



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES**

“La centralización de la Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Laboral de las empresas regionales de seguros – NOVA Ecuador S.A.”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de:
Ingeniera en Administración de Empresas con énfasis en
Administración de Recursos Humanos.

Autor: María Laura Alvear González

Samborondón, 2017

Dedicatoria:

Este trabajo está dedicado a Jehová quien es el que me dio la fuerza y la constancia para seguir adelante, a mi hijo, mi madre y mi abuela quienes han sido mis pilares en la vida, fuente principal de apoyo y de continuo estímulo para alcanzar esta meta que no es otra cosa que el principio de un gran camino de desarrollo profesional.

Agradecimiento:

Agradezco a la universidad, a los profesores que formaron parte de esta preparación en especial a la Miss Karina Chávez y Miss Mónica Llanos que además fue mi tutora y supo guiarme en este proceso con la mejor predisposición y paciencia.

A mis jefes, mis demás familiares, novio, amigos y compañeros que de una u otra forma aportaron e hicieron posible el éxito de esta investigación.

Resumen:

En la mayoría de organizaciones regionales de seguros, se observa que la Gestión del Talento Humano es una gestión centralizada por la matriz, a pesar de que la evolución en esta área es continua aún existen empresas que prefieren manejar las cosas a control remoto sin tener en cuenta cómo esto podría afectar el desempeño de los colaboradores.

Esta investigación permitió conocer cómo afecta la centralización en el Clima Laboral de los trabajadores de Nova Ecuador S.A. y también sus percepciones respecto a este; para un análisis real de este caso se realizaron 2 encuestas al equipo humano de la sucursal de Guayaquil, la primera fue aplicada a las jefaturas y la segunda a los colaboradores, dichas encuestas miden las 9 dimensiones que conforman el Clima Laboral, que son: relaciones, satisfacción, remuneración, retroalimentación, estímulos, compromiso, capacitación, incentivos, funciones; es importante mencionar que dichas dimensiones fueron adaptadas a las necesidades de la empresa.

Con este estudio se busca descentralizar la Gestión del Talento Humano, mejorar procesos y cambiar la percepción que tienen los trabajadores respecto al clima laboral en el que se desempeñan, y generar motivación continua en cada persona que forme parte de la institución.

Este trabajo posee un enfoque de investigación mixto por ser cualitativo y cuantitativo, con un método de investigación descriptivo y explicativo lo que servirá para poder identificar y hacer tangible la problemática de la empresa respecto a la centralización y su efecto.

Índice:

Introducción.....	8
Hipótesis:.....	10
CAPÍTULO 1	12
Marco Teórico	12
1.1 La Gestión del Talento Humano.....	13
1.2 Centralización de la Gestión del Talento Humano.....	17
1.3 Clima laboral	20
CAPÍTULO 2	22
Metodología.....	22
2.1 Descripción del Objeto de Estudio	23
2.2 Enfoque de Investigación	23
2.3 Tipos de Investigación:	24
2.4 Método de Investigación:.....	24
2.5 Técnicas de Investigación:.....	25
2.6 Variables	25
CAPÍTULO 3	26
Análisis e interpretación de resultados.....	26
3.1 Encuesta de clima laboral realizada a los colaboradores.....	27
3.2 Encuesta de clima laboral realizada a las jefaturas.....	38
4. DIAGNOSTICO.....	47
5. PROPUESTA.....	54
6. CONCLUSIONES.....	56
7. RECOMENDACIONES.....	57
8. BIBLIOGRAFIA.....	58
9. ANEXOS.....	60

Índice de Tablas:

Tabla 1 Gusto por el trabajo	27
Tabla 2 Flexibilidad para realizar el trabajo y obtener mejores resultados	27
Tabla 3 Es justa la remuneración económica y los beneficios de acuerdo a mis funciones	28
Tabla 4 Capacitaciones para alcanzar el desarrollo individual	29
Tabla 5 Relaciones interpersonales entre los miembros de la organización	29
Tabla 6 La falta de conocimiento sobre las funciones ha provocado quedar mal con los clientes.....	30
Tabla 7 Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo	31
Tabla 8 Sabemos quién es nuestro cliente final y nos apoyamos para servirle	31
Tabla 9 Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe	32
Tabla 10 La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos	33
Tabla 11 Se reconoce la trayectoria del personal para ser promovidos y se dan a quienes lo merecen.....	33
Tabla 12 Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan	34
Tabla 13 Compromiso para alcanzar las metas establecidas en cada período	35
Tabla 14 Reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos de la organización.....	35
Tabla 15 Recomendaría a las personas que trabajar en mi organización	36
Tabla 16 Recomendaciones	37
Tabla 17 Importancia del clima laboral en la organización.....	38
Tabla 18 Influencia del clima laboral en el desempeño de los empleados	38
Tabla 19 Satisfacción que cree que tiene su equipo al trabajar bajo su dirección.....	39
Tabla 20 Grado de centralización dentro del área de Talento Humano en la organización	40
Tabla 21 Respecto a los incentivos, toda la organización se beneficia de manera equitativa	40
Tabla 22 Tiempo de respuesta en los requerimientos del personal en cuanto al área de Talento Humano	41
Tabla 23 Administración de Talento Humano en las sucursales	42
Tabla 24 Evalúe los subsistemas de Talento Humano respecto a las necesidades de su cargo	43
Tabla 25 Capacitación	43
Tabla 26 Remuneración	44
Tabla 27 Evaluación del Desempeño.....	45
Tabla 28 Clima Laboral Colaboradores vs Jefaturas	46
Tabla 29 Acciones Clima Laboral	55

Índice de Figuras:

Figura 1 Gusto por el trabajo.....	27
Figura 2 Flexibilidad para realizar el trabajo y obtener mejores resultados.....	28
Figura 3 Es justa la remuneración económica y los beneficios de acuerdo a mis funciones.....	28
Figura 4 Capacitaciones para alcanzar el desarrollo individual	29
Figura 5 Relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.....	30
Figura 6 La falta de conocimiento sobre las funciones ha provocado quedar mal con los clientes.....	30
Figura 7 Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo.....	31
Figura 8 Sabemos quién es nuestro cliente final y nos apoyamos para servirle	32
Figura 9 Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.....	32
Figura 10 La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.....	33
Figura 11 Se reconoce la trayectoria del personal para ser promovidos y se dan a quienes lo merecen	34
Figura 12 Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan.....	34
Figura 13 Compromiso para alcanzar las metas establecidas en cada período	35
Figura 14 Reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos de la organización.....	36
Figura 15 Recomendaría a las personas que trabajar en mi organización.....	36
Figura 16 Recomendaciones.....	37
Figura 17 Importancia del clima laboral en la organización	38
Figura 18 Influencia del clima laboral en el desempeño de los empleados.....	39
Figura 19 Satisfacción que cree que tiene su equipo al trabajar bajo su dirección	39
Figura 20 Grado de centralización dentro del área de Talento Humano en la organización	40
Figura 21 Respecto a los incentivos, toda la organización se beneficia de manera equitativa.....	41
Figura 22 Tiempo de respuesta en los requerimientos del personal en cuanto al área de Talento Humano	41
Figura 23 Administración de Talento Humano en las sucursales	42
Figura 24 Evalúe los subsistemas de Talento Humano respecto a las necesidades de su cargo	43
Figura 25 Capacitación.....	44
Figura 26 Remuneración	44
Figura 27 Evaluación del Desempeño	45

Introducción

En la mayoría de organizaciones, hasta hace poco, las relaciones con el personal se conocían como relaciones industriales, con una visión burocrática y centralizada que viene desde finales de la Revolución Industrial, la cual tuvo su época importante desde 1950 hasta 1990. En otras empresas predominó el término administración de recursos humanos, con una visión más dinámica y menos lineal.

En compañías más sofisticadas, actualmente se habla de administración de personas, con un enfoque que pretende individualizar y ver al colaborador como ser humano lleno de habilidades y capacidades intelectuales que le permitan destacar dentro de un grupo. Sin embargo, el estilo actual permite hablar de administrar con las personas; es decir, una gestión que se refiere a la organización, pero también que tiene en cuenta a sus empleados y asociados internos, que son quienes más entienden de la empresa, el giro del negocio, el éxito y su futuro.

La gestión del talento humano, resulta fundamental en toda organización independientemente del tamaño y del tipo de empresa, puesto que una óptima gestión va de la mano con la motivación; el alto desempeño; la identificación del colaborador con la compañía, y la consecución de objetivos de todo un equipo. Entre los procesos de mayor importancia del área está el reclutar, gestionar la nómina y los beneficios corporativos; por lo que es primordial la presencia de la misma dentro de las sucursales para el buen servicio del cliente interno.

En el caso de las compañías de seguros, estas ofrecen servicios intangibles para diversidad de clientes, la mayoría de estas cuentan con una matriz central y varias regionales ubicadas en varias ciudades del país. Entre los brókers más grandes a nivel nacional se observa que el área de Talento Humano se encuentra centralizada en Matriz o la Sucursal Mayor, sin embargo, no hay estudios relacionados en medir cómo afecta en el clima laboral la ausencia de esta área en agencias, por lo cual la novedad en la presente investigación es encontrar una solución factible que beneficie tanto a empleados como a la organización y que permita medir cómo influye la centralización del área de Talento Humano en el Clima Laboral, puesto que esta área puede ser catalogada como pieza fundamental en la organización ya que tiene participación en toda la administración de la empresa.

NOVA ECUADOR S.A. es una compañía fundada en la ciudad de Quito en el año 1993; actualmente es el bróker de seguros #1 a nivel nacional dentro del ranking de la Superintendencia de Bancos y Seguros, por tercer año consecutivo. Tiene como objetivo principal lograr las metas propuestas en la colocación de primas de seguros dentro del mercado masivo e individual. Los 22 años de experiencia en el negocio le ha permitido fidelizar la relación comercial con los socios estratégicos más grandes del país, crear una relación a largo plazo con sus clientes y ha permitido demostrar la sostenibilidad de la compañía aún en medio de las diferentes crisis económicas que ha cruzado el país.

En el medio asegurador, Nova se ha caracterizado por ser una empresa que cumple con sus colaboradores, sin embargo, existe la centralización del área de Talento Humano, lo cual afecta a las sucursales de manera significativa, en especial en cuanto al clima laboral de las oficinas regionales, puesto que el personal no se siente atendido de la misma manera que en matriz, puesto que los requerimientos y atención hacia el personal no se da en igual forma.

Generalmente las empresas regionales tienen los Departamentos de Talento Humano centralizados, es decir que las sucursales carecen de autonomía; por lo que la necesidad que se presenta es buscar una solución a este problema que limita la comunicación interna de la organización con los empleados y viceversa.

Por lo tanto, el Clima Laboral se ve afectado de la siguiente manera: la desmotivación, la ausencia de reuniones que fomenten el compañerismo, las actividades que integren al equipo; la poca presencia del área, hace que no haya una relación directa empleador – empleado, lo que es un limitante real para el colaborador ya que no tiene un trato cercano, ni una retroalimentación que permita conocer su desempeño respecto a sus funciones. Estas son situaciones que podrían manejarse con una persona encargada o designada para atender las necesidades de los colaboradores, un servicio que genere pertenencia con la empresa, y que haga notar la presencia y preocupación del bienestar y desarrollo de cada empleado.

Por dicho motivo, se considera de gran importancia investigar el efecto que ocasiona en el personal de las regionales el no contar con un área de talento humano, para ello se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Analizar la incidencia de la centralización de la Gestión del Talento Humano en el Clima Laboral de las empresas regionales de seguros – NOVA Ecuador S.A.

Este objetivo se desagrega en los siguientes objetivos específicos, los cuales permiten viabilizar la investigación:

1. Determinar los aportes teóricos de la gestión del talento humano y el Clima Laboral.
2. Identificar las características de la centralización de la gestión del talento humano y su incidencia en el Clima Laboral.
3. Plantear acciones que permitan la descentralización de la gestión del talento humano en beneficio del Clima Laboral.

Hipótesis:

La centralización de la gestión del talento humano tiene un impacto negativo en el clima laboral, lo que hace que la productividad de los trabajadores no sea del nivel que la empresa espera y necesita, ya que al no desarrollarse en un ambiente laboral apropiado no aportan de manera significativa en la consecución de objetivos empresariales.

Para llegar a ser una situación óptima, es importante considerar la contratación de una persona que pueda ser una vía de comunicación y respuesta para los colaboradores, que genere un Clima Laboral adecuado que permita motivar al empleado y que evite el desarrollo de actitudes negativas frente al área o la empresa ya que esto puede desencadenar un bajo rendimiento laboral del empleado; mientras que al incorporar una persona que permita que las sucursales y trabajadores perciban autonomía dentro de sus actividades diarias, beneficios, y mejor comunicación, generaría mayor compromiso con la compañía, un ambiente

laboral adecuado menos burocrático y sentirán que los requerimientos son atendidos oportunamente y por lo tanto se sentirán motivados.

Se trata de medir costo - beneficio ya que, al obtener empleados comprometidos con la empresa, el nivel de rotación de personal baja, porque dejan de buscar otras opciones de empleo, mejora la productividad de los colaboradores, crece la demanda de personas que desean participar en procesos de selección para trabajar en la empresa y sin duda los clientes confían más en la organización.

Esta investigación permitirá favorecer ambas partes, es decir a la empresa y a los colaboradores ya que en el caso de la compañía descentralizará la gestión lo que ayudará a descongestionar la carga laboral del área de Talento Humano a través de la persona que se designará para el apoyo en la gestión en las sucursales; en el caso de los trabajadores, se beneficiarán porque tendrán igualdad de beneficios, atención, mejorará el clima laboral y por ende su desempeño lo cual es importante porque construirá equipos de trabajo motivados los mismos que son pilar fundamental para que la organización pueda alcanzar los más grandes desafíos y contribuirá para que no exista inequidad en el cumplimiento de las políticas de la Gestión del Talento Humano .

CAPÍTULO 1

Marco Teórico

1.1 La Gestión del Talento Humano

La administración de recursos humanos ha tenido varios cambios a lo largo de los años, debido al contexto en el cual se han venido desarrollando las organizaciones. Los cambios en el conocimiento, el acceso a la información y la globalización, ha llevado a un cambio de paradigmas en lo que hoy se concibe como la gestión del talento humano, lo cual traduce la importancia dada a los empleados o también llamados colaboradores de la organización. “La administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado al capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información.” (Chiavenato, 2009, pág. 9)

Se entiende como administración “El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.” (Stoner, 1996, pág. 23) La gestión del talento humano, también se va desarrollando con los principios de la administración hasta convertirse en estrategia de gestión para gran parte de las organizaciones.

Años atrás no existía una gestión del talento humano como tal, había un departamento de recursos humanos que contrataba al personal y se encargaba de las sanciones para aquellos que incumplían las reglas. Solo las personas con altos cargos tenían opción a capacitaciones, crecimiento, y una línea de comunicación directa con el área, mientras que las demás personas se consideraban operadores sin oportunidad.

La relación empleado – empleador era una relación guiada por esta área en la que se incluía la administración del personal, los conocidos sindicatos, que se enfocaban en el cumplimiento de las regulaciones laborales y los beneficios para los empleados, pero como todo en el campo laboral evoluciona, el Departamento de Recursos Humanos no es la excepción, y entonces comienza la aparición de nuevos enfoques de liderazgo con juicios de cooperación, reconocimiento, trabajo en equipo, identificación de perfiles de acuerdo a sus competencias y estrategias para el crecimiento del personal, promoviendo cambios importantes, que permiten que recursos humanos cambie su enfoque hacia la atracción, retención y desarrollo

de talentos y facilite al personal las condiciones necesarias para el perfeccionamiento de sus destrezas y capacidades, enfocadas en el cumplimiento de objetivos de la organización.

La gestión humana está enfocada en su sostenibilidad asegurando la transferencia de conocimiento de la organización a través de diferentes procesos de gestión e innovación, como elementos diferenciadores que agreguen valor. Esta evolución de la administración de personal y relaciones industriales, hacia la gestión estratégica de capital humano se determina por el nivel de alineamiento con los resultados del negocio y conocimiento del mismo, transformándola en una función que busca atender en forma equilibrada sus diferentes frentes de acción, donde sus actividades se enfocan en apoyar al negocio, siendo su socio estratégico, sin perder de vista la administración de compensaciones, relaciones laborales y beneficios, con apoyo de las nuevas tecnologías y servicios especializados. (Ekos, 2013)

Idalberto Chiavenato reconoce a la gestión del talento humano como el logro de que las personas dejan de ser consideradas recursos organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. (2008, pág. 39).

Con esto se entiende que la gestión del talento humano actual busca fomentar el desarrollo y aprendizaje constante de las personas, identificar las debilidades y las fortalezas de cada colaborador. Una gestión que permita la motivación continua, hará más fácil la retención del talento y por ende los trabajadores tendrán sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, lo que facilita a su vez en la consecución de objetivos organizacionales; ya que se entiende, que el éxito de las empresas reside en el nivel en el que sus colaboradores son capaces de reconocer y manejar sus necesidades y las de sus clientes.

Es cierto que para el buen funcionamiento de las empresas se necesitan recursos económicos, logística e infraestructura, pero el capital intelectual que aporta cada individuo en la organización es lo que hace que se alcance el éxito empresarial.

La gestión del talento humano se trata de un nuevo enfoque en las personas, ya no como recurso, como simples sujetos pasivos de un proceso dentro de la organización, sino principalmente como parte activa que apoya la toma de decisiones, inician acciones, son innovadores y suman valor a la empresa. De hecho, la persona es vista como un empleado proactivo, con visión propia y, sobre todo, de inteligencia, que es la mayor de las habilidades humanas. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008).

Actualmente existen diversos modelos de gestión para el manejo del talento humano entre ellos tenemos la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, la aceptación de estos modelos de gestión en las organizaciones, ha permitido que se conviertan en fuentes fundamentales de desarrollo para los colaboradores.

En el entorno empresarial actual debe producirse una innovación en la gestión de personas. El área de recurso humanos ha de adoptar nuevos enfoques y reinterpretar los de épocas pasadas. En este sentido, es fundamental que las empresas consideren a sus profesionales como autentico capital, otorgando a sus necesidades y a su satisfacción la máxima prioridad. (Drucker, 2008)

Se entiende que la Gestión por Procesos es un conjunto de actividades que se realizan de manera secuencial y ordenada con el fin de optimizar tiempo, recursos y obtener el resultado esperado. (Blaya, 2006) esto no hace que la organización pierda estructura, sino que se concentra en como el resultado de cada proceso aporta a la compañía y a su crecimiento ya que la toma de decisiones se basa en la información obtenida. Para poner en práctica este modelo de gestión es importante medir la carga laboral de cada empleado, e identificar donde inicia y termina el proceso para verificar como optimizar recursos y mejorar los tiempos.

El modelo de Gestión del Talento hace a un lado el sistema tradicional y da un nuevo enfoque al área, ya que se basa en el manejo efectivo de las capacidades o habilidades que tienen las personas para su desarrollo y el de la organización. Es un proceso de apoyo para las gerencias que posee un soporte importante para la dirección de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y el impulso de un buen clima laboral.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional. (Zabaleta, 2003)

Esto permite que el colaborador se entusiasme y tenga seguridad en el desarrollo de sus funciones, en sus destrezas, realice una contribución efectiva a la organización y se enfoque en obtener un crecimiento dentro de la misma.

Este modelo comprende reconocer a las personas como seres capaces de llegar a la excelencia, ya que sin colaboradores eficientes la empresa no podrá medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El propósito de la Gestión del Conocimiento es mejorar el desempeño de los colaboradores y de las organizaciones ya que es un proceso que busca aprovechar el conocimiento, la capacidad, y la experiencia histórica y de grupo. “Se puede definir como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital Intelectual aumente en forma significativa, con el objetivo de generar ventajas competitivas”. (Hernandez, 2014).

Todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se sustentan en el conocimiento: el know-how técnico, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad personal y la innovación. La inteligencia humana está en la base de todo ello. (Chiavenato, 2009).

El modelo antes mencionado, extrae lo mejor de cada colaborador y a través del mismo busca que la información recopilada se convierta en conocimiento disponible para todo el personal, es decir transferir los conocimientos o experiencias de un sujeto otro; de esta manera se realiza una preparación global organizacional, reutilizando los conocimientos para favorecer a la empresa.

La Gestión por Competencias es un proceso que permite identificar las capacidades y habilidades de las personas, de acuerdo al perfil y a las necesidades que se requieren para desempeñar de manera más efectiva cada puesto de trabajo dentro de la organización.

La competencia se refiere a un comportamiento experto. Es un comportamiento experto porque es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento y de un proceso complejo de aprendizaje. Lo que hace experta a la competencia es su valor de eficiencia, eficacia y efectividad. Se entiende por eficiencia las formas de actuación que permiten seguir correctamente instrucciones, normas y procesos; la eficacia se refiere a las posibilidades de determinar, generar y construir criterios correctos a

partir de la experiencia y el desempeño eficiente; por último, la efectividad es el resultado integrado de los dos aspectos anteriores: la eficiencia y la eficacia, que están ligados a la prospección de un desarrollo exitoso y de sentido para hacerlo mejor. (Zabaleta, 2003)

Existen competencias individuales es decir que son de propiedad de cada persona, y están también las competencias corporativas o empresariales que son las creadas por el equipo para obtener ventaja frente a las compañías rivales. “La gestión por competencias permite alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos estratégicos”. (Alles, Competencias, 2011)

La gestión del talento humano, incluye la gestión de línea, que es una gestión en la cual todos los mandos altos y medios son parte de la gestión del talento humano y no sólo el área como tal, lo que permite que los gerentes, jefes, supervisores, etc. Estén involucrados directamente en las actividades del área, y trabajen de la mano con sus respectivos equipos, lo que quiere decir que, así como el gerente es quien lleva el control de su departamento, está pendiente de que todo funcione, de que se cumplan los procesos, así también debe ser el encargado de la capacitación, el desempeño y la satisfacción de sus empleados.

Quien debe administrar las personas es el propio gerente o supervisor, al cual está subordinada. Él tiene la responsabilidad lineal y directa de la conducción de sus subordinados. Por esta razón, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener uno y solo un gerente. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar a su personal, debe recibir asesoría y consultoría del órgano de ARH, que le proporciona los medios y servicios de apoyo. (Chiavenato, 2009)

1.2 Centralización de la Gestión del Talento Humano

La centralización del área de talento humano, las políticas y el tamaño de la empresa, ha sido común en la mayoría de las organizaciones, ya que no se tiene mayor facilidad para delegar las funciones de forma más efectiva de tal manera que siempre están llenos de requerimientos o de procesos que no avanzan por el volumen que manejan, entonces en un sistema centralizado la gestión del Talento Humano solo le compete a esta área. “La delegación de poder y autoridad de más altos niveles a otros más bajos de la organización; frecuentemente a través de la creación de pequeñas unidades organizacionales.” (Stoner, 1996)

La centralización es considerada un modelo tradicional que se ha manejado a través del tiempo, pues anteriormente el área de recursos humanos era un área hermética, que no tenía libre acceso de comunicación, no había delegación a otros departamentos y una tendencia centralizada en cuanto a la prestación de servicios al personal.

Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy. (Coulter, 2005)

En el caso de organizaciones que son regionales, es decir, que tienen sucursales dentro de un mismo país, la centralización del área se siente más marcada, esto produce una sensación de inconformidad respecto al clima laboral que percibe el colaborador ya que siente que no recibe el mismo trato que reciben sus compañeros en matriz.

Administrar personas es un componente estratégico, una tarea muy importante para ser centralizada y confiada a un solo departamento de la empresa. (Chiavenato, 2008)

La centralización de la gestión del talento humano repercute en el clima laboral de manera negativa, ya que afecta la motivación y el comportamiento que tienen los miembros de una organización.

En Perú existen algunos corredores de seguros con el mismo esquema de centralización en la gestión del Talento Humano, un claro ejemplo es América Asesores que tiene matriz en Lima, y cuenta con varias sucursales dentro del país, sin embargo, solo la sucursal principal cuenta con el área de Talento Humano.

Otro ejemplo es Agencia Briner S.A. en Chile, es un bróker que no tiene un área de Talento Humano, por lo que no hay una gestión como tal; cuentan con una persona que se encarga de las contrataciones y los pagos a los empleados que es la asistente del Gerente General. Para el año 2016 realizaron un plan estratégico que permita crear una estructura que permita crear motivación en personal mediante la

capacitación y el desarrollo profesional lo que beneficie el clima laboral y el éxito organizacional.

Marsh es el Bróker #1 en España, perteneciente al grupo Marsh & McLennan Companies y para el 2015 se consolidó como el bróker de seguros con las mejores condiciones laborales del mercado y una de las empresas del sector asegurador más deseadas para trabajar en ese país, entre las variables que se evalúan están: gestión del talento, retribución y compensación, ambiente, formación y empleados; donde la firma alcanza la máxima puntuación posible los directivos están conscientes de que la mejor inversión es ofrecer un excelente entorno laboral a los empleados para que con su óptimo desempeño el beneficio se extienda hasta sus clientes y socios.

En Ecuador se observa que, dentro de los Brókers de Seguros más grandes, la gestión del talento humano es centralizada ya que la oficina principal es la encargada de manejar a distancia todo lo que tiene que ver con los requerimientos, servicio al cliente interno y la motivación, por lo que al estar centralizada los colaboradores no perciben el mismo trato, lo que influye de manera negativa en el clima laboral, y a su vez genera que todos los procesos se manejen en una sola área lo que repercute en tener mayor carga laboral para las personas que dirigen esta área y también los tiempos de respuestas hacia las sucursales sean mayores.

Un Bróker es una entidad que actúa como intermediario entre el asegurado y las compañías de seguros, tiene como objetivo principal asesorar al cliente para que pueda identificar sus necesidades y de acuerdo a ello se entregan diferentes ofertas que se ajusten a sus intereses para disminuir su riesgo y velar por sus bienes. Como asesores productores de seguros, los brókers realizan la gestión de atención al cliente, pago de reclamos, y liquidaciones de siniestros, verifican que todo lo que reciba el cliente de la aseguradora sea acorde a las condiciones establecidas en los contratos de seguros con el fin de obtener una relación a largo plazo y la satisfacción del cliente.

1.3 Clima laboral

El clima laboral está conformado por diferentes características de la organización que son percibidas por los colaboradores, estas, inciden en el desempeño y funciones de cada trabajador. El clima laboral está relacionado directamente a las políticas; los beneficios; los procesos, y practicas formales e informales que lleva la compañía.

El Clima organizacional es el componente de la administración al cual se le atribuye gran importancia en el momento actual de competitividad empresarial porque comprende las características que identifican plenamente una organización, ya que abarca todo el ambiente laboral que incluye desde las percepciones de los empleados con respecto a su empresa hasta la influencia de la estructura organizacional y el estilo gerencial. (Moreno, 2008, pág. 11)

Cuando la gestión del Talento Humano apoya el desarrollo y fomenta la motivación, el desempeño de los empleados es más efectivo, si a esto se suma que las prestaciones o beneficios son competitivos con el mercado, y que el trabajador alcanza satisfacción en el puesto de trabajo, el clima laboral mejora de manera significativa y permite que el colaborador logre obtener un punto de equilibrio entre el trabajo y su entorno.

Un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa. (Triginé, 2012, pág. 276)

Realizar el diagnóstico del clima laboral, le permite a la empresa obtener una retroalimentación más efectiva sobre los factores que afectan el comportamiento y desempeño organizacional, esto permite crear planes de mejora, que oriente al equipo, promueva cambios de actitud y de conducta y a su vez aumente el nivel de motivación y rendimiento profesional.

La motivación “es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.” (Coyuntura Economica, 2010)

Para Margarita Chiang y Ma. José Martín el clima laboral está altamente relacionado con la satisfacción ya que una de las maneras más eficaces de lograr un mejor rendimiento y calidad en el trabajo depende de cuan satisfechos se encuentren los empleados desarrollando sus funciones y cuan amigable es el ambiente. (2010, pág. 13)

Según Litwin y Stinger el clima laboral se apoya en nueve dimensiones que permiten medir la influencia o efectividad en sus miembros; estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad; estos factores son percibidos de manera individual en cada colaborador, afectan directamente el desempeño de cada uno y el éxito de la empresa. (1978, pág. 34)

Federico Gan y Jaume Triginé definen que el clima laboral tiene relación con las normas internas, las condiciones del lugar de trabajo, las actitudes de los integrantes del equipo, los estilos de dirección de los líderes, los salarios y las remuneraciones. (2012, pág. 275)

Idalberto Chiavenato menciona que el clima laboral es la atmosfera psicológica que cada organización tiene, y define que las bases de un clima adecuado se apoyan en la tecnología, el tipo de organización, las políticas, los reglamentos internos, y su teoría se forma en base al modelo motivacional de Maslow que interfiere con el sentido de pertenencia, autoestima y autorrealización, la imposibilidad de desarrollar estas necesidades afecta al individuo y su desenvolvimiento adecuado en su trabajo. (2011, pág. 145)

Luego de la revisión de la literatura se puede notar que la mayoría de autores definen el clima laboral en forma general; describiendo como elemento fundamental la motivación. Por lo cual, se adoptan las nueve dimensiones planteadas por Litwin y Stinger, a partir de las cuales se han diseñado varias versiones de cuestionarios para medir el clima laboral. Las características que se consideran que conforman el clima laboral son: relaciones, satisfacción, remuneración, retroalimentación, estímulos, compromiso, capacitación, incentivos y funciones.

CAPÍTULO 2

Metodología

2.1 Descripción del Objeto de Estudio

NOVA ECUADOR es el mayor asesor productor de seguros que tiene el país, forma parte de uno de los grupos económicos más fuertes. La compañía se ha caracterizado por ser una institución que cumple con sus colaboradores, sin embargo, existe la centralización del área de Talento Humano, lo cual afecta a las sucursales de manera significativa, en especial en cuanto al clima laboral de las oficinas regionales, puesto que el personal no se siente atendido de la misma manera que en matriz, debido a que los requerimientos y atención hacia el personal no se dan de manera equitativa.

En las sucursales, existe demora en la entrega de los roles de pagos y de certificados de trabajos, las bonificaciones y remuneraciones son más bajas, las capacitaciones no se dan con la misma frecuencia, no se tienen los mismos eventos que permiten la integración del personal, no existe el total conocimiento de los beneficios corporativos y no cuentan con retroalimentación luego de la evaluación del desempeño, en lugar de esto se firma la evaluación de acuerdo al criterio del evaluador sin opción de conciliar o llegar a acuerdos previos.

La organización mantiene presencia a nivel nacional, y cuenta con oficinas en las siguientes ciudades del Ecuador: Quito (matriz), Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Loja, Ambato, Manta y Machala; al momento el capital humano es de aproximadamente 400 colaboradores, sin embargo, en esta investigación se ha escogido a la Sucursal de Guayaquil, por ser la agencia más grande luego de matriz; cuenta con 17 trabajadores, los mismos que serán encuestados en su totalidad para poder medir de manera tangible la incidencia que tiene la centralización de la gestión del talento humano en el clima laboral.

2.2 Enfoque de Investigación

La presente investigación tiene enfoque mixto por ser cualitativa y cuantitativa, cualitativa porque se busca describir en forma detallada los comportamientos, hechos, personas y situaciones que los colaboradores presentan dentro de la compañía, y cuantitativa porque se busca diagnosticar el clima laboral a partir de la aplicación de un cuestionario y sobre la base de dichos resultados, establecer el

nivel de afectación que este tiene a causa de la centralización de la gestión del talento humano. “La meta de la investigación mixta no es reemplazar la investigación cuantitativa ni la cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. (Sampieri, Metodología de la Investigación 6ta. Edición, 2010, pág. 544)

2.3 Tipos de Investigación:

Esta investigación se basa en una investigación descriptiva la cual permite señalar las características del objeto de estudio específico, en el caso particular de este estudio, se busca describir las características de la gestión del talento humano en Nova Ecuador de la ciudad de Guayaquil, así como las características de su clima laboral. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis”. (Gomez, 2006, pág. 65)

Es también una investigación correlacional porque muestra la incidencia y la relación entre las variables estudiadas, en base a esto se busca explicar la incidencia que tiene la centralización de la gestión del talento humano en el clima laboral de NOVA ECUADOR y su efecto en el personal. La investigación correlacional “Intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, pág. 106)

2.4 Método de Investigación:

El método que se usará en la investigación es inductivo, ya que se parte del estudio de un caso específico en una organización para obtener el nivel de incidencia en el clima laboral en organizaciones que manejen el mismo esquema de talento humano.

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2010)

2.5 Técnicas de Investigación:

Las técnicas usadas para llevar a cabo esta investigación son: la encuesta y la observación. Para desarrollar la encuesta se utilizará un cuestionario de 16 preguntas que fue diseñado por la consultora Abbott Consulting & Training, este cuestionario se acopla a lo que se necesita identificar y será la vía para obtener la percepción de los empleados respecto al clima laboral, adicionalmente se diseña un cuestionario de 8 preguntas que se aplicarán a las y jefaturas de la regional para medir la percepción en base a su experiencia y retroalimentación recibida de sus respectivos equipos.

La técnica de la observación será utilizada con el fin de recolectar datos confiables acerca de las conductas y comportamientos que muestren los trabajadores de la Sucursal de Guayaquil respecto a la Centralización de la Gestión del Talento Humano y la Incidencia que tiene en el clima laboral en el que se desarrollan. Estas técnicas se aplican para obtener un resultado tangible acerca de las percepciones del clima laboral de los empleados de Nova- Ecuador.

2.6 Variables

En esta investigación se tomarán en cuenta las variables más relevantes que permitan una visión clara de la percepción de los colaboradores y que se acoplen a la estructura de la empresa.

Variable Independiente

La Centralización de la gestión del talento humano

Variable Dependiente

Clima Laboral

CAPÍTULO 3

Análisis e interpretación de resultados

Se pudo notar que hubo involucramiento del personal con la investigación realizada, por lo que se puede constatar que los resultados obtenidos fueron respuestas desde el punto de vista real de cada integrante del equipo.

3.1 Encuesta de clima laboral realizada a los colaboradores.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	3
TOTALMENTE DE ACUERDO	14
TOTAL	17

Tabla 1 Gusto por el trabajo

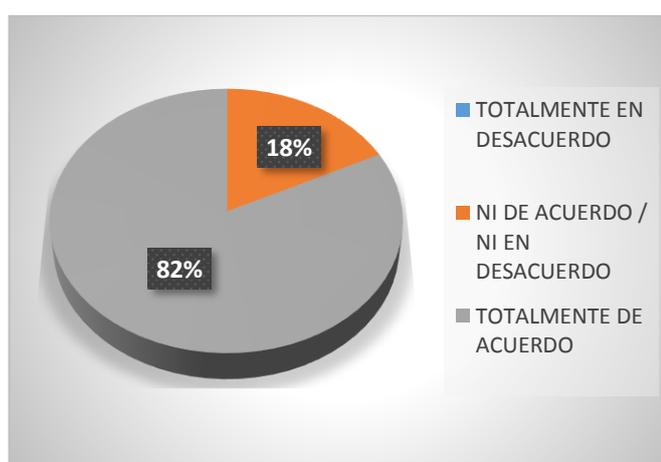


Figura 1 Gusto por el trabajo

Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

El primer ítem refleja que existe un alto porcentaje de trabajadores que está a gusto con su trabajo, lo que llama la atención es que hay otro grupo que demuestra indiferencia frente a su puesto y sus funciones.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	7
TOTALMENTE DE ACUERDO	9
TOTAL	17

Tabla 2 Flexibilidad para realizar el trabajo y obtener mejores resultados

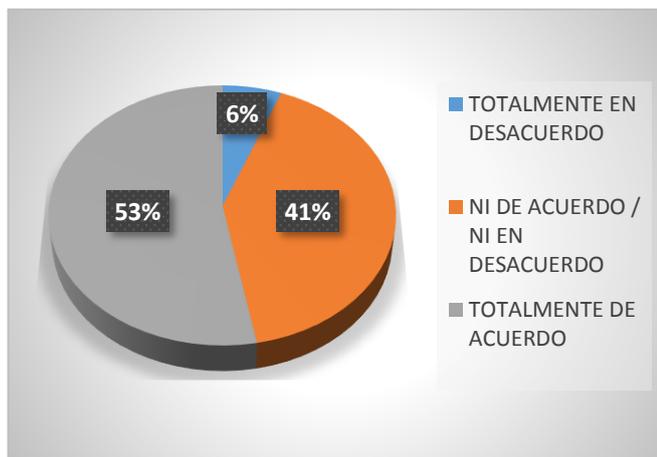


Figura 2 Flexibilidad para realizar el trabajo y obtener mejores resultados
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

La mayoría de los empleados coincide en que tienen la libertad de trabajar bajo sus propias estrategias y orden, sin embargo, la otra parte de los colaboradores muestra apatía frente a su forma de trabajo, pero existe un minúsculo grupo que siente que no tiene la flexibilidad de manejar sus tiempos y propias directrices para lograr las metas asignadas, o desempeñar sus funciones para obtener mejores resultados.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	9
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	8
TOTALMENTE DE ACUERDO	0
TOTAL	17

Tabla 3 Es justa la remuneración económica y los beneficios de acuerdo a mis funciones



Figura 3 Es justa la remuneración económica y los beneficios de acuerdo a mis funciones
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Este cuestionamiento refleja una inconformidad en el grupo de colaboradores ya que la mayor parte no está conforme con las remuneraciones y beneficios que reciben, algo que sorprende es que hay otra parte del equipo que no tienen ninguna reacción, ni positiva, ni negativa, se asume que esta actitud es por el hecho de la necesidad de trabajo, y de tener un ingreso.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	4
TOTALMENTE DE ACUERDO	13
TOTAL	17

Tabla 4 Capacitaciones para alcanzar el desarrollo individual

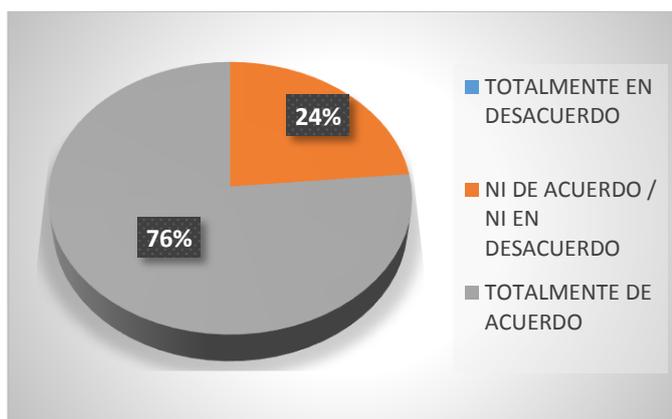


Figura 4 Capacitaciones para alcanzar el desarrollo individual
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

La mayor parte del equipo opina que necesitan más capacitación que les permita mejorar su desempeño y alcanzar desarrollo individual, por otro lado, una pequeña parte del grupo de trabajo es indiferente y no considera de vital importancia para su desempeño las capacitaciones.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	2
TOTALMENTE DE ACUERDO	15
TOTAL	17

Tabla 5 Relaciones interpersonales entre los miembros de la organización

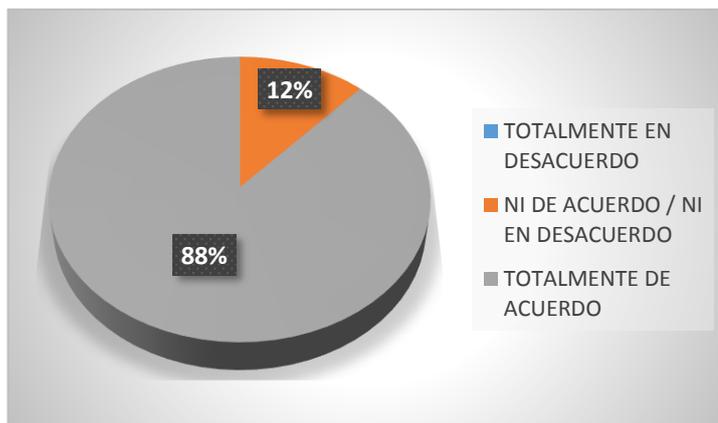


Figura 5 Relaciones interpersonales entre los miembros de la organización
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Casi todo el equipo de la regional considera que todos los miembros del grupo mantienen una buena relación en lo que corresponde a la sucursal.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	7
TOTALMENTE DE ACUERDO	9
TOTAL	17

Tabla 6 La falta de conocimiento sobre las funciones ha provocado quedar mal con los clientes

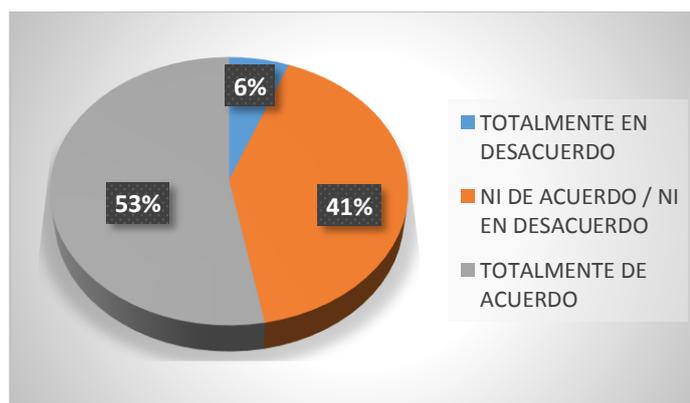


Figura 6 La falta de conocimiento sobre las funciones ha provocado quedar mal con los clientes
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Existe una mayoría que opina que hay desconocimiento en las funciones que tiene algún departamento o colaborador, esto ha provocado quedar mal con algún cliente en algunos casos y no poder brindar la solución o la atención oportuna como asesores de seguros, mientras que un grupo mínimo difiere y considera que si tienen conocimiento de las funciones a cargo.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	11
TOTALMENTE DE ACUERDO	5
TOTAL	17

Tabla 7 Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo

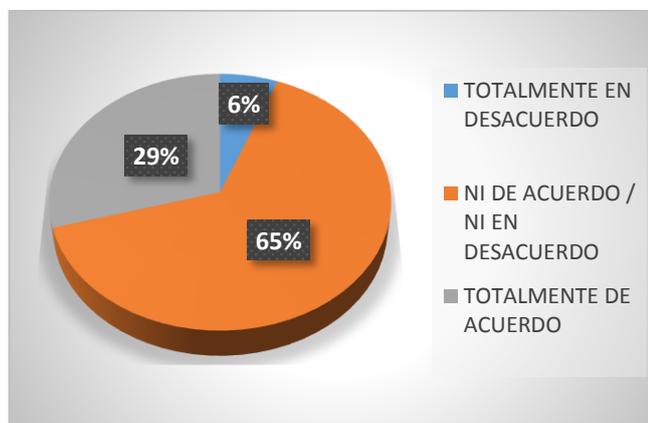


Figura 7 Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

En este caso, el resultado de las percepciones es indeciso, una gran parte opina que la información es recibida de forma regular, es decir, ni muy oportuno, ni muy tarde, no hay una posición muy marcada, lo que indica que el envío de la información no está siendo tan adecuado para lograr mejores resultados, a pesar de ello, hay un pequeño grupo de trabajadores que siente que no tiene información oportuna, y es en este mismo gremio en el que se debe trabajar para cambiar la percepción y que descubran una manera más efectiva de obtener la información necesaria.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	0
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	3
TOTALMENTE DE ACUERDO	14
TOTAL	17

Tabla 8 Sabemos quién es nuestro cliente final y nos apoyamos para servirle

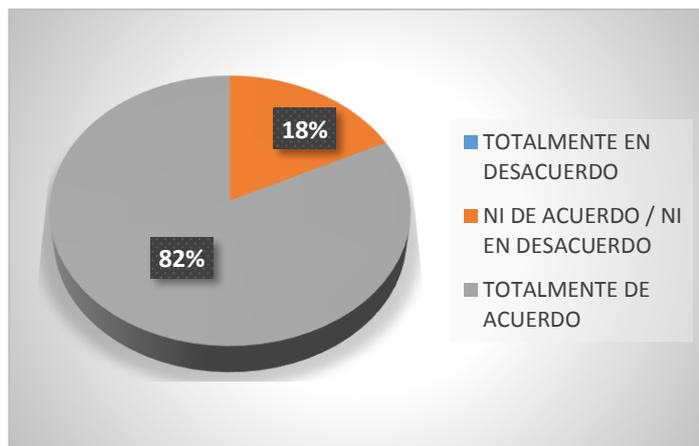


Figura 8 Sabemos quién es nuestro cliente final y nos apoyamos para servirle
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Este indicador nos permite medir lo positivo del trabajo en equipo entre compañeros, ya que, al estar enfocados en satisfacer la misma necesidad, el servicio, y la atención brindada se desarrolla con mayor fluidez.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	11
TOTAL	17

Tabla 9 Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe

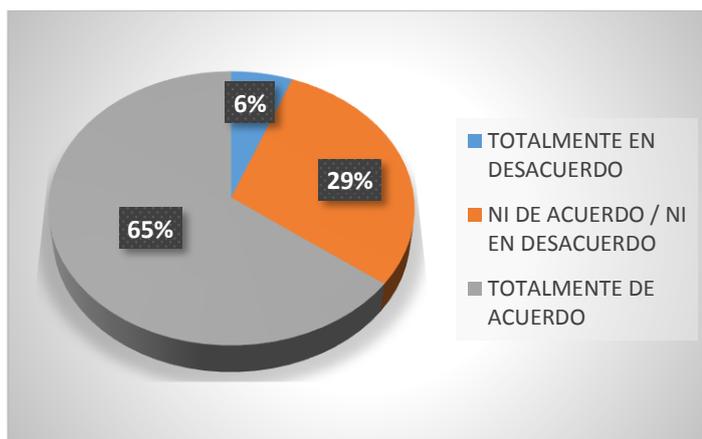


Figura 9 Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Este cuestionamiento permite analizar que en general el grupo está a gusto con sus jefaturas, y sus formas de trabajar, no obstante, existe un grupo que se muestra indiferente y un mínimo que no está a gusto por lo que se debe mejorar las relaciones con el fin de que ambas partes sientan comodidad y conformidad con sus formas de trabajar.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	5
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	3
TOTALMENTE DE ACUERDO	9
TOTAL	17

Tabla 10 La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos

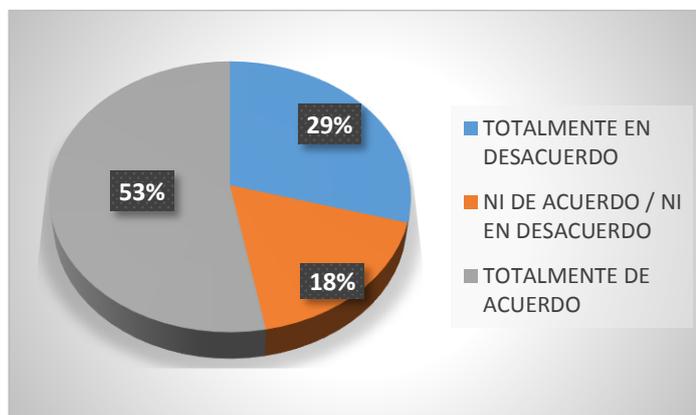


Figura 10 La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos

Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

En este punto tenemos una respuesta que hace tangible la retroalimentación que tienen los colaboradores de sus jefaturas, ya que en su mayoría dicho feedback ha tenido aspectos que permitieron la mejora en algún trabajador, a pesar de esto existe un grupo que siente este punto como negativo y otro simplemente se muestra desinteresado, ya que no han tenido mayor impacto en su desempeño estas observaciones.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	9
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	6
TOTALMENTE DE ACUERDO	2
TOTAL	17

Tabla 11 Se reconoce la trayectoria del personal para ser promovidos y se dan a quienes lo merecen

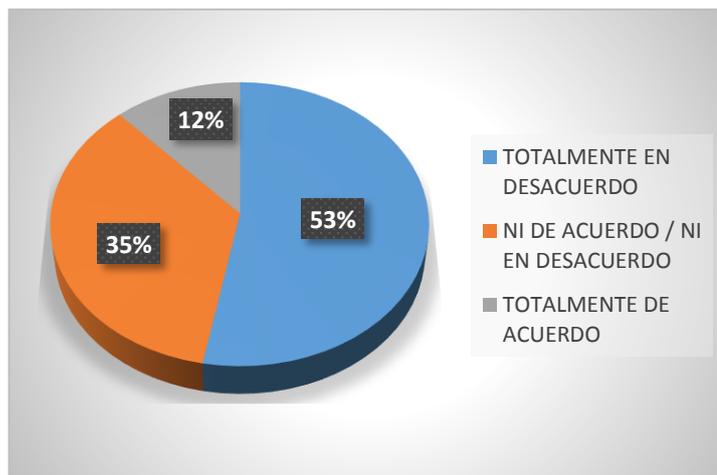


Figura 11 Se reconoce la trayectoria del personal para ser promovidos y se dan a quienes lo merecen

Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Se puede observar que la mayoría de colaboradores tiene una respuesta decisiva respecto a las promociones, es clara la percepción negativa y a su vez se marca la sensación de indiferencia de una parte del equipo ya que en ambos casos no han notado el reconocimiento necesario, ni un progreso dentro de la organización.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	7
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	6
TOTALMENTE DE ACUERDO	4
TOTAL	17

Tabla 12 Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan

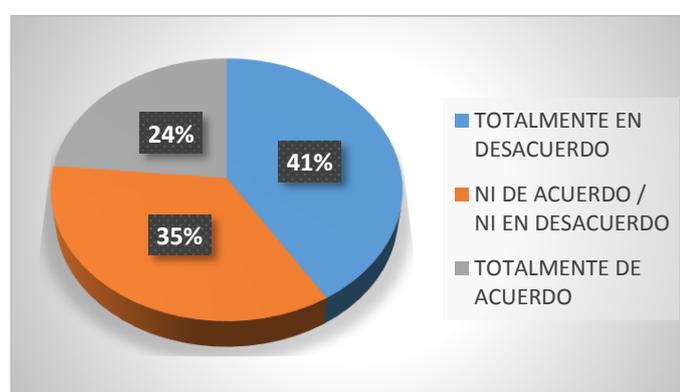


Figura 12 Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan

Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

En cuanto a las metas existe una división dentro del grupo de empleados, ya que se cree que las metas al implementarse, no consideran al equipo de trabajo al que

impacta, o al que la debe llevar a cabo, pese a esto los demás encuestados consideran que no es de mucha importancia si las mismas se establecen de acuerdo al grupo o no, pues son simplemente condiciones a cumplir.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	2
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	12
TOTALMENTE DE ACUERDO	3
TOTAL	17

Tabla 13 Compromiso para alcanzar las metas establecidas en cada período

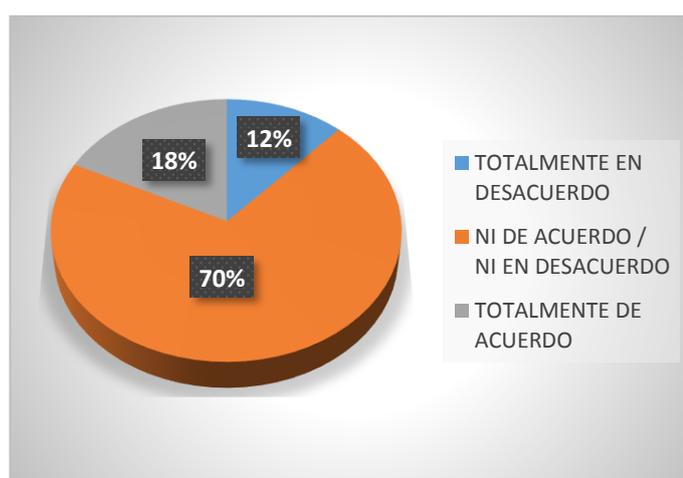


Figura 13 Compromiso para alcanzar las metas establecidas en cada período
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Casi el total de los colaboradores presentan insensibilidad respecto al compromiso para la consecución de objetivos propuestos porque no sienten motivación para mejorar su desempeño.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	11
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	1
TOTAL	17

Tabla 14 Reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos de la organización

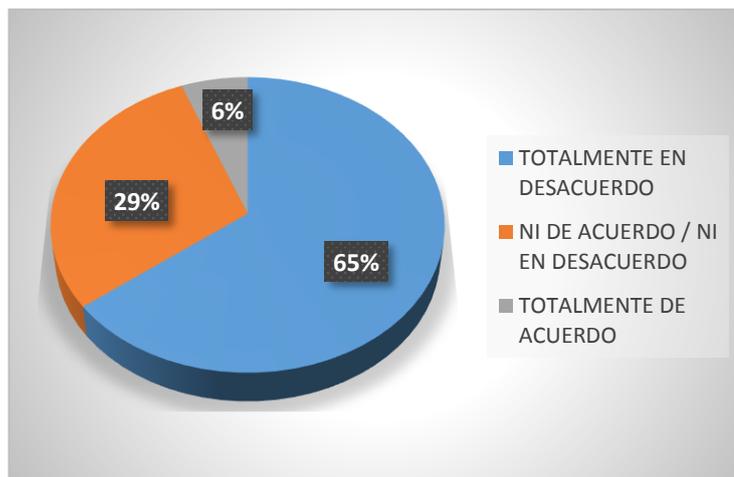


Figura 14 Reconocimiento para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos de la organización

Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

El reconocimiento despierta en el colaborador la motivación, sin embargo, en este caso no se obtiene una respuesta positiva, se verifica que el equipo en general no considera que está siendo reconocido por los esfuerzos o aportaciones que hagan para alcanzar las metas de la compañía.

TOTALMENTE EN DESACUERDO	4
NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	8
TOTALMENTE DE ACUERDO	5
TOTAL	17

Tabla 15 Recomendaría a las personas que trabajar en mi organización

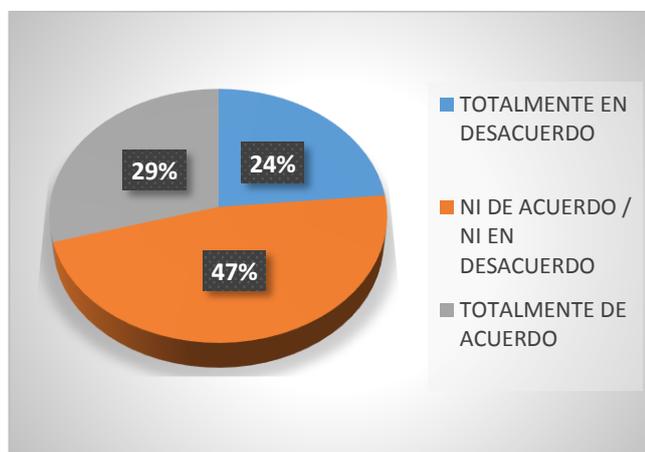


Figura 15 Recomendaría a las personas que trabajar en mi organización

Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

El grupo que conforma la mayor parte del equipo tiene cierta apatía, en el aspecto de recomendar a otros la organización para trabajar, mientras que también se muestra la división un grupo que sí recomendaría a la organización y otro que tiene un punto de vista muy marcado que se enfoca en el no.

Luego de realizada la encuesta, se tomó en cuenta los comentarios abiertos emitidos por los colaboradores en la misma, dichos comentarios se han cuantificado tal y como aparecen en la siguiente tabla.

SUELDOS	3
BENEFICIOS, INCENTIVOS	7
COMUNICACIÓN	3
INTEGRACION	4
TOTAL	17

Tabla 16 Recomendaciones

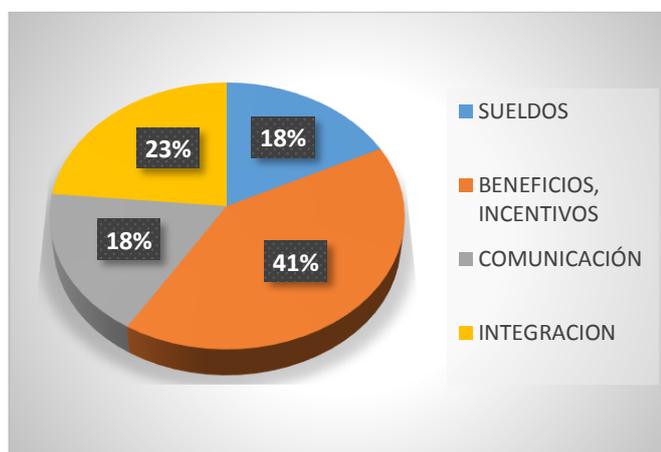


Figura 16 Recomendaciones

Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

De acuerdo a los comentarios revisados en la encuesta se obtuvieron las siguientes recomendaciones para la empresa, los colaboradores piden que se revisen los sueldos, que sean acorde al mercado, los beneficios e incentivos, que permitan generar mayores ingresos y desarrollar la motivación para un mejor desempeño y menor rotación, en cuanto a la comunicación se recomendó que sea en cascada para que sea más efectiva en el personal, y por último, se pidió también actividades de integración entre compañeros de sucursales y matriz para eliminar barreras de

comunicación, mejorar los procesos y la resolución de conflictos de manera más rápida y en un mejor ambiente laboral.

3.2 Encuesta de clima laboral realizada a las jefaturas.

POCO	1
NADA	0
ALGO	0
MUCHO	3
TOTAL	4

Tabla 17 Importancia del clima laboral en la organización

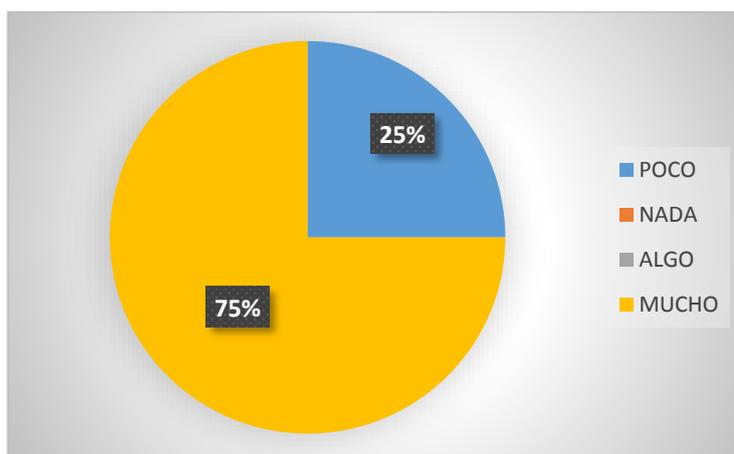


Figura 17 Importancia del clima laboral en la organización
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Se verifica que el clima para la organización es importante, y para la mayoría de jefaturas evaluadas, éste es trascendental en el ambiente en el que se trabajan sus colaboradores.

POCO	0
NADA	0
ALGO	0
MUCHO	4
TOTAL	4

Tabla 18 Influencia del clima laboral en el desempeño de los empleados

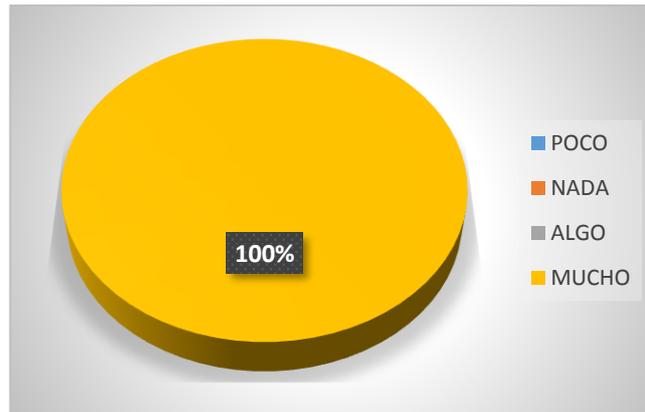


Figura 18 Influencia del clima laboral en el desempeño de los empleados
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Se puede notar una respuesta contundente, puesto que todos los encuestados consideran que el clima laboral influye de manera directa en el buen desempeño de sus equipos de trabajo.

POCO	0
NADA	0
ALGO	2
MUCHO	2
TOTAL	4

Tabla 19 Satisfacción que cree que tiene su equipo al trabajar bajo su dirección

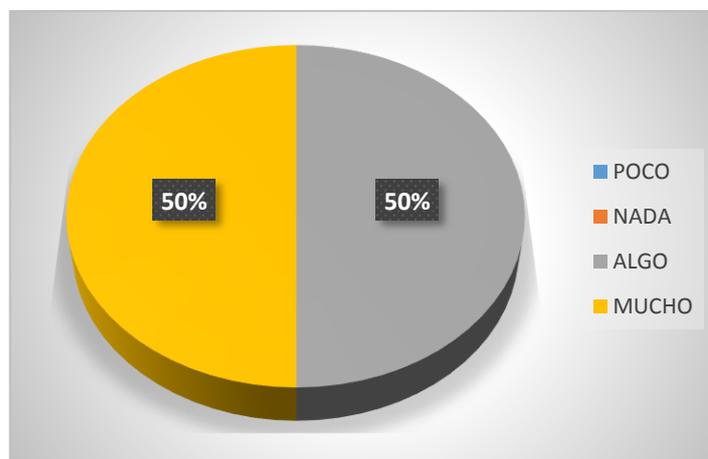


Figura 19 Satisfacción que cree que tiene su equipo al trabajar bajo su dirección
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Se verifica una división respecto a la satisfacción del grupo, por un lado, están los que se sienten seguros de que sus equipos están a gusto y confían en la dirección

de su líder, mientras que la otra parte no tiene la seguridad total del grado de satisfacción que presentan sus subalternos.

POCO	0
NADA	0
ALGO	0
MUCHO	4
TOTAL	4

Tabla 20 Grado de centralización dentro del área de Talento Humano en la organización

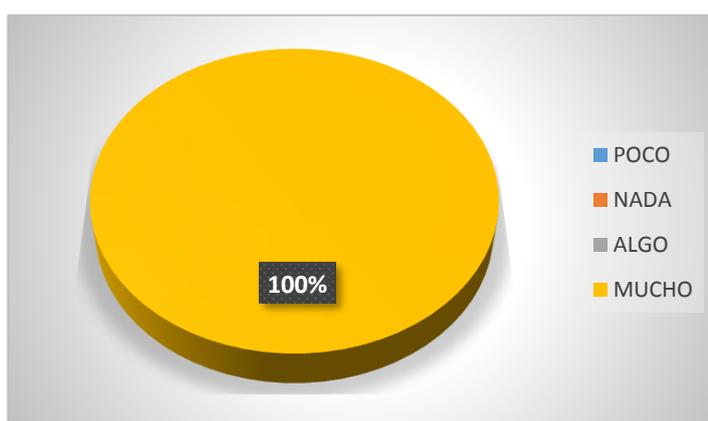


Figura 20 Grado de centralización dentro del área de Talento Humano en la organización
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

La respuesta afirmativa de todas las jefaturas define una percepción general que tiene el grupo de líderes en la sucursal frente a la forma de administración del área de Talento Humano.

POCO	0
NADA	4
ALGO	0
MUCHO	0
TOTAL	4

Tabla 21 Respecto a los incentivos, toda la organización se beneficia de manera equitativa

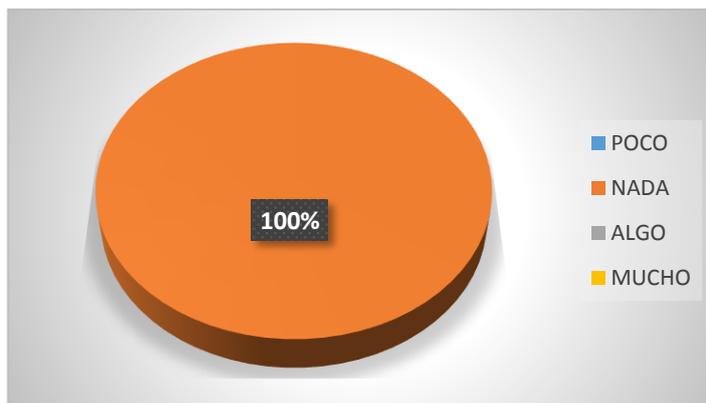


Figura 21 Respecto a los incentivos, toda la organización se beneficia de manera equitativa
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Las jefaturas que son quienes reciben directamente de sus colaboradores las percepciones, sentimientos y necesidades, señalan que los incentivos dentro de la empresa no son recibidos equitativamente en las sucursales, los mismos son mejores en matriz.

BUENO	0
MALO	0
REGULAR	4
EXCELENTE	0
TOTAL	4

Tabla 22 Tiempo de respuesta en los requerimientos del personal en cuanto al área de Talento Humano

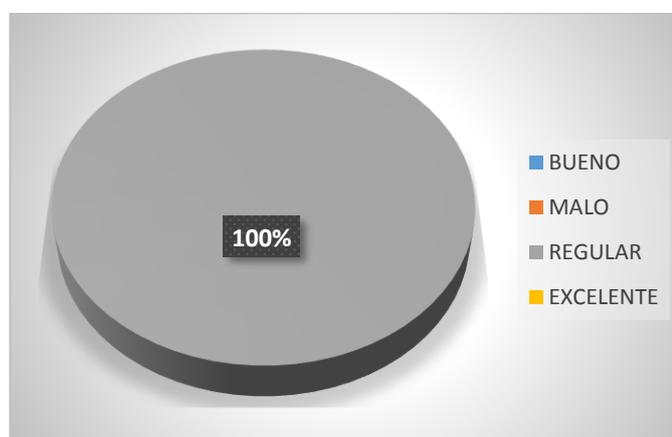


Figura 22 Tiempo de respuesta en los requerimientos del personal en cuanto al área de Talento Humano

Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Los requerimientos del personal son constantes desde las sucursales hacia el área de talento humano, el canal por el que los trabajadores realizan estas solicitudes es a través de sus jefaturas directas, por lo que, en este caso, se verifica que la rapidez y fluidez con la que se dan respuestas a dichas peticiones no es muy ágil, por lo que se califica como un servicio regular que da la matriz a las sucursales.

BUENO	0
MALO	2
REGULAR	2
EXCELENTE	0
TOTAL	4

Tabla 23 Administración de Talento Humano en las sucursales

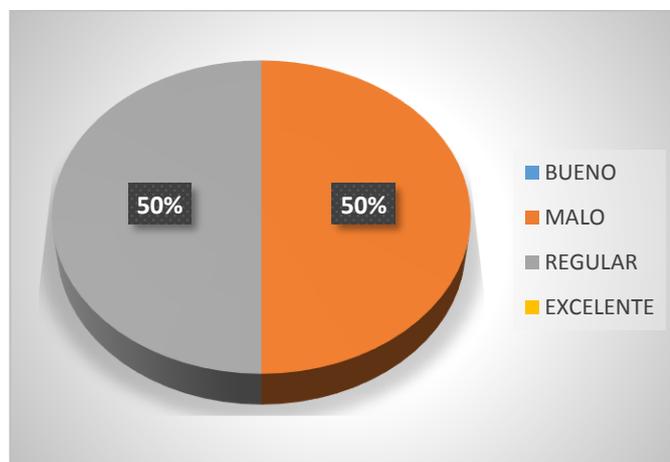


Figura 23 Administración de Talento Humano en las sucursales
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Esta calificación abarca las percepciones que tienen las jefaturas acerca de la forma de administración que maneja Talento Humano dentro de la organización, es decir, desde matriz hacia las sucursales, evidentemente no hay una calificación positiva del servicio brindado al cliente interno, existe una insatisfacción por parte del grupo evaluado que se ve reflejada en los resultados presentados.

	SELECCIÓN
BUENO	1
MALO	2
REGULAR	1
EXELENTE	0
TOTAL	4

Tabla 24 Evalúe los subsistemas de Talento Humano respecto a las necesidades de su cargo

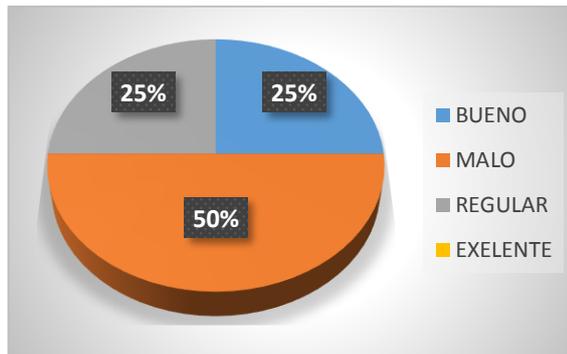


Figura 24 Evalúe los subsistemas de Talento Humano respecto a las necesidades de su cargo
Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

La muestra indica que los procesos de selección dentro de la compañía, no están siendo efectivos ya que gran parte de las jefaturas percibe el proceso como malo. Esto permite pensar que dichos procesos pueden mejorar; mientras que hay minorías que definen este subsistema entre bueno y regular lo que en definitiva podría sugerir la implementación de métodos más eficientes para la selección de personal.

	CAPACITACION
BUENO	0
MALO	2
REGULAR	2
EXELENTE	0
TOTAL	4

Tabla 25 Capacitación

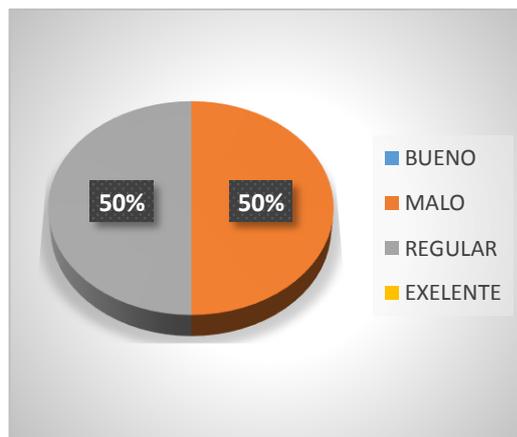


Figura 25 Capacitación

Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

El grupo consideró en este punto que la organización no está siendo efectiva, ya que no se están impartiendo capacitaciones sobre los productos, servicios y funciones a los colaboradores de forma oportuna.

	REMUNERACION
BUENO	0
MALO	2
REGULAR	2
EXELENTE	0
TOTAL	4

Tabla 26 Remuneración

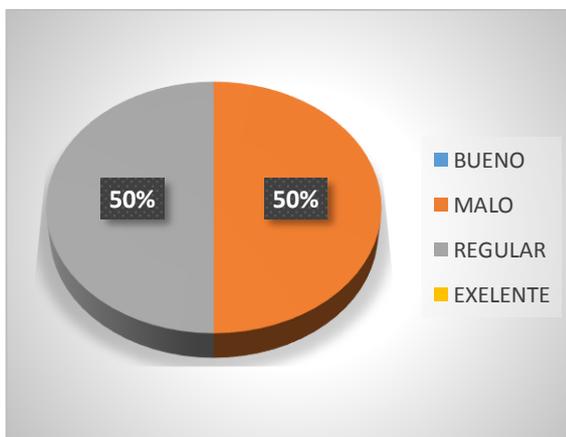


Figura 26 Remuneración

Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

Respecto a la remuneración que están recibiendo, la respuesta del equipo es clara, los sueldos no están de acuerdo al mercado y los colaboradores no están conformes con los mismos.

	EVALUACION DEL DESEMPEÑO
BUENO	1
MALO	2
REGULAR	1
EXELENTE	0
TOTAL	4

Tabla 27 Evaluación del Desempeño

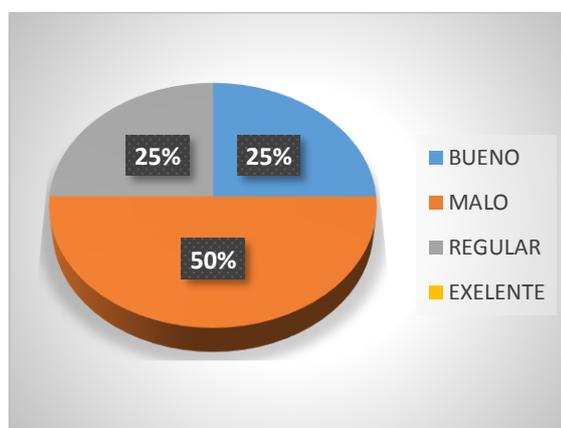


Figura 27 Evaluación del Desempeño

Fuente: Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

El grupo define su posición frente a otro subsistema; la percepción es mala debido a que consideran que esta herramienta no ha sido de ayuda para mejorar el desempeño de su equipo. Así mismo hay un pequeño grupo que califica esta gestión con un poco de desinterés porque no ha tenido mayor impacto en sus colaboradores.

A continuación, se expone un comparativo con el fin de constatar los puntos de coincidencia en cuanto al clima laboral según la opinión que tienen los colaboradores y la opinión de las jefaturas.

Dimensión	Colaboradores	Jefaturas
Capacitación	La mayoría de los trabajadores coinciden en que no se los capacita continuamente y esto los desmotiva.	La opinión general es que no se imparten capacitaciones oportunas para los empleados.
Remuneración	Insatisfacción de toda la sucursal por los salarios, que no son justos ni acorde al mercado.	Creer que los sueldos no son acordes al mercado y que los empleados no reciben un salario justo.
Incentivos	el equipo siente que no recibe lo mismo que en matriz, que no hay suficientes incentivos para los trabajadores.	Consideran que los incentivos en la organización no son equitativos.
Comunicación y funciones	En esta dimensión existe inconformidad porque no hay una comunicación oportuna de cambios, o modificación de algún proceso, así insuficiente conocimiento de las funciones asignadas.	Las jefaturas coinciden con sus equipos, ya que la comunicación es centralizada y demora en llegar al personal lo cual dificulta el correcto desempeño.
Retroalimentación	Comentan que no reciben la retroalimentación necesaria para poder mejorar su desempeño.	No están cumpliendo con el proceso de retroalimentar a los colaboradores.

Tabla 28 Clima Laboral Colaboradores vs Jefaturas

4. DIAGNOSTICO

Sobre la base de las encuestas realizadas en la presente investigación y luego de haber identificado las falencias en el clima laboral se procede a hacer una síntesis del diagnóstico de cada una de sus dimensiones.

La tendencia general que mostró el grupo acerca de la centralización de la gestión del Talento Humano actualmente demuestra inconformidad en el ambiente de trabajo de las sucursales. La insatisfacción se origina porque en matriz los colaboradores tienen beneficios con los que las sucursales no cuentan, como, por ejemplo:

- No utilizan uniforme los viernes
- Eventos de integración cuando se celebran las fiestas de la ciudad
- Cursos de maquillaje para que este sea acorde al uniforme
- Capacitaciones constantes
- Conocimiento de beneficios empresariales
- Remuneraciones más altas
- Ascensos

Esto genera desconcierto en los colaboradores y por lo tanto el clima laboral se ve afectado en las siguientes dimensiones:

- relaciones
- satisfacción
- remuneración
- retroalimentación
- estímulos
- compromiso
- capacitación
- incentivos
- funciones

Relaciones:

Las relaciones laborales permiten a los trabajadores desempeñar sus funciones con mayor productividad, entusiasmo y energía, ya que el tener una buena relación con los compañeros y jefes genera motivación adicional en cada colaborador.

Dentro de la sucursal, se ha observado que existen buenas relaciones de trabajo entre la mayoría de los integrantes del equipo, aun así, existe un grupo con el que se debe trabajar para que la percepción de indiferencia cambie y sientan que crear relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo mejora el ambiente laboral, ayuda a la resolución de conflictos de manera más efectiva y fomenta el trabajo en equipo.

Las relaciones entre sucursales y matriz, son muy lineales, la centralización en la Gestión del Talento Humano hace que los colaboradores sientan que existen barreras en la comunicación, que no llega en forma apropiada ni oportuna, esto desencadena en desconocimiento de ciertos procesos nuevos o de cambios en los mismo que se reflejan al momento de atender clientes.

Los trabajadores no sienten la presencia del área, no hay una relación directa ya que todo se maneja vía mail o vía telefónica, entonces se genera un comentario negativo que frena la fluidez de la comunicación y del servicio al cliente interno porque en ocasiones los colaboradores prefieren abstenerse de solicitar algún requerimiento porque no hay físicamente la presencia del área, esto demuestra la Centralización en la Gestión del Talento Humano y cómo afecta el clima laboral.

Satisfacción:

Esta dimensión tiene mucho que ver con el sentimiento del equipo de trabajo; si bien es cierto la satisfacción también tiene un grado de conexión con la motivación, pero tiene que ver directamente con la conformidad que tiene un colaborador respecto a la empresa, al jefe, al cargo y a las funciones otorgadas, se identifica con el orgullo que puede sentir un trabajador de pertenecer a la compañía y de aportar sus conocimientos y habilidades constantemente para el crecimiento de la misma.

En esta parte, las jefaturas indicaron que sus respectivos equipos están conformes bajo su mando, sin embargo, hay grupos que no se sienten a gusto con sus jefes actuales, por lo que se debería trabajar para que tanto el colaborador como el jefe se sientan cómodos con su entorno laboral, y esto permita encaminar el desarrollo del departamento; sin embargo si el área de Talento Humano no brinda autonomía en los procesos a los mandos medios, el peso de la centralización se percibirá aún más en los trabajadores y su entorno laboral no será el más óptimo para desarrollar mejor sus funciones.

Remuneración:

La remuneración es una de las dimensiones más importantes al momento de medir el clima laboral en una organización, pues sirve de factor tangible para el colaborador cuando debe emitir una opinión de su situación dentro de la organización, pues esta tiene relación directa con la satisfacción que el colaborador siente.

Dentro de esta investigación y de acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores y las jefaturas de la sucursal no están conformes con la remuneración recibida, ya que consideran que, en comparación con los sueldos de matriz, sus ingresos son muy bajos; sin embargo si se tuviera una relación directa con Talento Humano, las jefaturas de las sucursales podrían pedir que los sueldos sean equitativos para todos, pero como existe centralización en esta gestión, el clima laboral se vea afectado y el personal se desmotiva al no sentirse recompensado justamente.

Retroalimentación:

Dentro de la organización analizada, y con los resultados obtenidos encontramos un grupo humano insatisfecho en lo que concierne a la retroalimentación, si bien es cierto se practican evaluaciones de desempeño periódicas, no obstante, ninguna hasta ahora ha aportado en el desarrollo de los colaboradores de la sucursal ya que no han recibido un feedback que incluya aspectos positivos y negativos que los ayude a mejorar su desempeño o que permita identificar debilidades y fortalezas,

así como también nivelar sus conocimientos de acuerdo al cargo o las funciones que realizan.

Adicional a las evaluaciones del desempeño, los colaboradores no sienten que los jefes realicen una revisión periódica de las funciones, ni de los procesos por lo que el equipo de trabajo no tiene pleno conocimiento de que está haciendo bien, que está haciendo mal y en que pueden mejorar, esto hace que el grupo se sienta en su zona de confort, asuma que las cosas están bien hechas y no busque medidas de mejora, ni forma ejecutivos proactivos que puedan crear nuevos procesos que impliquen la optimización de recursos, que se evite reprocesos, y que puedan asesorar mejor al cliente al momento de brindarle algún servicio.

Mientras que en matriz los colaboradores cuentan con una reunión anual que les permite conocer sus resultados; o como mejorar su desempeño y funciones; esto ratifica la centralización en la Gestión del Talento Humano y fundamentalmente pone en evidencia como los colaboradores de las sucursales se sienten respecto al Clima Laboral.

Estímulos:

Dentro de los estímulos, está lo que se llama motivar al personal, a través de los estímulos logramos inyectar la energía necesaria en cada colaborador para que cada reto sea asumido con el mismo entusiasmo con el iniciaron sus actividades en la empresa.

La muestra encuestada indica que no tienen estímulos constantes que hagan que el personal recupere las ganas de trabajar dentro de la compañía, ganas que se pierden inicialmente por la rutina pero que, si el personal sintiera la presencia de los mismos, esto se evitaría, de hecho, generaría un mejor ambiente laboral, porque los trabajadores tendrían más armonía para realizar las funciones que se les han asignado.

Adicionalmente en los comentarios se encontró que el personal de la sucursal no siente que se reconoce la trayectoria, ni los logros alcanzados por cada uno de los que pertenecen a la empresa, a diferencia de lo que sucede en matriz, ya que por

tener un área centralizada los estímulos no se reciben en las sucursales, por lo que no están de acuerdo con la forma de Administración de Talento Humano en las sucursales.

Algo que también estimula al personal es también el servicio al cliente interno, los tiempos de resolución que tiene el área de Talento Humano para los requerimientos que solicitan los colaboradores, en base a la experiencia plasmada en las encuestas, se demostró que el tiempo de respuesta no es bueno sino regular, y genera malestar porque para pedir certificados de trabajo, roles de pago, información sobre algún beneficio adicional hay que solicitarlo únicamente en matriz y esperar incluso hasta 48 horas para obtener una respuesta; acción que si se compara con matriz el colaborador percibe el grado de centralización y esto afecta su clima laboral al no sentir que sus requerimientos también son importantes.

Compromiso:

El compromiso que debe tener el colaborador es algo que debe nacer, esto dependerá del grado de motivación que tengan los trabajadores en las sucursales ya que, sin motivación, no hay un desempeño efectivo. Dentro de esta investigación, se confirma que el personal no está 100% comprometido con la empresa, por el hecho de que no ha recibido la motivación necesaria; el compromiso va de la mano y depende de cómo se siente el colaborador trabajando en ese lugar.

Este equipo de trabajo no tiene mayor compromiso, de hecho, presenta una actitud indiferente en los resultados, esto se debe a que las metas y expectativas no están siendo comunicadas de forma clara y precisa a los colaboradores, sienten que las metas no se establecen tomando en cuenta la opinión del grupo y sin considerar si están preparados o no para alcanzarlas.

Adicionalmente, consideran que en las sucursales los esfuerzos por alcanzar las metas organizacionales no son reconocidos o no son tomados en cuenta, mientras que en matriz si consideran la opinión de grupo, esto hace que el colaborador sienta un trato diferente, y su Clima Laboral se ve afectado debido a la Centralización en la Gestión del Talento Humano que maneja la empresa.

Por lo que, los trabajadores dentro de las sucursales sólo se dedican a realizar las tareas asignadas y no se esfuerzan por aportar más de sus habilidades en el grupo, ni buscar la forma de incrementar sus conocimientos o generar más compromiso a través del trabajo en equipo.

Capacitación:

La capacitación es una de las mejores formas de retener y motivar a los empleados dentro de una organización, pues garantiza que el equipo este en constante aprendizaje y promueve la mejora continua de la organización, su gente y sus procesos.

En lo que respecta a la capacitación, la respuesta de los encuestados fue contundente ya que gran parte de la sucursal afirma no recibir capacitaciones continuas que ayuden su formación profesional, que permita aprender más de sus puestos de trabajo y genere en un mejor desempeño laboral.

Este ámbito es muy importante ya que en ocasiones permite compensar la carencia de otras dimensiones, pero en este caso el equipo de las sucursales no cuenta con capacitaciones que puedan hacer que incluso mejore el servicio con los clientes, mientras que en matriz las capacitaciones son constantes y se aplican a diferentes entornos, lo que conlleva a la desmotivación generada por la Centralización y por ende desencadena en un mal Clima Laboral para el grupo.

Incentivos:

Los incentivos, así como el compromiso y los estímulos tienen una relación muy cercana con la motivación, permite reducir la rotación de personal y genera la atracción de nuevos talentos.

Este ítem permitió reconocer las percepciones de las jefaturas respecto a los incentivos que posee la organización en las sucursales; los resultados indican que los colaboradores no reciben los mismos de forma equitativa, mientras que en matriz las personas gozan de ascensos, ya que tienen una gama de oportunidades lo que hace evidente la Centralización de la Gestión del Talento Humano y su

afectación en el clima laboral, ya que se está en constante comparación y cuestionamiento acerca de la situación y de las pocas posibilidades que tienen los trabajadores en las sucursales y las ventajas que tienen los trabajadores en matriz.

También se observó el malestar dentro del grupo por el hecho de que el área de Talento Humano al momento de entregar presentes en las sucursales lo hacen de manera muy informal ya que son enviados por valija interna y entregados fríamente, lo que se percibe como que las sucursales son menos importantes que la matriz, al no tener o sentir la presencia física del área en estas ocasiones.

Adicionalmente otro punto en contra es que los colaboradores no conocen exactamente cuáles son los beneficios que tiene la empresa, y como pueden acceder a ellos, esto hace que cuando alguien obtiene uno de ellos cause sorpresa en la sucursal por desconocimiento.

Funciones:

Tener el pleno conocimiento de lo que se debe hacer, es una de las bases para un correcto desempeño laboral, el conjunto de procesos, tareas, y actividades diarias dentro de la organización es clave al momento de dar servicio.

Sin embargo, en la encuesta realizada la muestra indica que no se recibe la información de forma oportuna para realizar el trabajo encomendado, y esto causa malestar en los clientes, porque no se puede dar respuestas óptimas y se pierde tiempo en lugar de solucionar los inconvenientes por falta de conocimiento de las funciones propias y de los demás, sucede a menudo que los clientes llegan a realizar consultas y no se sabe a quién deben ser direccionados o como se debe resolver; esto realza de manera negativa la Centralización en la Gestión del Talento Humano y su incidencia directa en el Clima Laboral, puesto que los colaboradores no sienten que se les comunica de manera efectiva los cambios y mejoras en proceso, y al llamar a matriz se dan cuenta de que sólo en la sucursal se desconocían los cambios por lo que no se sienten conformes y no pueden dar un buen servicio, por lo que si la Gestión fuera descentralizada, tendrían la satisfacción del cliente, y esto mejoraría el Clima Laboral.

5. PROPUESTA

Luego de haber revisado la teoría, y contrastar con la problemática diagnosticada en el clima laboral de Nova Ecuador, debido a la centralización de la Gestión del Talento Humano, se plantea designar una persona para la sucursal de Guayaquil que pueda operacionalizar políticas, procesos y normas independientemente de si hay un área física de Talento Humano, con el fin de lograr minimizar el impacto que genera en los colaboradores el hecho de no contar con el área.

Se podría escoger y entrenar una de las personas que ya se encuentre en el equipo, para que no tenga que pasar por un proceso de adaptación y que tenga conocimiento del área, para que desde su experiencia pueda sensibilizar a los colaboradores y se logre un cambio en la percepción obtenida hasta ahora.

La presente investigación no busca que la sucursal se independice de matriz, sino que a través de ella se viabilicen las políticas y procesos de la Gestión de Talento Humano en Nova Ecuador.

Según lo antes expuesto, las funciones de dicha persona serán las siguientes:

- Emisión de roles de pago.
- Emisión de certificados de trabajo.
- Proponer y gestionar el plan de incentivos de acuerdo a las necesidades de la sucursal.
- Gestionar el cronograma de capacitaciones.
- Informar acerca de los beneficios empresariales.
- Ser el único canal de comunicación en lo que se refiere a la gestión y los requerimientos del personal de la sucursal.
- Dar atención a las observaciones, dudas e inquietudes que se presenten en los colaboradores y capacitará a los nuevos ingresos.

Acciones para mejorar el clima laboral:

Actividades de integración, que permitan mejorar las relaciones laborales.	Semestral
Diseñar un plan de incentivos no económicos para motivar al personal.	Anual
Reuniones para conocer los beneficios empresariales.	Trimestral
Crear una estrategia que permita generar ingresos adicionales, es decir que compensen el sueldo o la baja remuneración.	Anual
Realizar un DNC para luego poder diseñar un cronograma anual de capacitación por cada departamento, de acuerdo a las necesidades de cada colaborador.	Anual
Reunión anual con cada departamento para la retroalimentación de los resultados de la Evaluación del Desempeño, para aportar de manera significativa en el desarrollo de cada miembro del equipo y lograr la consecución de objetivos y metas organizacionales.	Anual

Tabla 2929 Acciones Clima Laboral

En la tabla anterior se hace referencia a las acciones que se deben dar preferencia para que el clima mejore; esto permitirá incrementar la productividad, la motivación, y el desempeño del equipo.

6. CONCLUSIONES

- La centralización de la Gestión del Talento Humano ha sido un modelo tradicional en las organizaciones, sin embargo, está evolucionando de a poco, porque se ha logrado crear conciencia de la importancia que tiene la gestión descentralizada y fluida en una empresa y de su influencia directa en el clima laboral.
- Nova Ecuador actualmente no cuenta con una descentralización en la Gestión del Talento Humano para las sucursales, por lo que esta investigación sirve de apoyo para impulsar la misma y para crear cambios positivos en el clima laboral y la percepción de sus trabajadores, ya que el personal evaluado mostró su inconformidad en las encuestas, y la misma creó expectativas de cambios en base a las opiniones de los colaboradores.
- La delegación de funciones en lo que respecta a la Gestión del Talento Humano, es un proceso económico ya que no implica la contratación de personal, permite ahorrar tiempo ya que se busca optimizar recursos y mejorar procesos para el servicio del cliente interno.

7. RECOMENDACIONES

Según lo explicado en el punto anterior se expone las siguientes recomendaciones que permitirá mejorar el clima laboral.

- Empezar a practicar la descentralización en las sucursales con procesos de Talento Humano de menor impacto en el servicio al cliente interno para medir y comprobar el efecto de mejora en el clima laboral.
- Tomar en cuenta las opiniones obtenidas y los comentarios de los colaboradores y establecer acciones a favor de la descentralización para mejorar el clima laboral de las sucursales.
- Se recomienda elegir una persona de la sucursal que conozca de Talento Humano para que puede fácilmente ayudar a descentralizar la gestión en matriz, mejorar los procesos de atención a las sucursales y hacer que los trabajadores se sientan contentos dentro de la empresa.

8. BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Competencias*. Obtenido de <https://www.marthaalles.com/index.php>
- Belausteguigoitia, I., Patlán, J., & Navarrete, M. M. (2007). Organizational Climate as Antecedent of Commitment, Effort and Entrepreneurial Orientation in Mexican Family and Non-Family firms. *Revista del Centro de Investigación*.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación 3era Edición*. Colombia: Pearson Education.
- Blaya, I. (2006). *Gestión por procesos*. Oficina de Gestión y Control de la Calidad.
- Burack, E. H. (1990). *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Carmen Patricia Gomez - Great Place To Work. (2015). Ambiente Laboral Ruta hacia la Transformación. *Ekos Negocios*, 50.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). GESTION DEL TALENTO HUMANO. En I. Chiavenato.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Chica, I. C. (2012). *Propuesta de un Nuevo Modelo de Gestión Técnico Administrativo del Talento Humano*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Copeme. (2009). *Medición del Clima Laboral para IMFS*. Programa Misión.
- Coulter, R. &. (2005). *Administración Octava Edición*. Pearson Prentice Hall.
- Coyuntura Economica. (2010). Motivación Laboral. *Coyuntura Economica*.
- Drucker, P. F. (2008). *Gestión del Capital Humano*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ekos. (2013). *Gestión del talento humano en Ecuador. EKOS NEGOCIOS*.
- Gomez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Hernandez, N. (Noviembre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- La Productividad y el Riesgo Psicosocial o Derivado de la Organización del Trabajo*. (2010). Alicante: Club Universitario.

- M., O. L. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Martín, M. C. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid.
- Moreno, C. (2008). Diagnostico del Clima Organizacional. *Clio America*, 11. Obtenido de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/357>
- Negocios, E. (2001). Las mejores prácticas de RR HH en el mundo . *Ekos Negocios*.
- Pérez, A. M. (2012). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización . *Revista Cubana de Salud Pública*.
- RODRÍGUEZ, L. V. (2013). *Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Pública*. Monterrey: Universidad Autónoma .
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación 6ta. Edición*. Mc Graw Hill.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación* . México: Mc Graw Hill.
- Stinger, L. &. (1978). *Clima Organizacional* .
- Stoner, J. (1996). *ADMINISTRACION QUINTA EDICION*.
- Training, A. C. (s.f.). *Abbott Consulting & Training*. Obtenido de <http://abbotthn.com/web/test-de-clima-organizacional/>
- Triginé, F. G. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Triginé, F. G. (2012). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid: Días de Santos.
- Zabaleta, A. T. (2003). *Proquest*. Obtenido de <http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/3082508881/fmt/pi/rep/NONE?cit%3Aauth=Zabaleta%2C+Alonso+Tejada&cit%3Atitle=Los+modelos+actuales+de+gesti%C3%B3n+en+las+organizaciones.+Gesti%C3%B3n+del+...&cit%3Apub=Psicolog%C3%ADa+desde+el+Caribe&cit%3Avol>

9. ANEXOS

Anexo No. 1

ENCUESTA CLIMA LABORAL - JEFATURAS
<p>El objetivo de esta encuesta, es conocer su percepción como Gerente acerca del clima laboral y la gestión de talento humano de la compañía. Lea claramente el enunciado y responda de acuerdo a su criterio, las respuestas son totalmente anónimas. responda ubicándose en alguna de las opciones que se presentan, marque con una X.</p>
<p>1.- Califique la importancia del clima laboral en la organización a la que pertenece</p> <p><input type="checkbox"/> POCO <input type="checkbox"/> NADA <input type="checkbox"/> ALGO <input type="checkbox"/> MUCHO</p>
<p>2.- Califique el grado de influencia que usted considera que tiene el clima laboral en el desempeño de los empleados</p> <p><input type="checkbox"/> POCO <input type="checkbox"/> NADA <input type="checkbox"/> ALGO <input type="checkbox"/> MUCHO</p>
<p>3.- Califique la satisfacción que usted cree que tiene su equipo al trabajar bajo su dirección</p> <p><input type="checkbox"/> POCO <input type="checkbox"/> NADA <input type="checkbox"/> ALGO <input type="checkbox"/> MUCHO</p>
<p>4.- Califique según su experiencia, el grado de centralización dentro del area de Talento Humano en la organización</p> <p><input type="checkbox"/> POCO <input type="checkbox"/> NADA <input type="checkbox"/> ALGO <input type="checkbox"/> MUCHO</p>

5.- Respecto a los incentivos, califique si toda la organización se beneficia de manera equitativa

POCO NADA ALGO MUCHO

6.- Califique el tiempo de respuesta hacia los requerimientos del personal en cuanto al área de tthh

BUENO MALO REGULAR EXCELENTE

7.- Califique según su experiencia, la forma de Administración de Talento Humano en las sucursales

BUENO MALO REGULAR EXCELENTE

8.- Evalúe los subsistemas de Talento Humano respecto a las necesidades de su cargo

SELECCIÓN

BUENO MALO REGULAR EXCELENTE

CAPACITACIÓN

BUENO MALO REGULAR EXCELENTE

REMUNERACIÓN

BUENO MALO REGULAR EXCELENTE

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

BUENO MALO REGULAR EXCELENTE

COMENTARIOS:

Anexo No. 2

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL - COLABORADORES			
<p>El objetivo de esta encuesta, es conocer su percepcion como colaborador acerca del clima laboral y la gestión de talento humano de la compañía. Lea claramente la pregunta, las respuestas son totalmente anonimas. responda ubicandose en alguna de las opciones que se presentan (que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo) marque con una X.</p>			
1.- Me gusta mi trabajo			
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>		
2.- Tengo la flexibilidad para hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados			
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>		
3.- Dadas mis funciones, Es justa le remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo			
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>		
4.- Considero que mi departamento necesita capacitaciones en alguna área de interés y que forma parte importante del desarrollo individual			
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>		
5.- Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi equipo de trabajo y demás departamentos			
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>		
6.- Hay evidencia que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes			
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>		
7.- Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo			
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>		
8.- Mis colegas y yo sabemos quién es nuestro cliente final y nos apoyamos para servirle			
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>		
9.- Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe			
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>		
10.- La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos y por lo tanto me ayuda a mejorar			
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>		

11.- Dentro de la Dirección, se reconoce la trayectoria del personal para ser promovidos y dichas promociones se dan a quienes las merecen

TOTALMENTE EN DESACUERDO NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO TOTALMENTE DE ACUERDO

12.- Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus directivos

TOTALMENTE EN DESACUERDO NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO TOTALMENTE DE ACUERDO

13.- Siento el compromiso de alcanzar las metas establecidas para cada período

TOTALMENTE EN DESACUERDO NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO TOTALMENTE DE ACUERDO

14.- Existe reconocimiento de la Dirección para el personal, por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización

TOTALMENTE EN DESACUERDO NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO TOTALMENTE DE ACUERDO

15.- Recomendaría a las personas que trabajar en mi organización

TOTALMENTE EN DESACUERDO NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO TOTALMENTE DE ACUERDO

16.- Si Usted dirigiera la organización, ¿Qué haría para mejorar el clima organizacional?

Anexo No. 3

Guía de Observación

Gestión del Talento Humano		Clima laboral
Matriz	Sucursales	
Capacitaciones	No tienen capacitaciones.	El personal percibe que no son capacitados continuamente y que esto afecta su desempeño.
Se realiza el sorteo de un premio especial entre los cumpleaños del mes.	No se realiza sorteo.	Genera malestar de los colaboradores, frente a esta actividad y al área de Talento Humano.
Sueldos más altos	Sueldos por debajo de lo que se gana en matriz.	Causa un efecto negativo ya que se está en constante comparación; no hay equidad.
Beneficios Empresariales	Desconocimiento de los Beneficios.	Los trabajadores no conocen los beneficios que tienen dentro de la empresa y no aprovechan los mismos.
Personal del área de Talento Humano realiza la entrega de los regalos.	Los regalos se envían por valija, en caja y son entregados por la persona que los recibe.	En el equipo genera una sensación de poco interés el personal por parte de matriz.
Día sin uniforme	Uniforme todos los días.	Se han observado muchas quejas de los colaboradores por esta situación, no la consideran justa.
Entrega inmediata de roles de pago, certificados de trabajo, permisos.	Demora de 24 – 48 horas porque no hay una persona que canalice las solicitudes.	Se percibe un mal servicio al cliente interno por la centralización en esta gestión.
Comunicación	No es oportuna.	Se afecta en el servicio al cliente interno y externo, porque se desconoce de cambios y procesos.