenidos, discriminando según los siguientes casos:

Número de empleados con nivel de desempeño óptimo, en relación al número de personas evaluadas

Número de empleados con nivel de desempeño satisfactorio, en relación al número de personas evaluadas

Número de empleados con nivel de desempeño insatisfactorio, en relación al número de personas evaluadas

Se sugiere también, la utilización de este esquema, de forma que realmente se discrimine entre los niveles de desempeño definidos (Campana de Gauss). Es decir, que contemple la fijación de un porcentaje mínimo y máximo de personas, cuyo desempeño deba ser evaluado en los niveles inferior y superior respectivamente o, dicho de otro modo, debería existir una correspondencia entre los resultados de negocio y los niveles de desempeño obtenidos.

### **Mejora de la productividad**

Para Kast y Rosenzweig (1998: 84) "productividad, refleja qué o cómo son utilizados los recursos. La productividad laboral será medida incluyendo

contribuciones de trabajo, capital, materiales y energía”. Existen numerosas formas de valorar la productividad. Para Kaplan y Norton (2000), una forma consistiría en relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

Por tanto, el indicador más inmediato consistirá en dividir los ingresos totales por el número de empleados de la empresa.

$$\text{Índice de productividad} = \text{Volumen de negocio} / \text{N}^{\circ} \text{ de empleados}$$

La consecuencia inmediata que puede obtenerse de este indicador es que existen dos formas de alcanzar un determinado objetivo de productividad. La primera, consistiría en aumentar el numerador, sin aumentar el denominador. La segunda, sería reducir el denominador, lo que parece que podría producir beneficios a corto plazo. Existen riesgos de este tipo de medidas y la posibilidad de estar comprometiendo el futuro de la compañía a mediano y largo plazo.

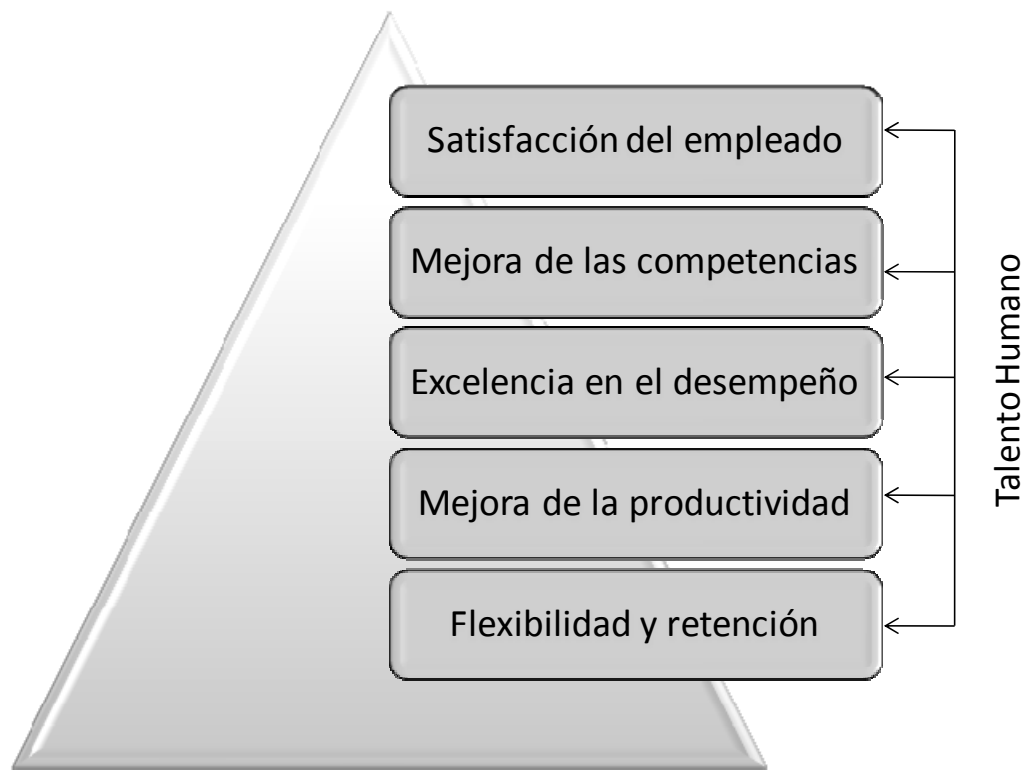


Figura 2. Gestión enmarcada en el talento humano. Fuente: Terán (2008)



## CONCLUSIONES

En consonancia con los resultados obtenidos y las conclusiones planteadas, es pertinente recomendar; lo siguiente:

La alta gerencia debe aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal.

Que la alta gerencia de las organizaciones defina las características de su cultura organizacional en función de lograr un reconocimiento claro de su tipificación y el fortalecimiento de las conductas compartidas por sus miembros.

La gerencia ha de motivar constantemente al personal para involucrarlos directamente en las acciones que se realizan en la organización, y esto sólo se logra cediendo poder de decidir, que normativamente corresponde a la gerencia, lo cual brinda la posibilidad que el personal se sienta identificado con sus funciones y se convierta en fuente de ventaja competitiva.

## RECOMENDACIONES

En consonancia con los resultados obtenidos y las conclusiones planteadas, es pertinente recomendar; lo siguiente:

La alta gerencia debe aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal.

Que la alta gerencia de las organizaciones defina las características de su cultura organizacional en función de lograr un reconocimiento claro de su tipificación y el fortalecimiento de las conductas compartidas por sus miembros.

La gerencia ha de motivar constantemente al personal para involucrarlos directamente en las acciones que se realizan en la organización, y esto sólo se logra cediendo poder de decidir, que normativamente corresponde a la gerencia, lo cual brinda la posibilidad que el personal se sienta identificado con sus funciones y se convierta en fuente de ventaja competitiva.

Es necesario el establecimiento de convenios con instituciones de educación superior, donde se desarrollen en el personal gerencial las competencias que permitan desarrollar o perfeccionar sus competencias, logrando así que el mismo mantenga un control sobre las acciones que se ejecutan dentro de las organizaciones, brindándole la posibilidad de que se desarrollen efectivamente las actividades para mantener su nivel de competitividad.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (2007). **Introducción a la planificación estratégica**. Editorial Lumen. Buenos Aires.
- Arguelles, A. V edic (2003). **Competencia laboral y educación basada en normas de competencia**. Editorial Limusa.
- Cardona, P. (2005) **Las claves del talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano**. Editorial Trillas. Colombia.
- Carrasquero, E. (2000). **Introducción a la Estadística en el Uso del STAT GRAPHICS Versión 7.0**. Trabajo de Ascenso. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Cabimas. Venezuela.
- Castro, A. (2006) **Gestión del talento humano y productividad organizacional**. Salamanca .España
- Chávez, N. (2001). **Introducción a la investigación**. Editorial Universal. Maracaibo. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2005). **Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones**. Editorial Thomson. México
- Chiavenato, I. (2002). **Administración de recursos humanos**. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- Chiavenato, I. (2004). **Gestión del talento humano**. Primera Edición. Mc Graw Hill. México.
- Covey, S. X edic (2003). **Los siete hábitos de la gente altamente efectiva**. Edit. Paidós. México.
- Davis, H y Werther, W. (2004). **Administración de personal y recursos humanos**. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
- De Castro, C. (2004). **Clima organizacional y productividad dos elementos de acción de éxito**. Trabajo Doctoral. Madrid-España.
- Deal, T y Kennedy, A (2002). **Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional**. Fondo educativo Interamericano. México
- Delgado, V. (2005). **Gestión administrativa de personal**. Editorial Paraninfo-Thomson Learning.
- Denison, C (1991). **Los valores en las organizaciones. México**. Prentice Hall.
- Dessler, G. (2003). **Administración de Personal**. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.





- Donnelly, J. (2003). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.** México. Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (2007). **El ejecutivo eficaz en acción.** Editorial Deusto, S.A.
- Egan, G. (2003). **Gestión y administración de organizaciones.** Editorial Paidotribo.
- Escotet, M (1998). **Estadística Psicoeducativa.** Editorial Trillas. México.
- Fernández, A. (2006) **Creatividad e innovación en empresas y organizaciones.** Ediciones Díaz de santos, S.A
- Fernández, L. (2003). **Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en el nivel de desempeño de los trabajadores de plasticos Kodea, C.A.** Trabajo de Grado. URBE
- Festa, G. (2006). **Administración del talento humano, como factor gestor de la productividad individual, visionada en el marco de la cultura de las organizaciones integradoras en el Surde Napoli – Italia.**
- Francés, A (2008) **Compromiso social: Gerencia para el siglo XXI.** Editorial IESA.
- García, C. (1999). **Cultura y Clima Organizacional.** Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Gibson, J. (1999). **Las Organizaciones.** 8ª edición Mc Graw Hill
- Goncalves, A. (2003). **Fundamentos del Clima Organizacional.** Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Goodman. N. (2004). **Cultura Organizacional.** Mc Graw Hill.
- Guardiola, A. (1990). **Seguros hoy.** Editorial Lumen
- Guedez, V. (2003). **Cultura y organización.** Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Haber, A. y Ruyon R. (1996) **Estadística General.** Fondo Educativo Interamericano.
- Hampton, D. (1989). **Administración.** Mc Graw Hill.
- Harvard bussiness review. (2006). **Toma de decisiones.** Ediciones Deusto. S.A.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2005). **Metodología de la Investigación.** México. Editorial Mc. Graw Hill
- Hurtado de Barrera, (2002). **Investigación Holística.** México. Editorial Mc. Graw Hill.



- Kalusmeir. (1999). **Conductas y comportamiento**. Editorial Paidós. México
- Kast, D y Kahn, R (2003). **Psicología social en las organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- Katzenbach. (2007). **El trabajo en equipo**. Ediciones Granica, S.A.
- Koontz, Harold y Wihrich H. (1988). **Administración, una perspectiva global**. Mc Graw Hill.
- León, O y Montero, I. (2002). **Diseño de Investigaciones: Introducción a la Lógica de la Investigación en Psicología y Educación**. Editorial, McGraw-Hill México.
- Machado, E. (2003). **Cultura organizacional en los hospitales militares y su relación con la productividad**. Trabajo de grado Doctoral. URBE
- Martínez, I. (2004). **Gestión Social del Talento Humano**. México. Editorial Mc. Graw Hill
- Metcalfe, S. (1995). **The Economic Foundations of Technology Policy. Equilibrium and Evolutionary Perspectives**, en: Stoneman, P., Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change, Blackwell, Cambridge.
- Mintzberg, H. (1994). **Rethinking Strategic Planning**, en: Long Range Planning, v. <http://www.ccydel.unam.mx/pensamient../autonomia.htm>
- Miquilena, D. (2005). **Necesidades humanas, satisfacción laboral y su relación con la cultura organizacional en las alcaldías**. Trabajo de grado URBE.
- Mondy y Noe. V ed (2005). **Administración de Recursos Humanos**. México. Prentice Hall.
- Monsalve, C (2002). **Administración en las organizaciones. México**. Prentice Hall.
- Morales, J. (2001). **Psicología Social**. España. Mc Graw Hill.
- Munch, L. (2006). **Evaluación y control de gestión**. Editorial Trillas.
- Olson. (2003). **Tipos de Actitud**. Editorial Trillas. Colombia.
- Pérez- Carballo, J. (2006) **Control de la gestión empresarial**. Esic editorial
- Petrocelli, P. (2005). **Generación del talento humano y su influencia en la cultura organizacional**. Napoli. Italia.
- Prat, M (2005). **La toma de decisión en la organización**. Editorial Ariel, S.A



- Reza, J. (2002). **Como Desarrollar y Evaluar el Recurso Humano**. México. Editorial Panorama.
- Robbins, S. (2003). **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall.
- Robbins, S. VI ed (2003). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall.
- Rodríguez y Ramírez. (1997). **Administración de la Capacitación**. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Rodríguez, A. (2005). **Psicología Social**. México. Trillas, S.A.
- Rubio, R. (2005). **Cultura organizacional y motivaciones sociales del personal de las oficinas del servicio social de las alcaldías**. Trabajo de grado. URBE.
- Sabattery, L (2006). **Administración del Talento Humano como factor determinante en el Clima Organizacional en las instituciones con responsabilidad social hacia la salud**. Trabajo de Grado. Universidad de salamanca. España.
- Salazar, S. (2004). **Administración de empresas**. Editorial Limusa.
- Sánchez, F. (2007). **Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo**. Mc graw Hill –Interamericana.
- Scotet, M. (1999). **Estadística psiocoeducativa**. Editorial Trillas. México.
- Senge, P. (1999). **La quinta disciplina**. México. Prentice Hall.
- Serna, H. (2004). **Gerencia estratégica**. Planeación/Gestión, Teoría/Metodología. Global ediciones S.A.
- Shein, E. (2006). **Dirección estratégica de Recursos Humanos**. Ediciones Granica, S.A
- Sherman, A. W. y Bohlander G. W. (1994). **Administración de los Recursos Humanos**. Grupo Editorial Iberoamerica.
- Silíceo, Cáceres, González. (2003). **Liderazgo, valores y cultura organizacional**. Mc Graw Hill interamericana.
- Stewart. J. (2002). **Actitud**. Colombia: Fondo Editorial Legis
- Stoner y Wankel, (2006). **Administración**. México. Prentice Hall.
- Urdaneta, M. (2003). **Evaluación de la cultura organizacional en el Colegio Universitario Privado Dr. Rafael Belloso Chacín**. Trabajo de Grado Doctoral. URBE



Valera, I. (2004). **Contraste de Hipótesis en Análisis Estadísticos aplicados a la Investigación**. IMPRE UPEL.

Werther y Davis, (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos. México**. Editorial Mc. Graw Hill.