DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

Análisis de los procesos de la gestión del talento humano y su impacto en el clima laboral del área de operaciones de G4S en Guayaquil.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas mención Sostenibilidad en sectores

Título a obtener:

Magíster en Administración de Empresas mención Sostenibilidad en sectores

Autor (a):

Ing. Carlos Alfredo Carvajal Zapata

Tutor (a):

Ing. Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgtr.

Guayaquil - Ecuador

2019

DEDICATORIA

El presente documento lo dedico a Dios quien me guía en todo camino, fortaleciendo mi corazón e iluminando mi mente para tomar mis decisiones.

A mis padres Manuel Carvajal Cruz y Julia Zapata Pesantes quienes me han apoyado en el día a día durante mi trayectoria para alcanzar mis metas y cumplir mis objetivos, brindándome los mejores valores y consejos.

A mis hermanos Ericka y Manuel que son parte de los pilares fundamentales en mi vida, con quienes he compartido logros y caídas junto con mis sobrinos Mathias y Mayte.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme las habilidades, destrezas y conocimientos para poder culminar este gran paso profesional, ya que él es mi primer pilar en la vida.

A mis padres Manuel y Julia quienes me han motivado para continuar con mi carrera profesional y seguir luchando para alcanzar nuestras metas y objetivos.

A mis compañeras Judith y Lourdes ya que fueron y serán parte de la adquisición de los conocimientos dentro y fuera de la Universidad.

A mi tutora Ing. Yadira Armas, quien con su paciencia, sabiduría y empeño supo guiarme con esta investigación.

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

"ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE OPERACIONES DE G4S EN GUAYAQUIL"

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: CARLOS ALFREDO CARVAJAL ZAPATA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 05 de noviembre de 2019

Mgs. Yadira Mariuxi Amas Ortega

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Ing. Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs., tutor del trabajo de titulación "**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE OPERACIONES DE G4S EN GUAYAQUIL**" elaborado por Ing. Carlos Alfredo Carvajal Zapata, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Máster en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores.**

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias cuatro (4%) mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/54957658-667395- 79532#/details/findings/matches/915. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	CARVAJAL ZAPATA CARLOS ALFREDO.docx (D56521155)
Submitted:	04/10/2019 22:06:00
Submitted By:	carcarvajal@mgs.ecotec.edu.ec
Significance:	4 %

Sources included in the report:

Tesis Pam 18 jun.pdf (D53983238)
https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4731312.pdf
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16665/castropi%25F1amariacarolina2017.pdf;jsessionid=94DF705E343B955188B31AB887745043?sequence=3

Instances where selected sources appear:

12

ING. YADIRA MARIUXI ARMAS ORTEGA, MGS

PROFESOR TUTOR DE LA CIENCIA

RESUMEN

El clima laboral en las instituciones ha escalado grandes niveles convirtiéndose en uno de los principales temas a evaluar dentro de las organizaciones. A nivel mundial las empresas han decidido mejorar y garantizar el ambiente laboral para todos sus colaboradores. El objetivo principal del estudio es analizar los principales factores de la gestión talento humano que impactan en el clima laboral del área de operaciones de G4S en Guayaquil, para lo cual, se realizó una revisión bibliográfica detallada desde los antecedentes, conceptos, factores y estrategias. La investigación mantiene una metodología de carácter mixta con una preponderancia cualitativa y cuantitativa, para llevar a cabo los análisis se emplea el instrumento del cuestionario con la técnica de la encuesta. Adicional, se ha seleccionado la encuesta validada por Jesús Sotelo con un alfa de Cronbach de 0.935, donde los resultados muestran que los colaboradores están conscientes que necesitan establecer las normas para delimitar las responsabilidades, se medirán el ambiente físico, trabajo en equipo, tendencias de los jefes y el sentido de pertenencia. Se concluye con el análisis de los procesos de la gestión donde se muestra falencias en el proceso de evaluación de desempeño en el ámbito de trabajo en equipo. Con las estrategias de la gestión de talento humano y un plan de acción se llevará las mejoras en el clima laboral.

PALABRAS CLAVES

Cultura organizacional, clima laboral, capital humano, organización, gestión del talento humano.

ABSTRACT

The work climate in the institutions has climbed high levels becoming one of the main topics to be evaluated within organizations. Globally, companies have decided to improve and guarantee the work environment for all their employees. The main objective of the study is analyzing the main factors of human talent management that impact the work environment of the G4S area of operations in Guayaquil, for which, a detailed bibliographic review was made from the background, concepts, factors and strategies. The research maintains a mixed methodology with a qualitative and quantitative preponderance, to carry out analyzes the questionnaire instrument is used with the survey technique. Additionally, the survey validated by Jesús Sotelo with a Cronbach's alpha of 0.935 has been selected, where the results show that employees are aware that they need to set the standards to delimit responsibilities, the physical environment, teamwork, trends of the bosses and the sense of belonging. It concludes with the analysis of the management processes where flaws are shown in the process of performance evaluation in the field of teamwork. With the strategies of human talent management and an action plan, improvements in the work environment will be achieved.

KEY WORDS

Organizational culture, work climate, human capital, organization, human talent management.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA II
AGRADECIMIENTO III
CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL IV
CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS V
RESUMEN VI
ABSTRACT VII
INTRODUCCIÓN 1
Planteamiento del problema 2
Preguntas Científicas o ideas a defender 2
Objetivos de la investigación 3
Justificación de la investigación 3
Aspecto innovador 5
Capítulo 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA 6
1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 7
1.1.1 Antecedentes 7
1.1.2 Concepto de gestión del talento humano 9
1.1.3 Objetivos de la gestión del talento humano 11
1.1.4 Procesos de la gestión del talento humano 12
1.2 CLIMA LABORAL 14
1.2.1 Concepto de clima laboral 14
1.2.2 Factores del clima laboral 16
1.2.3 Medición del clima laboral 18
1.2.4 Estrategias para mejorar el clima laboral 19
1.2.5 Cultura organizacional y su compromiso 21
Capítulo 2. MARCO METODOLÓGICO 23
2.1 Enfoque de la investigación 24
2.2 Alcance de la investigación 24
2.3 Instrumentos y técnicas de la investigación 25
2.4 Selección de la muestra 26
Capítulo 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 27
3.1 Situación actual 28
3.2 Análisis general de los resultados de la encuesta 29

3.3 Análisis de los procesos de la gestión del talento humano 30
CONCLUSIONES 33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 35
ANEXOS 39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 8
Tabla 2 14
Tabla 3. 17
Tabla 4.. 22
Tabla 5.. 26
Tabla 6. 41
Tabla 7 41
Tabla 8. 42
Tabla 9. 43
Tabla 10……..44
Tabla 11… 44
Tabla 12 45
Tabla 13. 46
Tabla 14… 46
Tabla 15……..47
Tabla 16… 48
Tabla 17… 48
Tabla 18… 49
Tabla 19…. 50
Tabla 20…. 50
Tabla 21…. 51
Tabla 22 52
Tabla 23 52
Tabla 24…. 53
Tabla 25… 54
Tabla 26… 54
Tabla 27… 55
Tabla 28 56
Tabla 29… 56
Tabla 30…. 57
Tabla 31…. 58

Tabla 32…. 58
Tabla 33… 59
Tabla 34…. 60
Tabla 35….. 60
Tabla 36… 61
Tabla 37… 62
Tabla 38… 62
Tabla 39… 63
Tabla 40… 64
Tabla 41…. 64
Tabla 42…. 65
Tabla 43…. 66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1. Necesidad de establecer reglas……...……..…41

Figura2. Normas disciplinarias sean adecuadas…….……42

Figura 3. Orden institucional……..…….43

Figura 4. Funciones y responsabilidades claramente definidas…….……..43

Figura 5. La normativa facilita mi desempeño…….…….……..44

Figura 6. Procedimientos aportan en la realización de mis tareas……..…….45

Figura 7. Cantidad de registros necesarios para apoyar en mis tareas……..…45

Figura 8. Importancia de la información plasmada y recabada para las tareas……..…46

Figura 9. Ritmos de trabajo adecuados……..……...……..47

Figura 10. Opinar para mejorar los procedimientos……...……..…47

Figura 11. Poner en práctica lo más adecuado para realizar el trabajo……..…..48

Figura 12. La empresa otorga materiales para el trabajo…….49

Figura 13. La empresa ha contribuido en mi desarrollo profesional……...…….49

Figura 14. Brinda capacitación para obtener mejor desarrollo de actividades……..…50

Figura 15. Mi jefe muestra interés en el resultado de mis tareas…….……..…51

Figura 16. Mi jefe reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas…….……51

Figura 17. Mi jefe utiliza su posición para las oportunidades de trabajo……....…52

Figura 18. En esta institución trabajamos con espíritu de equipo……..……..…53

Figura 19. En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo……...…..……53

Figura 20. Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito……...…..…54

Figura 21. Otras áreas se suman para resolver problemas…….…….……..…55

Figura 22. En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo…….……..55

Figura 23. Mi jefe tiene capacidad de ayudar, motivar y dirigir……..……56

Figura 24. Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas…….…...……57

Figura 25. Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas……..…57

Figura 26. Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales……..…58

Figura 27. Mi jefe es imparcial para otorgar a cada quien en las mismas circunstancias…..……59

Figura 28. Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones……...…….59

Figura 29. Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas…..60

Figura 30. Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás……...……...61

Figura 31. Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás…….….61

Figura 32. Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la institución. ...…….…….….62

Figura 33. Me siento parte importante de esta institución…….…….…….63

Figura 34. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo…….…….…….…….63

Figura 35. Considero importante mi trabajo en esta institución…….…….64

Figura 36. Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución……..…….…….65

Figura 37. Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución……..…….…….65

Figura 38. Disfruto trabajar en esta institución…..…….…….…….…..66

INTRODUCCIÓN

Toda organización existe únicamente cuando un grupo de personas cooperan en conjunto para alcanzar objetivos comunes, siguiendo la misión para cumplir la visión de la empresa. (Chiavenato, 2011) En la actualidad, por lo general las empresas tienen como objetivos principales aumentar la rentabilidad, incrementar participación de mercado y crecimiento de las ventas, donde los empresarios sin importar que los procesos de las operaciones se encuentren automatizados, muchas veces desconocen que los objetivos se logran a través de la interacción con los colaboradores y los diferentes grupo de interés.

En varias empresas del Ecuador, no se le considera al talento humano un recurso como tal, por lo que las organizaciones piensan en factores financieros, económicos y de administración. El recurso humano debe ser una prioridad puesto que con este recurso se logran los objetivos de las empresas. En función de cómo los colaboradores están satisfechos o no con la organización su rendimiento puede ser de mayor relevancia para el éxito empresarial, por ende la gestión del talento humano enfoca sus procesos más críticos en optimizar el clima laboral de manera que los rendimientos de su personal sean los más idóneos.

G4S es una compañía internacional de servicios de seguridad líder que opera a nivel mundial, su casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Londres. G4S cotiza en la Bolsa de Valores de Londres, con cotización en la bolsa de Copenhague. Tiene operaciones en todos los continentes, para lo cual cuenta con oficinas en más de 125 países

alrededor del mundo. Superando los 600,000 empleados, G4S es uno de los mayores empleadores de la industria y el quinto mayor empleador privado mundial. En Ecuador, la empresa se fundó el 26 de abril de 1968, ingresando en el mercado ecuatoriano con el nombre de Wackenhut del Ecuador, con el fin de establecer y mantener la prestación de los mejores servicios de seguridad privada, bajo los mismos estándares de calidad practicados por G4S en todo el mundo. Actualmente la empresa emplea a más de 1.500 personas a nivel nacional, cuyos valores de integridad y respeto, seguridad y la excelencia en el servicio, innovación y trabajo en equipo son transmitidos y vividos por todos quienes la conforman.

Planteamiento del problema

En la empresa G4S, aparentemente se ha manifestado fluctuaciones en el clima laboral sobre todo en el área de operaciones de la ciudad de Guayaquil, lo cual, puede afectar los niveles de servicio. La falta de motivación de los colaboradores al inicio de la jornada, podría ser un factor que evidencie la baja productividad e impacta los niveles de confianza de los clientes, por lo que conlleva a un bajo desempeño laboral y preocupación de los altos directivos.

Preguntas Científicas o ideas a defender

Por lo antes referido, surge la siguiente pregunta: **¿Cuáles son los principales factores de la gestión del talento humano que impactan en el clima laboral del área de operaciones de G4S en Guayaquil?**

Otras preguntas relacionadas a la investigación, se detallan:

¿Qué instrumentos permiten medir el clima laboral?

¿Cuál es el tipo de cultura organizacional adecuado para G4S?

¿Cómo se puede equilibrar el clima laboral con la cultura organizacional en G4S?

Objetivos de la investigación

El objetivo general del estudio es:

Analizar los procesos de la gestión del talento humano y su impacto en el clima laboral del área de operaciones de G4S en Guayaquil.

Los objetivos específicos son:

- Construir un marco teórico sobre las principales teorías de la gestión del talento humano, el clima laboral y cultura organizacional.
- Establecer la metodología para el análisis de las variables de la investigación sobre la gestión del talento humano en el clima laboral. Caso G4S.
- Identificar los factores principales de la gestión del talento humano que impactan en el clima laboral del área de operaciones de G4S en Guayaquil.

Justificación de la investigación

La investigación presenta un fundamento teórico donde se mostrará la relación entre los factores de la gestión del talento humano y el clima laboral realizando un énfasis

en las principales teorías sobre el tema para generar un aporte que ayude a los diferentes niveles a obtener los resultados del desempeño laboral de los colaboradores y alcanzar los objetivos y metas de la organización. Con base en este estudio, se revisará el impacto de los principales factores sobre el clima laboral de la empresa donde los gerentes y supervisores con su comportamiento llevarán a mejorar el ambiente físico en que se desarrollan las actividades.

En el aspecto metodológico de la justificación, la investigación permite determinar el estudio que inicia del análisis general de la gestión del talento humano en las organizaciones y culmina en el impacto de los principales factores en el clima laboral. Seguido, se analizará una empresa multinacional del sector de seguridad física, en efecto se utilizará herramientas de encuestas para medir el clima laboral.

En la justificación práctica, la investigación establece algunas estrategias y análisis de los principales procesos de la gestión para conseguir con éxito un ambiente físico adecuado y que las actividades de los colaboradores se desarrollen con eficiencia y productividad. Con estos análisis se podrá determinar los percances en los procesos de la gestión del talento humano que impactan en el clima laboral y poder generar mejoras en los niveles de servicio ante los clientes, lo cual, dará un crecimiento personal y profesional a todos los colaboradores.

Aspecto innovador

El aspecto innovador de la investigación, es enlazar aspectos que no se veían relacionados, como por ejemplo: que tanto influye los procesos de gestión que realiza el área de talento humano versus el clima laboral, mismo que podrá afectar a la satisfacción de los colaboradores. Con este análisis se diseñará un plan de acción que permitirá potenciar el desempeño del personal utilizando las estrategias de acuerdo al tipo de cultura organizacional orientadas a mejorar el clima laboral.

Capítulo 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.1.1 Antecedentes

De acuerdo con (Manuel Arano Chávez, Escudero Macluf, & Alberto Delfín Beltrán, 2016), desde un principio los seres humanos han evolucionado en todos los sentidos de manera potencial, desde la era clásica como Fayol y Taylor hasta la era moderna de la administración. (Hector Delgado, 2002) citado por (Manuel Arano Chávez et al., 2016) señala que las aportaciones de Taylor desde su perspectiva económica fueron las siguientes:

- La Administración tiene la necesidad de desarrollarse como una disciplina científica.
- La selección de personal se la debe realizar de manera científica, mismo que será responsable de todas las tareas para la cual ha sido capacitado.
- Motivar, capacitar y desarrollar de forma científica y profesional al colaborador para el desempeño de sus tareas.
- Mantener un balance con la cultura organizacional entre los patrones y los colaboradores.

Por otro lado Fayol menciona sus aportaciones del enfoque de la Administración Clásica desde la perspectiva de la organización:

- Establecer áreas funcionales.
- Universalidad de la administración.

- Los principios de la administración (dirección, control de mando, autoridad, centralización, disciplina, equidad, estabilidad, iniciativa, trabajo en equipo, remuneración y jerarquía).
- Esquema de los procesos de la administración.

(Claudia Pardo, 2011) menciona que, la evolución de la gestión del talento humano desde la administración ha sido por los enfoques y/o modelos de las gestiones en los últimos tiempos donde se ha caracterizado principalmente por los cambios de la conceptualización del personal, por lo cual, las organizaciones han entendido que los colaboradores dejan de ser un costo y pasan a ser un recurso intelectual generando estrategias y lograr sus metas y objetivos.

Tabla 1.
Perspectiva histórica de la gestión del talento humano

Tipo	Perspectiva	Autor(es)
Según la época	Enfoques predominantes	Prieto Herrera (2008)
Según algunas escuelas del pensamiento organizacional	Énfasis predominantes	Prieto Herrera (2008)
Según evolución de la gestión humana	Focos centrales	Calderón, Naranjo y Álvarez (2010)
Según perspectivas y momentos de la Gestión Humana	Instancias	Cerna (2006)
Según los modelos actuales de la Gestión del Talento Humano	Necesidades, expectativas y estilos de dirección	Calderón (2008)

Adaptado de (Claudia Pardo, 2011)

(Edgar García, 2017) menciona como surgió durante los años 90 la gestión del talento humano y como las empresas se dan cuenta y se adaptan para lograr el éxito de sus negocios tomando en consideración las habilidades de los empleados. En la actualidad las compañías tratan de evolucionar su concepto de talento humano y lo ponen en práctica para solucionar sus problemas sobre la retención del personal. La labor de retener a los colaboradores no solo depende del departamento de recursos humanos sino también de las diferentes líneas de mandos como gerentes y/o supervisores.

La evolución de la administración y la gestión del talento humano dentro de las organizaciones se basan en los importantes avances del comportamiento de las personas y las relaciones interinstitucionales del comienzo de la revolución industrial. Las múltiples dimensiones de los seres humanos se complican y se adaptan por las diversas tareas administrativas, quienes tienen capacidades para pronunciar sus ideas, toma de decisiones asertivas, por lo cual, cada uno debe ser tratado como un mundo en particular.

1.1.2 Concepto de gestión del talento humano

De acuerdo con el editorial de (Mayo Pérez, 2015), el concepto de la gestión del talento humano se enfoca en el seguimiento y control de las actividades de dirección, por lo cual, las organizaciones aportan tanto visiones racionales como también científicas, verificando las relaciones con el sistema integral de la gestión. Parte, de la teoría hacia lo práctico ocupando la gestión un lugar primordial, de tal forma, que la retroalimentación de los comportamientos individuales se alineen a los objetivos y metas de la organización.

(José Vergara, 2017) hace énfasis al término de Recursos Humanos como un concepto de hombre sustituible y un engranaje más de la maquinaria de producción para lograr los objetivos de la organización, de lo cual, la gestión es un conjunto actividades a desempeñar por los colaboradores, donde deben catalogarse como instrumento o recurso dentro de cada empresa y ser considerado como el capital principal.

(Nathaly Bravo, 2017) menciona que el capital humano es el recurso más importante que posee las organizaciones donde surge la necesidad de gestionar este recurso con la gestión y dirección del departamento de talento humano, mismo que tiene la capacidad de retener y desarrollar todo el potencial de sus colaboradores. Si la gestión del talento humano se da de una manera asertiva, éste es capaz de crear y mantener una organización creando y ofreciendo un ambiente laboral adecuado en el que los empleados tomen el sentido de pertenencia y compromiso realizando sus funciones y tareas con motivación.

Dentro de la gestión del talento humano se debe saber que, sin duda muchos de los trabajadores sienten una no conformidad con respecto a sus empleos actuales o con el clima laboral que viven en determinado tiempo lo que ha llamado la atención de los mandos medios y gerentes; y a su vez estos inconvenientes, al ser desatendidos, con el paso de tiempo se tornarán de mayor riesgo. El concepto de la gestión del talento humano se entiende como el conjunto de procedimientos que permiten a una organización llevar cada uno de los procesos relacionados al manejo o dominio del personal. Las empresas confrontan los problemas de la productividad en su día a día, donde el capital humano es

una parte fundamental de la solución; y, los administradores del personal emplean las técnicas y procesos para complementar un gran impacto en su desempeño y productividad.

1.1.3 Objetivos de la gestión del talento humano

(William Werther, 2008) menciona que el objetivo principal de la gestión del talento humano es el adecuado engranaje de los sistemas de trabajo, las estructuras internas, las estrategias y las personas para lograr la competitividad y la eficiencia. Es decir, el departamento de talento humano, los gerentes y los mandos medios deben generar un clima laboral adecuado, lo cuales deben alcanzar la máxima productividad.

Del objetivo principal mencionado se establece varios objetivos específicos como:

- Aportar al cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización.
- Generar competitividad profesional con alcance de competitividad organizacional.
- Proporcionar a la empresa integrantes motivados y capacitados para sus actividades.
- Suministrar la profesionalización y la satisfacción de los colaboradores en el trabajo.
- Ayudar a los colaboradores y su familia en el desarrollo de la calidad de vida.
- Constituir políticas y procedimientos para desarrollar comportamientos sociales responsables.

Toda organización establece valores corporativos, los mismos que son su identificación y cada departamento los deben llevar a cabo; por ende, el departamento de recursos humanos debe hacer vivir estos valores día a día por todos los colaboradores contribuyendo con el desarrollo de la empresa y la productividad. Con base en esto la gestión del talento humano cumple los siguientes objetivos:

- Atraer aspirantes capaces de adquirir conocimientos y fortalecer destrezas que requiera la compañía.
- Disminuir los índices de rotación de personal, como retener a los colaboradores más calificados y con un alto nivel de competitividad.
- Establecer motivaciones para que los empleados adquieran sentido de pertenencia con la organización y puedan cumplir con responsabilidad los objetivos.
- Crear programas de crecimiento profesional que involucre el desarrollo de su estilo de vida.

1.1.4 Procesos de la gestión del talento humano

(Chiavenato, 2008) hace énfasis en la administración moderna del recurso humano, enfocándose en actividades integrales con el objetivo de obtener resultados multiplicadores simultáneamente para los colaboradores y la organización. Con base en las actividades, se enfoca en los siguientes procesos principales: adquirir aspirantes talentosos; diseño de actividades para las personas; brindar beneficios a las personas por su esfuerzo; programas de desarrollo para mejorar el estilo de vida de las personas; retención de las personas en las organizaciones y dar seguimiento de las actividades.

De acuerdo con (William Werther, 2008) los procesos de la gestión del talento humano se caracterizan en subsistemas sociales, corporativos y profesionales, los mismos que se relacionan entre sí, es decir, los desafíos del entorno hacen que la organización se enfoque en el departamento del talento humano y sus procesos como: fundamentos y desafíos, selección y preparación de los aspirantes, desarrollo y evaluación, motivación, retroalimentación de los colaboradores y las relaciones interdepartamentales finalizando con la evaluación del ambiente organizacional.

(MCS Grupo Consultor, 2018) menciona que, existen muchos elementos que pueden denominarse como fundamentales para que una organización cumpla sus objetivos con un desarrollo de nivel óptimo, por tal motivo, se puede determinar como el principal factor la integración holística de sus colaboradores con las herramientas de labores como la tecnología, base de datos, sistemas de información, entre otros.

Considerando la perspectiva de varios autores, el departamento de talento humano tiene a su cargo diferentes procesos, de tal manera se hace referencia a los principales factores dentro de la gestión realizada hacia los colaboradores, mismos que se sintetizan y describen en la siguiente tabla:

Tabla 2
Principales procesos de la gestión del talento humano

Principales Procesos	Síntesis del contenido
Admisión del personal	Las organizaciones realizan procesos a profundidad sobre la adquisición del recurso humano en cuanto a pruebas de conocimiento, psicológicas, físicas y médicas.
Evaluación del desempeño	Las evaluaciones al recurso humano se las deben realizar de manera periódica como mínimo una vez al mes, donde se valorarán conocimientos, habilidades, valores corporativos, entre otros. Esto no reemplazará a las retroalimentaciones constantes de los niveles superiores.
Desarrollo Profesional	En el proceso para el desarrollo profesional del recurso humano se emplea diferentes factores como la motivación, creación de metas, fijar objetivos, clima laboral adecuado, valores corporativos, capacitaciones constantes.
Promociones y Retenciones	Bajo un programa de promociones para las vacantes internas, se desarrolla los ascensos de todo recurso humano y bajar la rotación del personal de la organización.

Fuente: elaboración propia

1.2 CLIMA LABORAL

1.2.1 Concepto de clima laboral

(José Salazar, 2009) señala al clima laboral como un grupo de componentes y variables que se enfocan en la visión de la organización. Cuando se trata de recursos humanos se comprenden a los mismos como entes multidimensionales que se relacionan entre sí para conseguir un objetivo en común. Los componentes que inciden en el clima laboral son de prioridad en la gestión del talento humano.

(Alfaro Valdivia, 2014) menciona que el clima laboral es el ambiente físico y humano donde los colaboradores desarrollan sus funciones y tareas de manera cotidiana, mismo que influye en la satisfacción laboral y por ende en la productividad. El clima laboral, se vincula con el saber hacer de los directivos y la conducta de los colaboradores, su forma de laborar y las relaciones interpersonales, por tal razón la alta dirección con su sistema de gestión proporcionará o no, un buen terreno para un clima laboral adecuado.

De acuerdo con (Jesus Uribe, 2015), el clima laboral ha sido sujeto de investigación y estudio desde mediados del siglo XIX. En la actualidad el análisis del clima laboral se encuentra evolucionando por más de 50 años y se han descrito diversas definiciones, investigaciones e instrumentos de medición. De allí que, se puede entender el clima laboral como el ambiente donde se desarrollan las funciones y tareas asignadas con base en la importancia de las funciones y roles que desempeña los individuos dentro de la compañía.

Una publicación del (El Telégrafo, 2018) menciona que hoy en día las empresas deben tener la premisa de aportar a la calidad de vida de sus colaboradores, siendo esta tarea no tan sencilla. Algunas organizaciones están insertando las plazas de trabajo a distancia acorde con las necesidades de los trabajadores como personas con capacidades limitadas, cambio de dirección domiciliaria, entre otras. Estas adaptaciones hacen que los colaboradores tengan un mayor sentido de pertenencia donde se involucra desde los altos directivos hasta los colaboradores de nivel 1 fortaleciendo el clima laboral.

1.2.2 Factores del clima laboral

De acuerdo con (Carolina Castro, 2017) en su investigación el clima laboral se fundamenta en la efectos ocasionados por el medio que contiene la organización, las circunstancias y los factores que se producen internamente. Adicional, los factores que se enfocan en las herramientas del clima organizacional pueden ser internos o externos. El artículo de (Psicología & Empresa, 2011) menciona algunos factores que impactan directamente al clima laboral:

(Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Nuñez Partido, 2008)En una publicación de (Gestión, 2018), se menciona que el clima es el entorno de la empresa y dependerá siempre de varios factores, los mismos que pueden influir de manera positiva o negativa en el ambiente de la organización. A continuación se detalla algunos de los factores que inciden en el clima laboral:

- Los factores psicológicos como las opiniones, las percepciones, motivaciones, actitudes, y las expectativas de los colaboradores durante las interrelaciones.
- Las interacciones del personal con el espacio físico de la compañía y las percepciones que se producen en ella.
- Las condiciones laborales, sistemas de acceso y las exigencias del trabajo en las organizaciones.
- Los factores subyacentes que conforman la cultura organizacional y los valores corporativos generados por los altos directivos.
- El factor predominante es el estilo de liderazgo y autoridad que ejercen los mandos medios y supervisores.

En un estudio realizado por (MCS Grupo Consultor, 2018) expresa que, existe una relación entre los valores, las creencias, la conducta de los altos directivos y el personal, con el clima laboral. Los tres factores principales de la organización son: productividad, compromiso con la empresa y satisfacción laboral; los mismos que son influenciados por el líder de los diferentes equipos. La ruta correcta para comenzar y potenciar un clima laboral, es el planteamiento de las estrategias, lo cual, los índices de evaluación se enfoquen directamente en los colaboradores. Se determina los siguientes factores del clima laboral:

- Delegación de responsabilidades
- Reconocimiento, aptitudes y actitudes.
- Liderazgo adaptable y flexible.
- Transparencia.
- Desarrollo de los estilos de vida de los colaboradores.
- Remuneraciones adecuadas.
- Entorno físico adecuado para las actividades.

Tabla 3.
Factores del clima laboral.

Factores	Síntesis del contenido
Espacio Físico	Comprende a los equipos de trabajo, las instalaciones, entorno físico, nivel de contaminación, la temperatura, entre otros.
Estructuras particulares	Se enfoca con el estilo de la dirección, la estructura formal de la organización, la dimensión de la empresa y otros.

Entorno Social	Este componente abarca el trabajo en equipo, los problemas entre colaboradores y las relaciones interdepartamentales, la socialización, entre otros.
Identidades personales	Se basa en la esencia del ser humano, como las aptitudes, actitudes, objetivos, motivaciones, competitividad, etcétera.
Comportamiento organizacional	Este aspecto se enfoca a la productividad, la satisfacción laboral, la rotación del personal, el ausentismo y otros.

Fuente: elaboración propia

1.2.3 Medición del clima laboral

Con base en la investigación de (Hernaldo Reinoso & Blas Araneda, 2007) en el diseño y validación en un modelo de medición sobre el clima laboral basándose en las percepciones y expectativas, en su evaluación existe un total de 54 preguntas divididas en sus dos componentes. El alfa de Cronbach resultó de 0.90 como total, por lo tanto se considera una confiabilidad alta acorde a la escala, por otro lado, existe una desventaja en su evaluación, debido a que, se incluyen análisis de atributos que determinan características deficientes sobre el clima y discierne de los resultados requerido.

(Chiang Vega et al., 2008) en su análisis sobre el desarrollo, adaptación y validación del instrumento empleado en las organizaciones del sector estatal existe un cuestionario de 80 preguntas divididas en doce secciones. La investigación obtuvo como resultado un alfa de Cronbach de 0.93 de confiabilidad promedio, no es recomendable debido a que contienen ítems exclusivos para el sector estatal.

Con base en el análisis de (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014) en la construcción de un método para medir el ambiente laboral con el modelo de valores por competencia, donde empleó un instrumento de 103 ítems sometido a pruebas piloto dando como resultado un alfa de Cronbach de 0.93 de confiabilidad. El método cuenta con una desventaja, misma que es la cantidad de preguntas a realizar por factor tiempo y logística los colaboradores pueden diferir en sus respuestas.

Por otro lado, (Jesús Sotelo / Ernesto Figueroa / Delia Arrieta / Rubén Solís, 2012) en su investigación del clima laboral en Centros de Educación Superior Gubernamental, utilizó un instrumento compuesto de 38 preguntas divididas en cuatro secciones. El cuestionario contó con un alfa de Cronbach de 0.935 de confiabilidad. Este instrumento fue seleccionado para realizar esta investigación sobre la medición del clima laboral, debido a la cantidad de ítems apropiado, por su nivel de confianza.

1.2.4 Estrategias para mejorar el clima laboral

(María Bordas, 2016) señala que la responsabilidad de los líderes empresariales deben influir sobre el clima dentro de la organización, para lo cual se considera algunos detalles sobre las relaciones laborales:

- Los responsables o líderes de la empresa deben aportar de manera directa a crear y mantener el clima laboral adecuado para que los colaboradores lleven a cabo sus funciones.
- Ese clima creado por los responsables, el departamento de talento humano planteará las estrategias para mejorar el clima laboral, lo cual, estará enfocado a los

requerimientos de la función directiva y de las características de los colaboradores (Teoría X y Y según McGregor).

- Los altos directivos influirán sobre los colaboradores con sus valores, creencias y comportamiento donde dependerá de las actividades que desempeñen dentro de la organización en conjunto con la tecnología y los niveles de especialización.
- La organización donde se encuentra la tecnología más avanzada y el estilo de los directivos promoverá el autodesarrollo, la cooperación, la creatividad y uno de los factores más importantes el compromiso de los colaboradores para conseguir una mayor productividad.

En la publicación de (Universidad ESAN, 2018) explica que al crear un ambiente de motivación y entusiasmo para los colaboradores, éstos podrán hacer crecer su rendimiento y alcanzar los objetivos corporativos. No solo con el liderazgo efectivo se logra la satisfacción de los empleados, sino de la ejecución de las estrategias específicas como: refuerzo del ambiente laboral, ajustes en el espacio de trabajo, realizar reconocimientos por los alcances de los colaboradores, delegar funciones y decisiones al personal, desarrollar contenidos de crecimiento profesional y estilo de vida; y, promocionar las actividades interpersonales fuera de la organización, mismas que direccionarán a la productividad y diversidad.

De acuerdo con un artículo de (Actualidad Empresa, 2013), menciona que existe una conexión entre el clima laboral y la cultura organizacional, pues la cultura influye directamente en el comportamiento y en la percepción que tienen las personas sobre su ambiente de trabajo, puesto que, los empresarios definen el clima laboral como las

percepciones compartidas de las particularidades de una compañía con sus subsistemas. La percepción influye sobre la organización y las relaciones con sus colaboradores y los diferentes grupos de interés, debido a que está relacionado con las características del líder que ejerce con un efecto sobre el clima laboral.

1.2.5 Cultura organizacional y su compromiso

De acuerdo con el artículo (Actualidad Empresa, 2013), la cultura organizacional surge con gran importancia a finales de los años 70 y comienzos de los años 80. El análisis de los aspectos humanos dentro de la organización se lo ha considerado la precursora en la cultura organizativa ya que tiene un enfoque en la productividad, la satisfacción de los colaboradores y la moral dentro de la compañía.

La definición que se puede emplear para la cultura organizacional es la aplicación de hábitos, normas, actitudes, creencias, percepciones y los valores institucionales que serán el comportamiento que se ejecute por todos los miembros de la organización que estarán alineados con los objetivos. Los directivos tendrán la función de establecer y promover la cultura que caracteriza los valores.

Existen varios tipos de cultura organizacional que se emplean en las diferentes empresas, es decir, la cultura siempre dependerá de las características, valores y creencias de los altos directivos que transmitan a los colaboradores. Algunas de los tipos más importantes se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4.
Tipos de cultura organizacional y sus fundamentos.

Orientación	Descripción
Orientación a las normas	Su enfoque es de comunicación con carácter organizacional y su resultado es convertir a sus colaboradores en líderes institucionales.
Orientación de apoyo	Orientado a los recursos intelectuales de la organización dando como resultado colaboradores involucrados con el desarrollo social.
Orientación a la Innovación	Está enfocado a las prácticas del talento humano con fundamentos de conciencia interna para convertir su personal en emprendedores.
Orientación a la tarea	Se enfocan en las prácticas externas de la organización y se fundamenta en el empoderamiento de los colaboradores hacia los clientes.
Orientación a la misión	Orientado al rendimiento de los colaboradores con fundamentos en los valores corporativos para fortalecer a sus colaboradores su carácter institucional.
Enfoque a la calidad de servicio	Se describe con coordinación e integración del equipo de trabajo con estructuras del héroe interno para fomentar los valores personales.

Fuente: elaboración propia

Capítulo 2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

La investigación presenta un enfoque de carácter mixto con preponderancia cualitativa, con el propósito de obtener más información de manera holística en cuanto al estudio del fenómeno, adicional se realizará un análisis con los datos cuantitativos de la información obtenida para revisar los principales factores de la gestión del talento humano que inciden en el clima laboral de G4S en la ciudad de Guayaquil.

2.2 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, debido a que, el objetivo es exponer las características y dimensiones del fenómeno en cuanto a la gestión del talento humano en el área de operaciones de G4S en la ciudad de Guayaquil, dando a conocer el resultado de los factores más importantes que se aplican en los recursos humanos que impacten en el clima laboral para llevar a cabo el cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.

En el desarrollo de la investigación se irá analizando la evolución de la administración, la gestión del talento humano y el comportamiento del personal donde podemos complementar con la opinión del gestor del departamento de talento humano de la compañía para concluir y esclarecer los paradigmas de los procesos y el impacto en clima laboral.

2.3 Instrumentos y técnicas de la investigación

El instrumento a utilizar dentro de la investigación es el cuestionario que se ejecutará a través de la técnica de encuesta a los colaboradores de G4S para medir los factores que inciden en el clima laboral en el área de operaciones de la ciudad de Guayaquil.

Para medir el clima laboral, se ha seleccionado el método empleado por (Jesús Sotelo / Ernesto Figueroa / Delia Arrieta / Rubén Solís, 2012), mismo que obtuvo un grado de alfa de Cronbach de 0.935 de fiabilidad. El cuestionario consta de 38 preguntas validadas y fueron aplicadas al personal operativo de la compañía en la ciudad de Guayaquil. La encuesta maneja una escala de Likert con diferentes niveles de menor a mayor que se detalla a continuación:

- Muy en desacuerdo.
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

De acuerdo con la revisión teórica, esta técnica fue más óptima para realizarse debido que su contenido no es tan extenso y abarca cuatro dimensiones que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5.
Dimensiones y descripción del cuestionario.

Dimensiones	Descripción
Estructura	Corresponden las preguntas del 1-12, se evalúa la delimitación de las reglas, normas disciplinarias, establecimiento de funciones y responsabilidades, fluctuaciones del trabajo, opiniones, información, procedimientos y autonomía.
Recompensa	Las preguntas de la 13-17, se evalúan los niveles de capacitación, participación del jefe inmediato, gratificaciones al esfuerzo, contribución de la empresa al desarrollo personal y profesional y facilitar con oportunidades de labores.
Relaciones	Corresponden a las preguntas de la 18-32, se evalúa el trabajo en equipo, relaciones interdepartamentales, dirección del jefe inmediato, clarificación, valoración del esfuerzo y del trabajo, trato equitativo, seguridad en realización de tareas, comunicación abierta, oportunidad de transmitir comentarios e ideas.
Identidad	Las preguntas de la 33-38, se evalúa sobre el sentido de pertenencia, impacto de de las funciones, apertura de contribuir en sugerencias y propuestas, contribución en el cumplimiento de los objetivos y satisfacción en el trabajo.

Fuente: elaboración propia

2.4 Selección de la muestra

Para la ejecución de la encuesta se ha considerado una muestra no probabilística, debido a que, en el área de operaciones en la empresa G4S en la ciudad de Guayaquil laboran 127 empleados, lo cual, se aplicó la encuesta a todos los colaboradores y con el objetivo de medir el clima laboral mediante el método de (Jesús Sotelo / Ernesto Figueroa / Delia Arrieta / Rubén Solís, 2012) se llegarán a mejores resultados.

Capítulo 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Situación actual

(G4S Ecuador, 2019) es una empresa internacional de servicios, líder en soluciones integrales de seguridad, que opera a nivel mundial y es el quinto empleador más grande. Su pilar fundamental es ser el socio estratégico para mitigar los niveles de riesgo y vulnerabilidades pensando en las necesidades de los clientes y ajustándose a sus requerimientos. Trabajan para salvaguardar el bienestar y la prosperidad de las personas creando y mejorando ambientes de trabajo más seguros.

La visión es ser líder en la industria de seguridad privada en el Ecuador, estableciendo los parámetros de seguridad privada, empleando la más avanzada tecnología y los recursos humanos profesionales más calificados y cubrir las expectativas de seguridad de los clientes incrementando la participación del mercado.

La misión es mejorar la calidad de vida de sus colaboradores empleando la incorporación, propuesta de servicios integrales y la capacitación constante que permita a las personas a estar preparado para la disuasión ante situaciones emergentes.

Los valores corporativos de la empresa que son transmitidos y vividos desde los altos directivos son: integridad y respeto; seguridad y la excelencia en el servicio; innovación y trabajo en equipo (G4S Ecuador, 2019).

3.2 Análisis general de los resultados de la encuesta

Con base en la encuesta realizada donde se obtuvieron los datos detallados en el anexo 2. Dentro de cada estructura mencionada en la Tabla 5 y se ha considerado aquellos factores que hayan reflejado más de 30% de no conformidades con respecto en los ítems del cuestionario para brindar el soporte en los problemas que posee la compañía.

En la dimensión de estructura, los colaboradores tienen claro que es necesario el establecer reglar y delimitar las responsabilidades. Sin embargo, uno de los resultados mostró que el 39.37% de los colaboradores presentan inconvenientes en la cantidad de registros que son necesarios para dar soporte en la ejecución de las funciones y tareas. Esta situación puede producirse por los niveles de accesos a la información. Adicional pese a los aspectos burocráticos o de procedimientos, el factor tiempo es fundamental, debido a que impacta en la ejecución de las tareas y funciones creando retrasos y postergaciones en sus entregas.

Otro de los resultados que han preocupado a los mandos medios y gerentes, es el 36.22% de no conformidad con respecto a brindar opiniones para mejorar los procedimientos. Los colaboradores quienes opinan para mejorar los procedimientos en sus puestos de trabajo, no mantienen la visión holística de la situación de los clientes como sus niveles de riesgos y vulnerabilidades. De la misma manera, el 66.93% de los colaboradores sienten la no conformidad debido a que los comentarios emitidos para mejorar sus procedimientos, consignas y/o tareas no son puestos en práctica, por lo cual, estas

optimizaciones pueden impactar en los niveles de servicio al cliente e impactar en los riegos y vulnerabilidades de los clientes.

En la dimensión de relaciones, los colaboradores mantienen con claridad la situación de la empresa en cuanto a la comunicación con los altos mandos donde tienen la apertura para sus requerimientos y/o solicitudes, el 38.58% de los empleados sienten la no conformidad a la sencillez para ponerse de acuerdo con los jefes inmediatos ya sea por los procedimientos, políticas o reglamento interno de la compañía, mismos que pueden impactar en los niveles de servicio de los clientes.

Otro de los resultados preocupantes, es el 45.67% de los colaboradores que manifiestan la no conformidad sobre el apoyo por parte de los compañeros dentro del mismo nivel. Existe una tensión a nivel de trabajo en equipo, debido a que, los factores de competencias y la falta de integración promueven un clima laboral con fluctuaciones, mismo que impacta en los niveles de rendimiento y producción de los colaboradores; por ende, en los niveles de confianza de los clientes.

3.3 Análisis de los procesos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano de G4S tiene dentro de sus funciones varios procesos que se deben ejecutar con el principal recurso que es el personal de la organización, los principales procesos son:

Selección del personal: el gestor de talento humano, recibe de los aspirantes la hoja de vida para la pre entrevista donde se verifican datos personales, experiencias, características, logros alcanzados, habilidades y destrezas, al ser una empresa de seguridad, los aspirantes deben contar con la credencial del Ministerio del Interior. Este procedimiento no es centralizado y el gestor lo lleva a cabo con normalidad.

Capacitaciones al personal: dentro de sus procesos las capacitaciones son ejecutadas por medio de un cronograma anual. La compañía brinda diversos cursos generales como idiomas, niveles de seguridad, certificaciones, entre otros. Uno de los cursos se enfoca en el reentrenamiento para todo personal que labora en empresas de sector de seguridad física, misma que es exigida por el Ministerio del Interior. La compañía, pensando en sus colaboradores mantiene a su personal en constante comunicación de la apertura de los cursos nuevos para el desarrollo personal y profesional.

Evaluaciones de desempeño: el área de talento humano cumple con las evaluaciones de desempeño de manera anua, mismos que son realizados por cada jefe departamental, cumpliendo con los objetivos de la organización. El gestor del talento humano se enfoca en todo el personal que presenta bajo rendimiento para brindarle el soporte y seguimiento, debido a que por los inconvenientes presentados impactan en el clima laboral en todo su área.

Promociones y retenciones: es uno de los procesos fundamentales para que los colaboradores crezcan de forma profesional. Dentro de la organización existe un programa

de promociones y premiaciones por el desempeño del personal y siendo los valores corporativos vividos con pasión, con este reconocimiento donde los colaboradores son tomados en consideración para la revista de la empresa a nivel nacional.

Se sugiere que la compañía debe fomentar y fortalecer la integración de los colaboradores de los diferentes departamentos, los resultados de la encuesta mostraron un bajo indicador del trabajo en equipo. Con un plan de acción y socios estratégicos se puede realizar reuniones sociales con el fin de integrarse y conocerse; y, con base en este plan, se llevará un buen clima laboral generando una mayor productividad para cumplir los objetivos.

CONCLUSIONES

El talento humano dentro de una organización es el recurso más importante y debe ser valorado como tal. En las empresas se establecen normativas y procedimientos que deben ser guiados por el gestor del talento humano, mientras que los altos directivos definen la cultura organizacional de la compañía que son transmitidos en el día a día de las operaciones fomentando los valores corporativos.

Con base en los conceptos mencionados sobre la gestión del talento humano se determinó que los mandos medios aportan en las organizaciones con visiones racionales como científicas, partiendo de la teoría hacia lo práctico. La retroalimentación en la conducta individual de los colaboradores fortalece los valores interinstitucionales para mejorar su productividad y desempeño alcanzando los objetivos y metas de la compañía.

Uno de los objetivos principales en la gestión del talento humano es el correcto mecanismo sobre las estructuras internas, las estrategias, y el personal con quienes se logra la mayor productividad con eficiencia. Los mandos medios deben aportar al cumplimiento de los objetivos en conjunto con los sistemas y herramientas. Suministrar a la compañía aspirantes calificados, capacitados para el desempeño de las funciones. Apoyar a sus colaboradores para el desarrollo de su calidad de vida, reduciendo los índices de rotación del personal.

Los procesos de la gestión del talento humano se enfocan en las actividades integrales de su administración en la que los colaboradores sientan que son parte de la organización con un sentido de compromiso y pertenencia. Los principales procesos son: selección, capacitación, motivación, seguimiento e integración. Los desafíos del entorno hacen generar planes de acción con alianzas estratégicas para la evaluación de desempeño.

La investigación presentó un enfoque mixto con un alcance de tipo descriptivo, los cual, se empleó el cuestionario de (Jesús Sotelo / Ernesto Figueroa / Delia Arrieta / Rubén Solís, 2012) donde mostró que la empresa tiene definido sus normas y reglas delimitando las responsabilidades, no obstante, existen no conformidades en el trabajo en equipo del mismo nivel, pese a que mantienen una comunicación clara y directa con el jefe inmediato. Adicional, se siente el malestar en cuanto que no pueden poner en práctica lo que consideran más práctico y adecuado para realizar sus tareas y funciones.

Con base en lo expuesto se concluye que, los procesos de la gestión del talento humano deben estar ligado con la cultura organizacional, puesto que, con los diferentes factores de la gestión puede impactar de manera positiva en el clima laboral en el área de operaciones de G4S en Guayaquil. Los principales factores que inciden directamente en el clima laboral son: motivación, capacitación y desarrollo del personal. Adicional, se sugiere realizar programas de integración periódicas para fomentar el compañerismo y trabajo en equipo para el alcance las metas cumpliendo la visión de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Actualidad Empresa. (2013). EL CLIMA LABORAL Y ORGANIZACIONAL - Actualidad Empresa. Retrieved April 29, 2019, from http://actualidadempresa.com/el-clima-laboral-y-organizacional/

Alfaro Valdivia. (2014). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DANPER - TRUJILLO SAC. 2014"*.

Carolina Castro. (2017). *Factores internos que influyen en el clima organizacional como potencializador del desempeño laboral*. Retrieved from https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16665/castropi%F1amaria carolina2017.pdf;jsessionid=94DF705E343B955188B31AB887745043?sequence=3

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos1. *Universum*, *23*(2), 66–85. https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004

Chiavenato. (2008). *Gestión del talento humano*. 3ra Edición. McGraw Hill.

Claudia Pardo. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. In *Gest. Soc* (Vol. 4).

Edgar García. (2017). *Historia, Origen Y Desarrollo De La Gestión Del Talento Humano*. Retrieved from http://www.academia.edu/14095746/HISTORIA_ORIGEN_Y_DESARROLLO_DE_LA_GESTIÓN_DEL_TALENTO_HUMANO

El Telégrafo. (2018). Las empresas se esfuerzan por mejorar el clima laboral. Retrieved

March 30, 2019, from https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde/1/las-empresas-se-esfuerzan-por-mejorar-el-clima-laboral

G4S Ecuador. (2019). G4S Ecuador. Retrieved October 3, 2019, from https://www.g4s.com/es-ec

Gestión. (2018). Factores más importantes que influyen en el clima laboral. Retrieved September 30, 2019, from https://www.gestion.org/factores-mas-importantes-que-influyen-en-el-clima-laboral/

Hector Delgado. (2002). *Administración Estratégica* (PAC).

Hernaldo Reinoso & Blas Araneda. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006105

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduria y Administracion*, *59*(1), 229–257. https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1

Jesús Sotelo / Ernesto Figueroa / Delia Arrieta / Rubén Solís. (2012). *Clima organizacional en Universidades Públicas*. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582

Jesus Uribe. (2015). *Salud ocupacional, clima laboral y variables sociodemográficas: tres estudios en México y Centroamérica*.

José Salazar. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. Retrieved September 24, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/42582893_Clima_y_cultura_organizacional

_Dos_componentes_esenciales_en_la_productividad_laboral

José Vergara. (2017). *Gestión del Talento Humano ADE*. Retrieved from https://www.academia.edu/11189661/Gestión_del_Talento_Humano_ADE

Manuel Arano Chávez, R., Escudero Macluf, J., & Alberto Delfín Beltrán, L. (2016). *EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN: UNA APROXIMACIÓN (Founding the origin of the organizational climate, from the perspective of school management: a theoretical approach)*. Retrieved from https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf

María Bordas. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral.* Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gestion+del+clima+laboral&ots=oZFAwWDxb4&sig=9sWJ5A9Mx4xGko8riw2QJUzUI1g#v=onepage&q=gestion del clima laboral&f=false

Mayo Pérez. (2015). *El control de gestión y el talento humano*.

MCS Grupo Consultor. (2018). Factores que intervienen en el clima laboral de las empresas. Retrieved September 29, 2019, from https://medium.com/@MCS_Grupo/factores-que-intervienen-en-el-clima-laboral-de-las-empresas-52ba0093d936

Nathaly Bravo. (2017). *Nathaly Esther BRAVO ASPIAZU Bajo la dirección de*. Retrieved from http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2262/1/BRAVO_ASPIAZU_NATHALY_ESTHER_MDTH-OL-2014-B-2017-000 final.pdf

Psicología & Empresa. (2011). Factores que afectan y conforman el clima organizacional.

Retrieved October 3, 2019, from https://psicologiayempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html

Universidad ESAN. (2018). Estrategias para obtener un buen clima laboral | Recursos Humanos | Apuntes empresariales | ESAN. Retrieved September 30, 2019, from https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/

William Werther. (2008). *Administración de Recursos Humanos. el capital humano de las empresas*. Retrieved from https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administración-de-recursos-humanos-6ta-Edición-William-B.-Werther.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de estudio del clima laboral en la organización.

CUESTIONARIO

Marque con una “X” la respuesta que más se asemeje a su percepción.

Preguntas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Considero que es necesario el establecimiento de reglas.					
2. Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.					
3. Esta institución existe orden.					
4. Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.					
5. La normatividad vigente facilita mi desempeño.					
6. Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas.					
7. La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.					
8. Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la institución.					
9. Los ritmos de trabajo me parecen adecuados.					
10. Puedo opinar para mejorar los procedimientos.					
11. Se me permite poner en práctica lo que considera más adecuado para realizar mi trabajo.					
12. La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo.					
13. La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional.					
14. La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.					
15. Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas.					
16. Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.					
17. Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.					

18. En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.					
19. En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.					
20. Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.					
21. El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.					
22. En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo.					
23. Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.					
24. Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas.					
25. Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas.					
26. Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.					
27. Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.					
28. Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.					
29. Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas.					
30. Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.					
31. Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.					
32. Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la institución.					
33. Me siento parte importante de esta institución.					
34. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.					
35. Considero importante mi trabajo en esta institución.					
36. Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución.					
37. Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución.					
38. Disfruto trabajar en esta institución.					

Anexo 2

Resultados de encuesta realizada

Tabla 6
Necesidad de establecer reglas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	1.57%
En desacuerdo	3	2.36%
Indiferente	7	5.51%
De acuerdo	24	18.90%
Muy de acuerdo	91	71.65%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

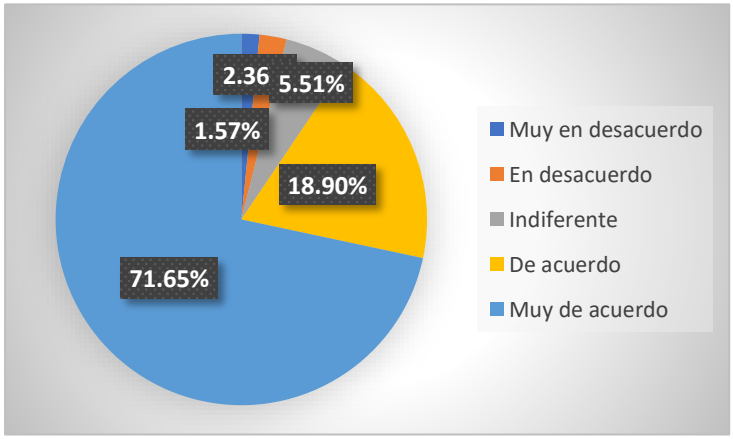


Figura 1 Necesidad de establecer reglas.
Elaboración: propia

Tabla 7
Normas disciplinarias sean adecuadas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	25	19.69%
En desacuerdo	7	5.51%

Indiferente	15	11.81%
De acuerdo	70	55.12%
Muy de acuerdo	10	7.87%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

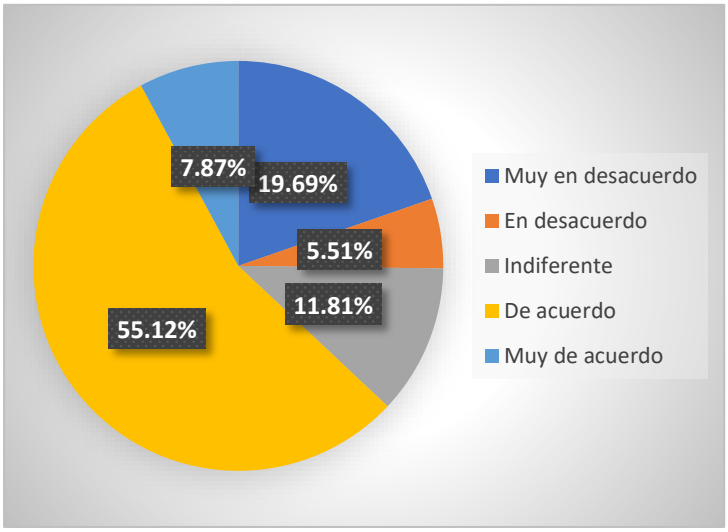


Figura 2. Normas disciplinarias sean adecuadas
Elaboración: propia

Tabla 8
Orden institucional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	3.94%
En desacuerdo	3	2.36%
Indiferente	8	6.30%
De acuerdo	21	16.54%
Muy de acuerdo	90	70.87%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

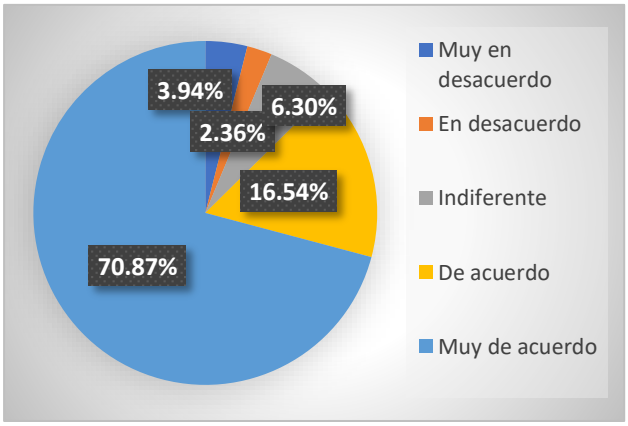


Figura 3. Orden institucional
Elaboración: propia

Tabla 9
Funciones y responsabilidades claramente definidas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	15	11.81%
En desacuerdo	8	6.30%
Indiferente	10	7.87%
De acuerdo	24	18.90%
Muy de acuerdo	70	55.12%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

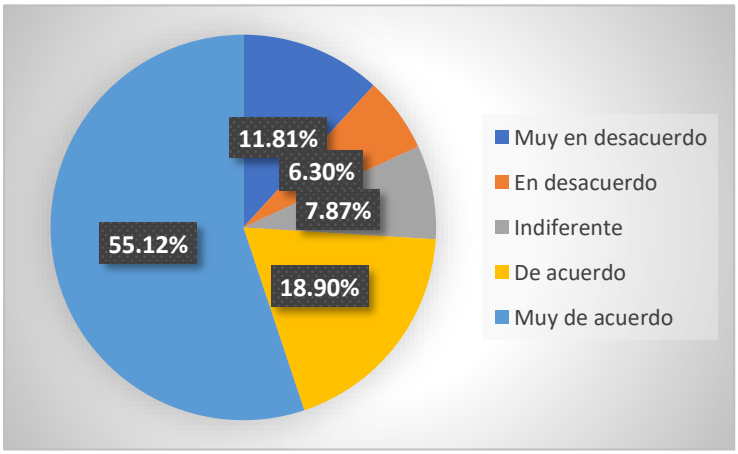


Figura 4. Funciones y responsabilidades claramente definidas
Elaboración: propia

Tabla 10
La normativa facilita mi desempeño

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	11	8.66%
En desacuerdo	7	5.51%
Indiferente	6	4.72%
De acuerdo	17	13.39%
Muy de acuerdo	86	67.72%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

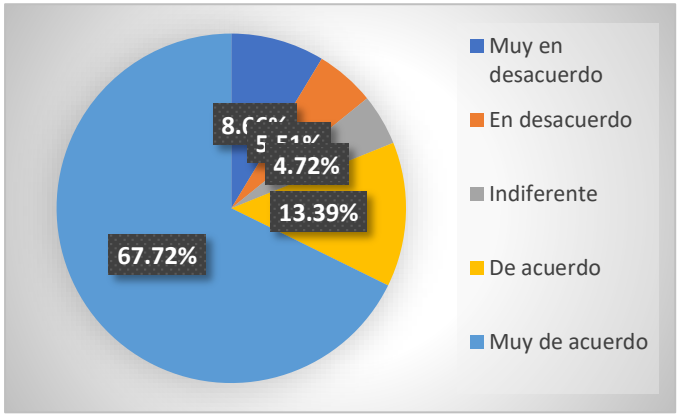


Figura 5. La normativa facilita mi desempeño
Elaboración: propia

Tabla 11
Procedimientos aportan en la realización de mis tareas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	1.57%
En desacuerdo	2	1.57%
Indiferente	5	3.94%
De acuerdo	20	15.75%
Muy de acuerdo	98	77.17%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

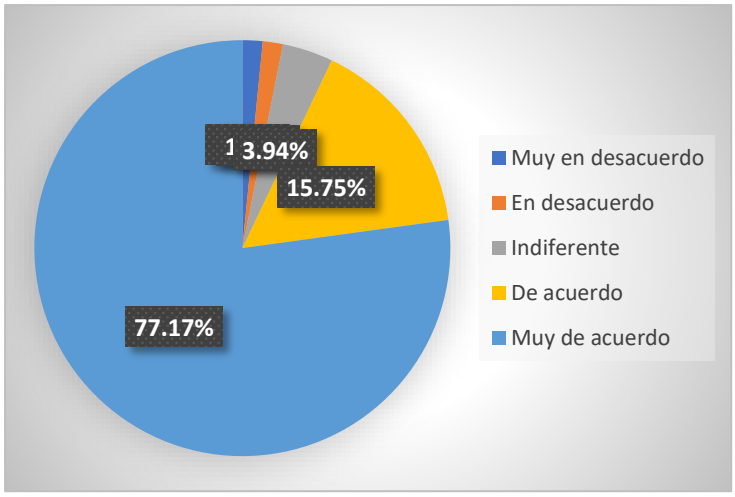


Figura 6. Procedimientos aportan en la realización de mis tareas.
Elaboración: propia

Tabla 12
Cantidad de registros necesarios para apoyar en mis tareas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	35	27.56%
En desacuerdo	15	11.81%
Indiferente	25	19.69%
De acuerdo	38	29.92%
Muy de acuerdo	14	11.02%
Total	127	100.00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

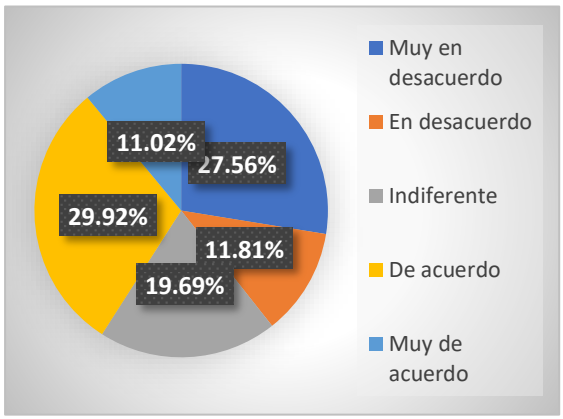


Figura 7. Cantidad de registros necesarios para apoyar en mis tareas.
Elaboración: propia

Tabla 13
Importancia de la información plasmada y recabada para las tareas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2.36%
En desacuerdo	8	6.30%
Indiferente	15	11.81%
De acuerdo	18	14.17%
Muy de acuerdo	83	65.35%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

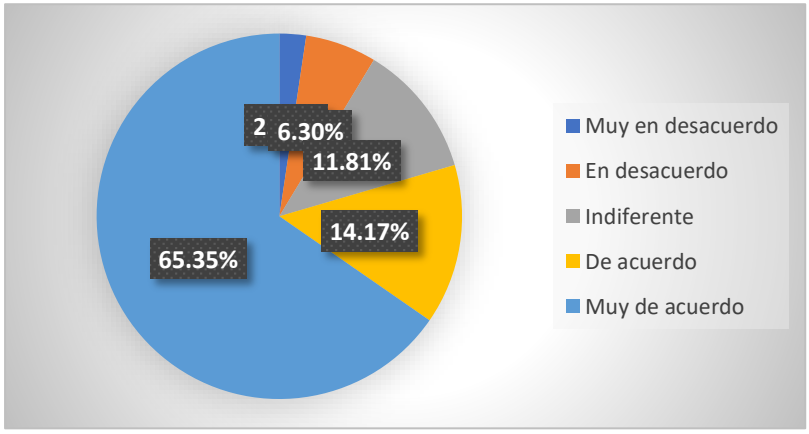


Figura 8. Importancia de la información plasmada y recabada para las tareas
Elaboración: propia

Tabla 14
Ritmos de trabajo adecuados.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	20	15.75%
En desacuerdo	15	11.81%
Indiferente	7	5.51%
De acuerdo	35	27.56%
Muy de acuerdo	50	39.37%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

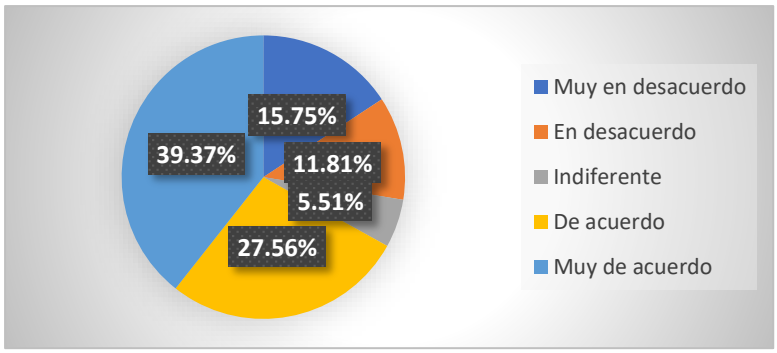


Figura 9. Ritmos de trabajo adecuados.
Elaboración: propia

Tabla 15
Opinar para mejorar los procedimientos.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	35	27.56%
En desacuerdo	11	8.66%
Indiferente	20	15.75%
De acuerdo	21	16.54%
Muy de acuerdo	40	31.50%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

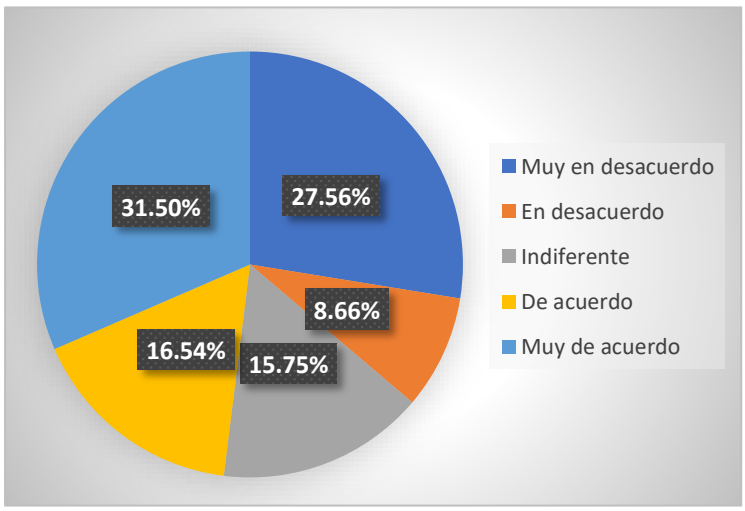


Figura 10. Opinar para mejorar los procedimientos.
Elaboración: propia

Tabla 16
Poner en práctica lo más adecuado para realizar el trabajo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	60	47.24%
En desacuerdo	25	19.69%
Indiferente	15	11.81%
De acuerdo	15	11.81%
Muy de acuerdo	12	9.45%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

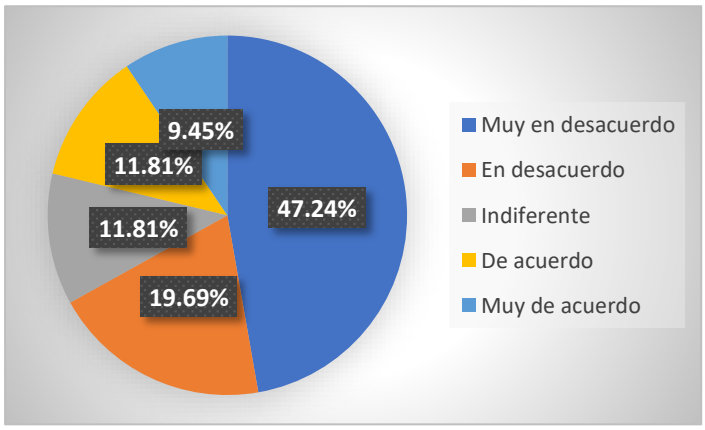


Figura 11. Poner en práctica lo más adecuado para realizar el trabajo.
Elaboración: propia

Tabla 17
La empresa otorga materiales para el trabajo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2.36%
En desacuerdo	5	3.94%
Indiferente	2	1.57%
De acuerdo	28	22.05%
Muy de acuerdo	89	70.08%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

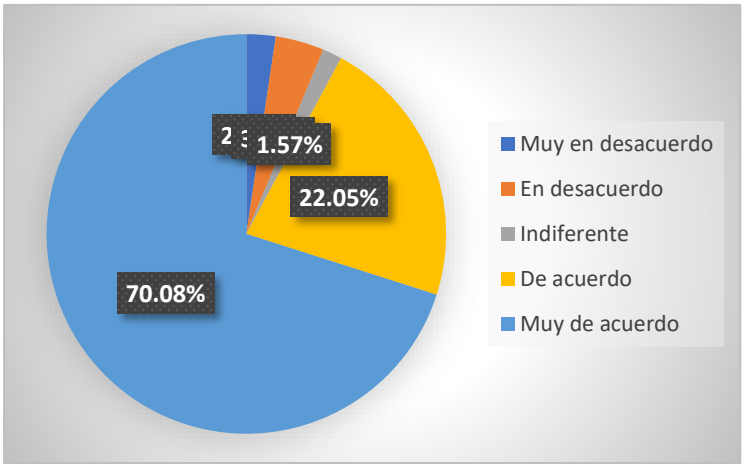


Figura 12. La empresa otorga materiales para el trabajo.
Elaboración: propia

Tabla 18
La empresa ha contribuido en mi desarrollo profesional.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	1.57%
En desacuerdo	2	1.57%
Indiferente	5	3.94%
De acuerdo	20	15.75%
Muy de acuerdo	98	77.17%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

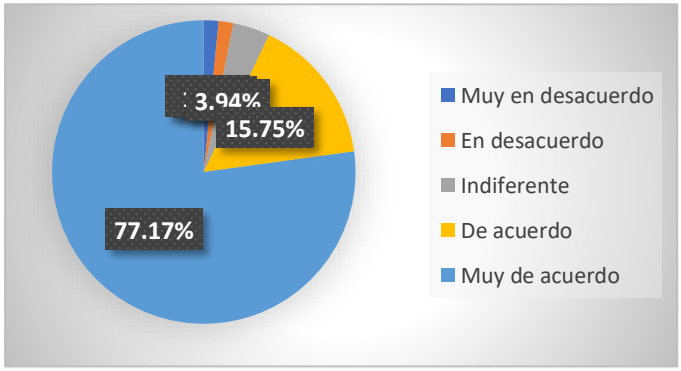


Figura 13. La empresa ha contribuido en mi desarrollo profesional.
Elaboración: propia

Tabla 19
Brinda capacitación para obtener mejor desarrollo de actividades.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	2	1.57%
Muy de acuerdo	125	98.43%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

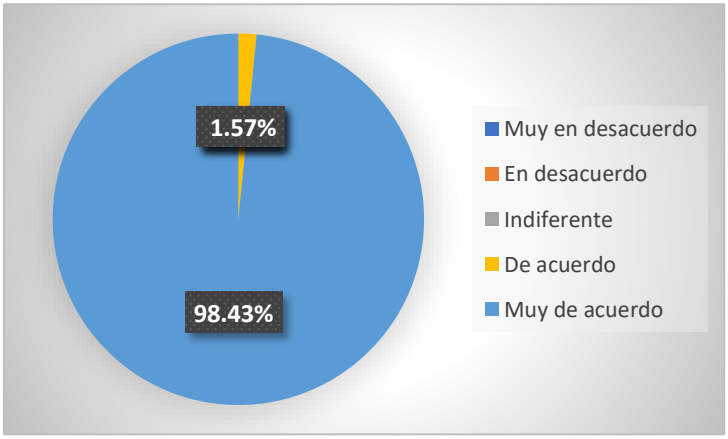


Figura 14. Brinda capacitación para obtener mejor desarrollo de actividades.
Elaboración: propia

Tabla 20
Mi jefe muestra interés en el resultado de mis tareas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	1.57%
En desacuerdo	5	3.94%
Indiferente	8	6.30%
De acuerdo	21	16.54%
Muy de acuerdo	91	71.65%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

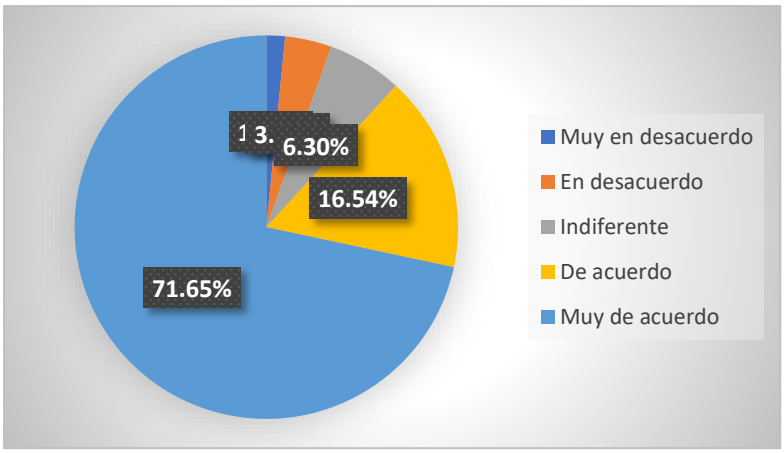


Figura 15. Mi jefe muestra interés en el resultado de mis tareas.
Elaboración: propia

Tabla 21
Mi jefe reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	6.30%
En desacuerdo	11	8.66%
Indiferente	8	6.30%
De acuerdo	19	14.96%
Muy de acuerdo	81	63.78%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

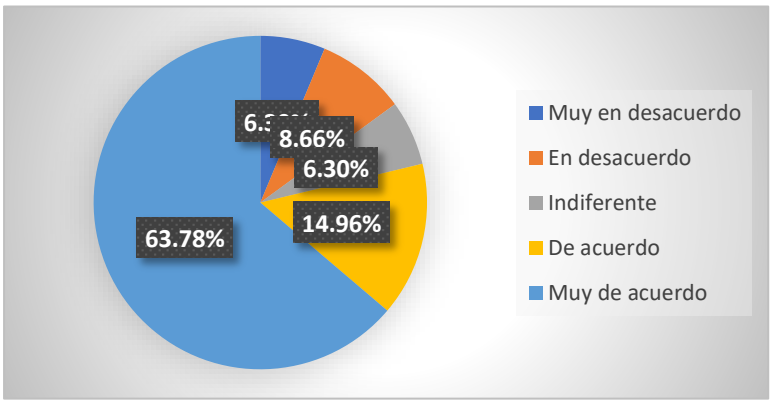


Figura 16. Mi jefe reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.
Elaboración: propia

Tabla 22
Mi jefe utiliza su posición para las oportunidades de trabajo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	11	8.66%
En desacuerdo	5	3.94%
Indiferente	7	5.51%
De acuerdo	26	20.47%
Muy de acuerdo	78	61.42%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

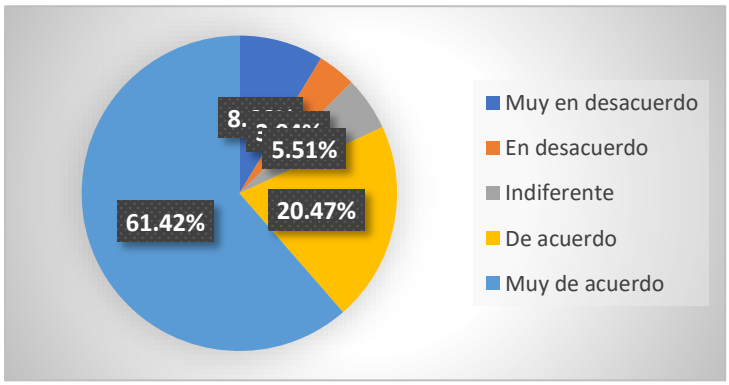


Figura 17. Mi jefe utiliza su posición para las oportunidades de trabajo.
Elaboración: propia

Tabla 23
En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	27	21.26%
En desacuerdo	8	6.30%
Indiferente	7	5.51%
De acuerdo	17	13.39%
Muy de acuerdo	68	53.54%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

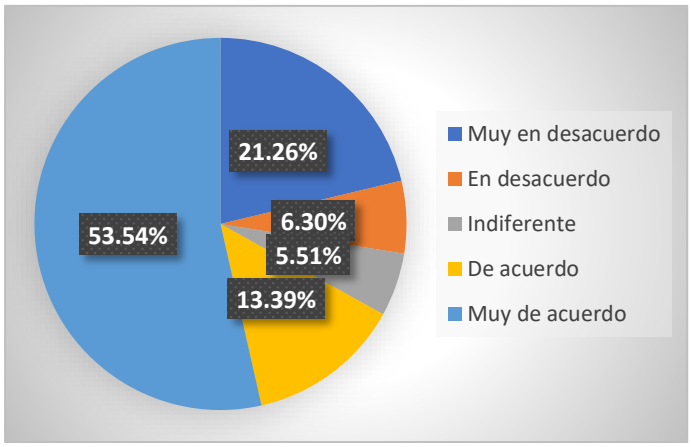


Figura 18. En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.
Elaboración: propia

Tabla 24
En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	45	35.43%
En desacuerdo	4	3.15%
Indiferente	3	2.36%
De acuerdo	8	6.30%
Muy de acuerdo	67	52.76%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

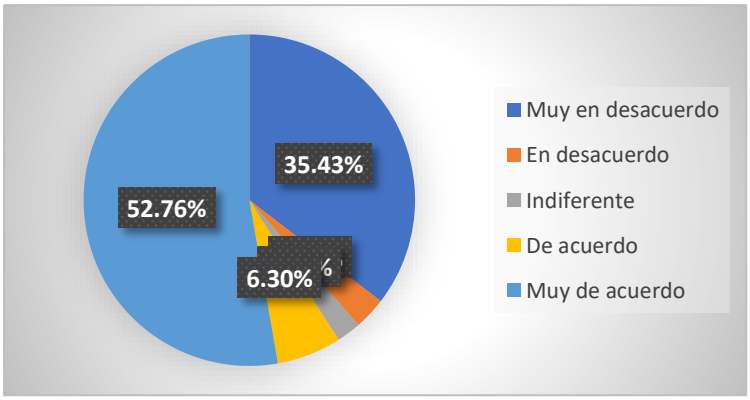


Figura 19. En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.
Elaboración: propia

Tabla 25
Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	23	18.11%
En desacuerdo	35	27.56%
Indiferente	3	2.36%
De acuerdo	9	7.09%
Muy de acuerdo	57	44.88%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

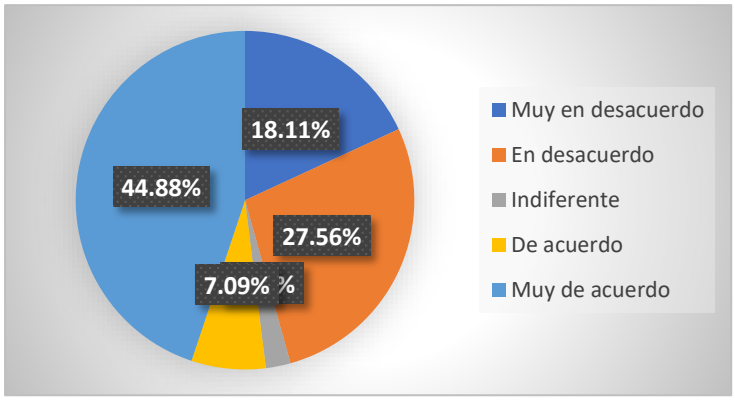


Figura 20. Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.
Elaboración: propia

Tabla 26
Otras áreas se suman para resolver problemas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	1.57%
En desacuerdo	2	1.57%
Indiferente	3	2.36%
De acuerdo	19	14.96%
Muy de acuerdo	101	79.53%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

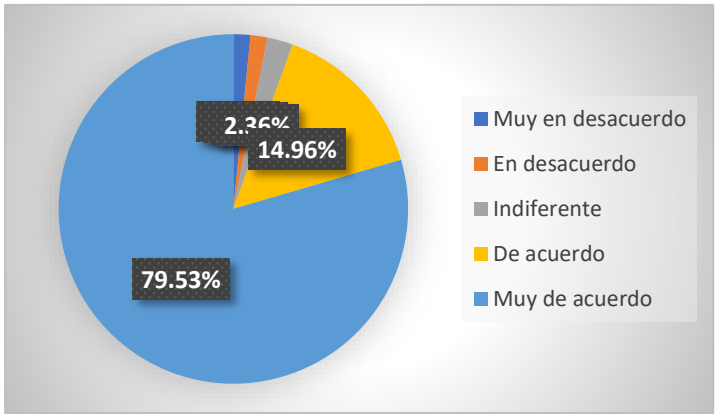


Figura 21. Otras áreas se suman para resolver problemas
Elaboración: propia

Tabla 27
En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2.36%
En desacuerdo	1	0.79%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	24	18.90%
Muy de acuerdo	99	77.95%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

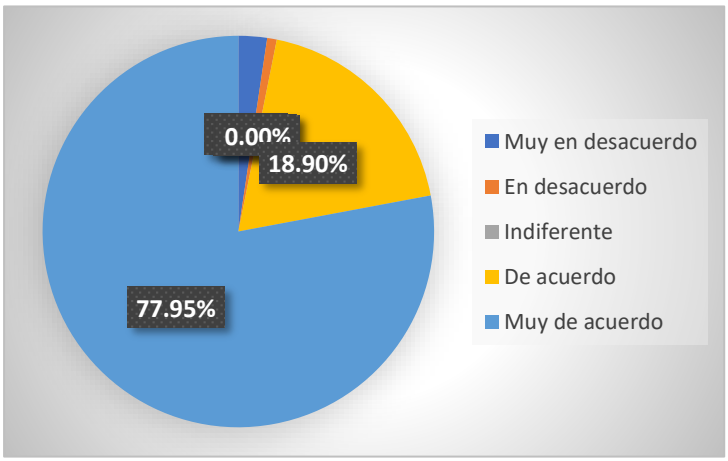


Figura 22. En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo.
Elaboración: propia

Tabla 28
Mi jefe tiene capacidad de ayudar, motivar y dirigir.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	2	1.57%
De acuerdo	6	4.72%
Muy de acuerdo	119	93.70%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

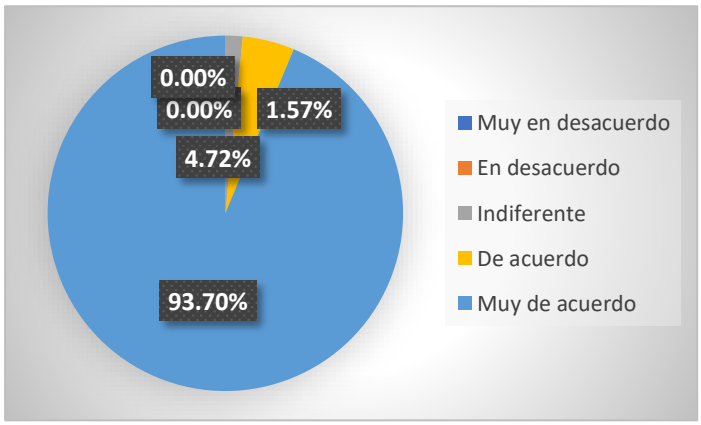


Figura 23. Mi jefe tiene capacidad de ayudar, motivar y dirigir.
Elaboración: propia

Tabla 29
Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	0.79%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	2.36%
De acuerdo	15	11.81%
Muy de acuerdo	108	85.04%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

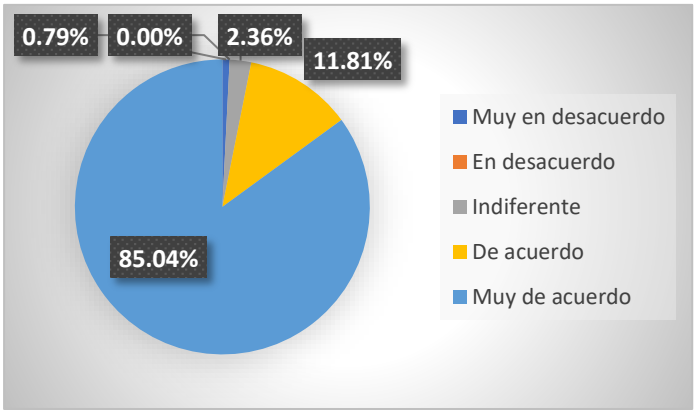


Figura 24. Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas.
Elaboración: propia

Tabla 30
Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	1.57%
En desacuerdo	3	2.36%
Indiferente	6	4.72%
De acuerdo	22	17.32%
Muy de acuerdo	94	74.02%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

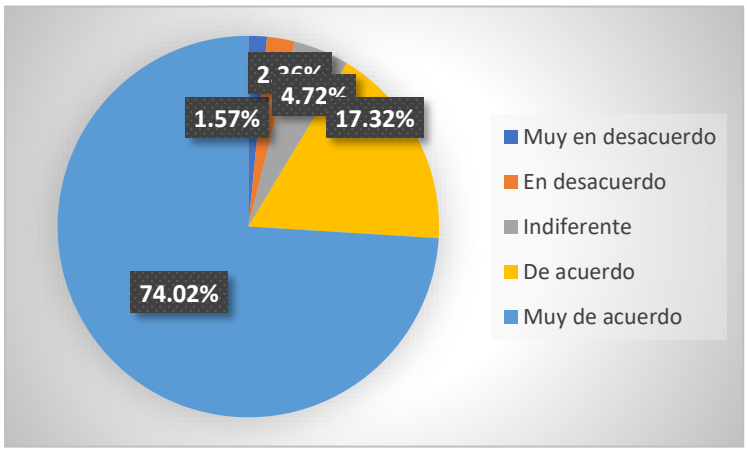


Figura 25. Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas.
Elaboración: propia

Tabla 31
Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	1.57%
En desacuerdo	4	2.36%
Indiferente	13	5.51%
De acuerdo	17	18.90%
Muy de acuerdo	91	71.65%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

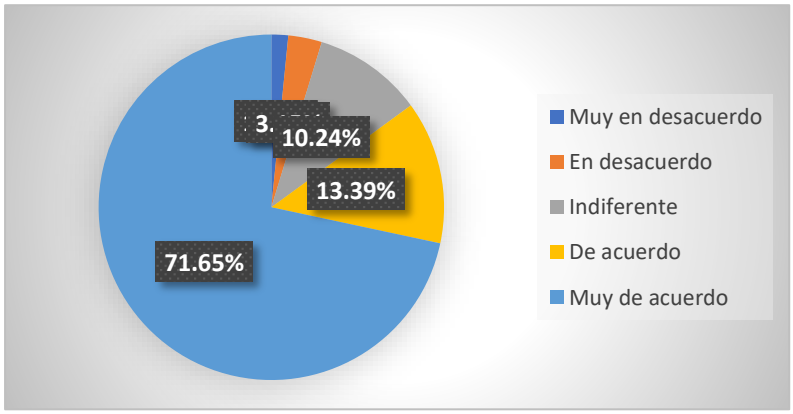


Figura 26. Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales
Elaboración: propia

Tabla 32
Mi jefe es imparcial para otorgar a cada quien en las mismas circunstancias

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	23	18.11%
En desacuerdo	9	7.09%
Indiferente	4	3.15%
De acuerdo	34	26.77%
Muy de acuerdo	57	44.88%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

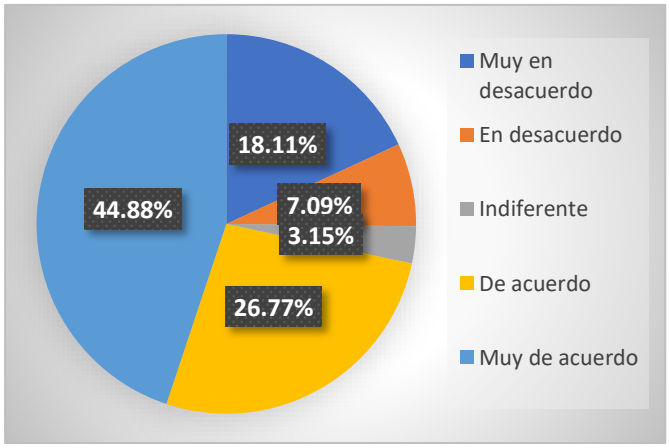


Figura 27. Mi jefe es imparcial para otorgar a cada quien en las mismas circunstancias
Elaboración: propia

Tabla 33
Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	3.94%
En desacuerdo	3	2.36%
Indiferente	3	2.36%
De acuerdo	29	22.83%
Muy de acuerdo	87	68.50%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

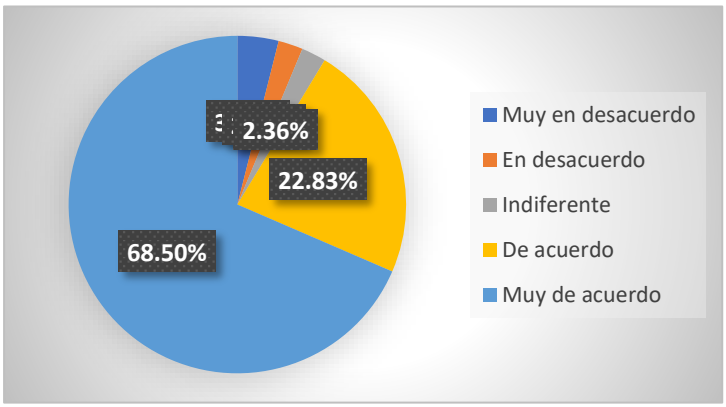


Figura 28. Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.
Elaboración: propia

Tabla 34
Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	0.79%
En desacuerdo	3	2.36%
Indiferente	5	3.94%
De acuerdo	23	18.11%
Muy de acuerdo	95	74.80%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

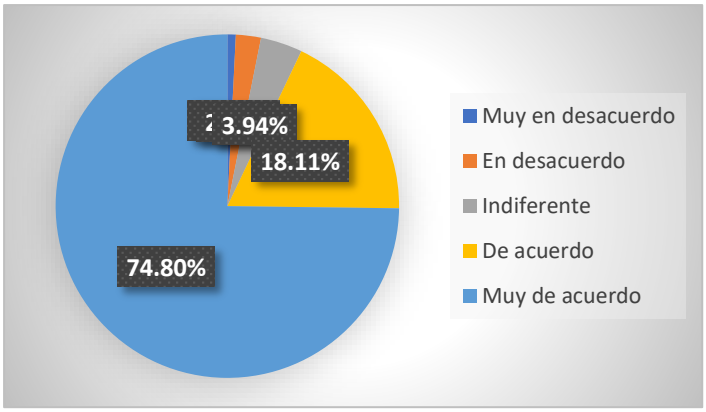


Figura 29. Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas.
Elaboración: propia

Tabla 35
Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	2.36%
De acuerdo	25	19.69%
Muy de acuerdo	99	77.95%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

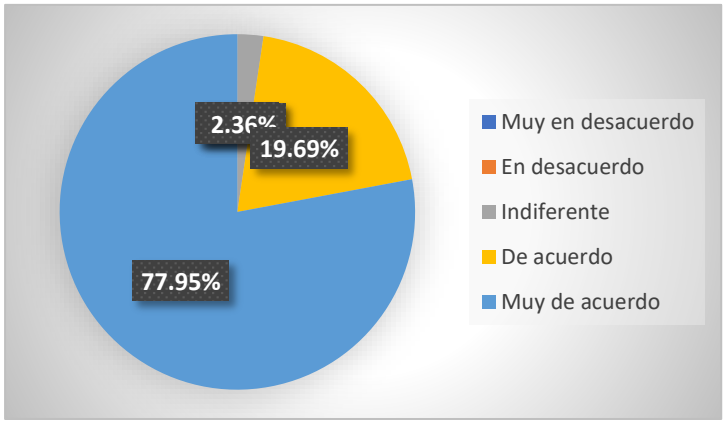


Figura 30. Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.
Elaboración: propia

Tabla 36
Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2.36%
En desacuerdo	4	3.15%
Indiferente	2	1.57%
De acuerdo	25	19.69%
Muy de acuerdo	93	73.23%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

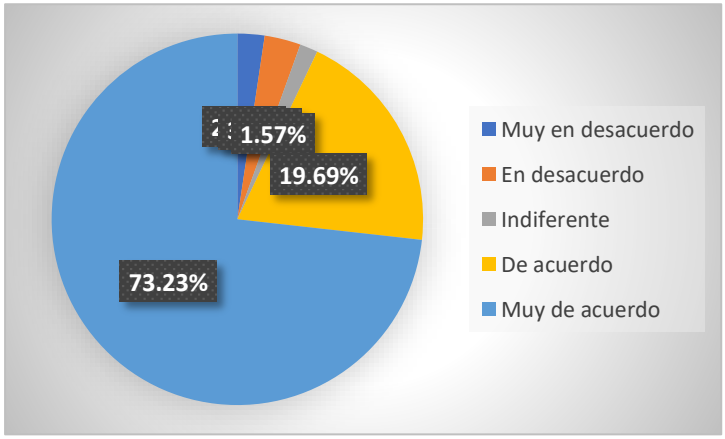


Figura 31. Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.
Elaboración: propia

Tabla 37
Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la institución.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	2.36%
En desacuerdo	3	2.36%
Indiferente	11	8.66%
De acuerdo	17	13.39%
Muy de acuerdo	93	73.23%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

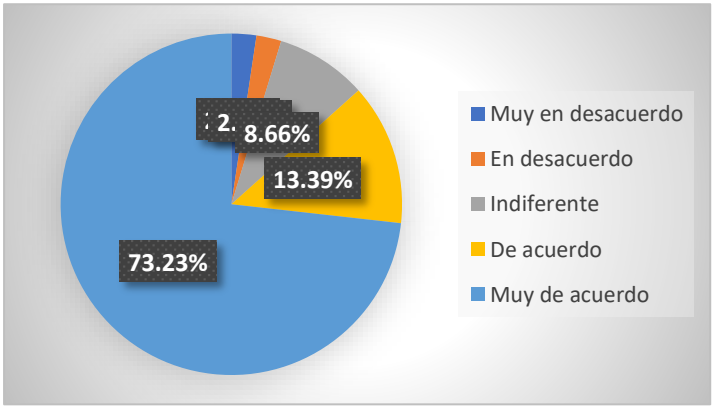


Figura 32. Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la institución.
Elaboración: propia

Tabla 38
Me siento parte importante de esta institución.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	2	1.57%
De acuerdo	18	14.17%
Muy de acuerdo	107	84.25%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

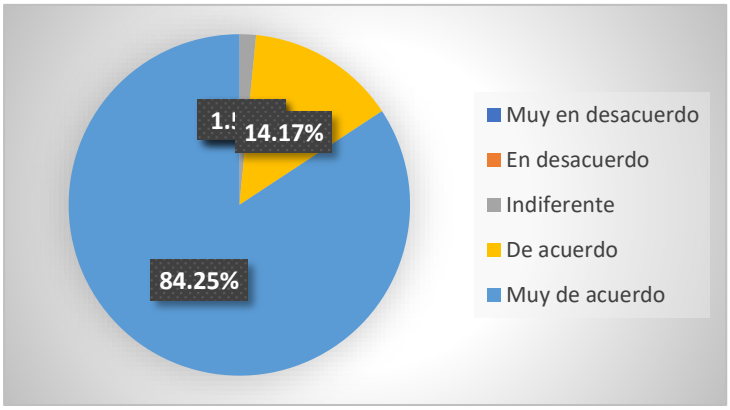


Figura 33. Me siento parte importante de esta institución.
Elaboración: propia

Tabla 39
Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	5.51%
En desacuerdo	6	4.72%
Indiferente	8	6.30%
De acuerdo	28	22.05%
Muy de acuerdo	78	61.42%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

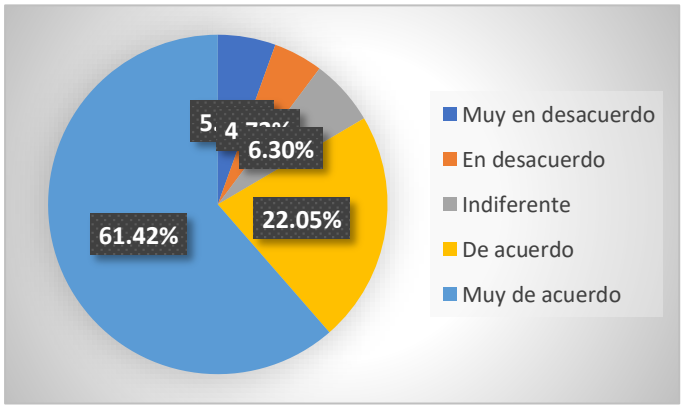


Figura 34. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.
Elaboración: propia

Tabla 40
Considero importante mi trabajo en esta institución.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	24	18.90%
Muy de acuerdo	103	81.10%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

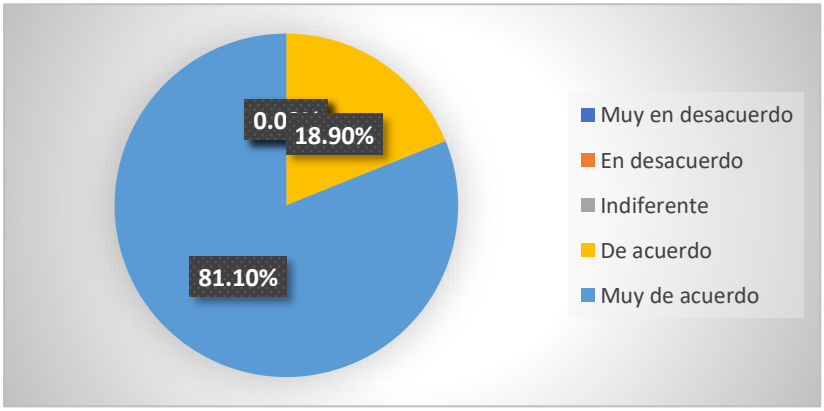


Figura 35. Considero importante mi trabajo en esta institución.
Elaboración: propia

Tabla 41
Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	2	1.57%
De acuerdo	27	21.26%
Muy de acuerdo	98	77.17%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

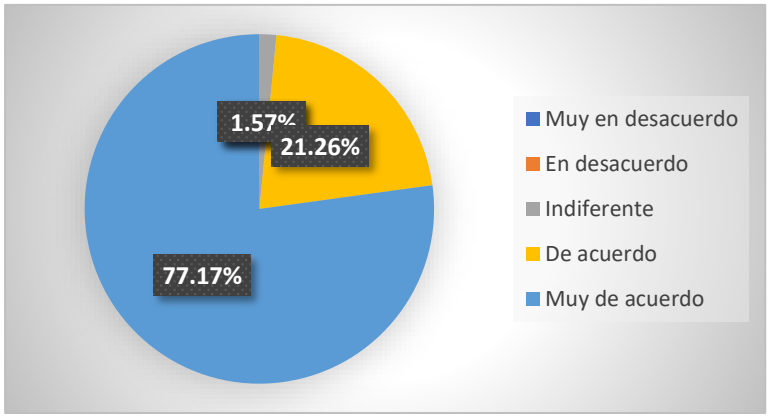


Figura 36. Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución.
Elaboración: propia

Tabla 42
Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	7	5.51%
De acuerdo	23	18.11%
Muy de acuerdo	97	76.38%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

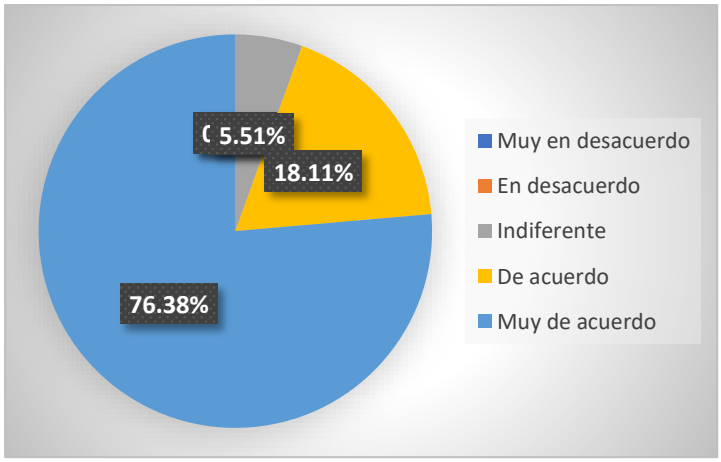


Figura 37. Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta institución.
Elaboración: propia

Tabla 43
Disfruto trabajar en esta institución.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	19	14.96%
De acuerdo	28	21.26%
Muy de acuerdo	81	63.78%
Total	127	100,00%

Fuente: Resultado de la encuesta
Elaboración propia

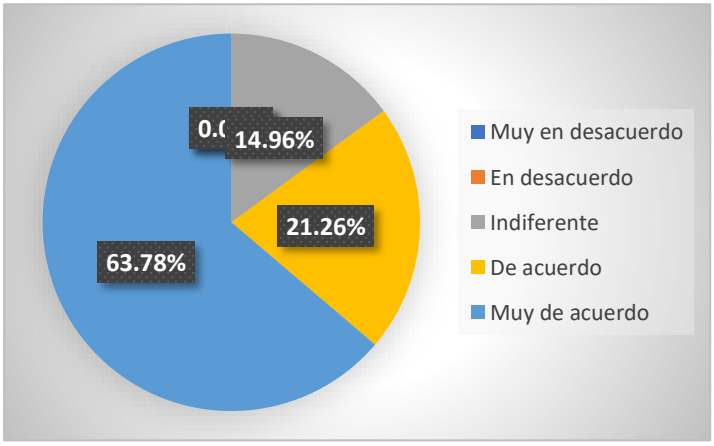


Figura 38. Disfruto trabajar en esta institución.
Elaboración: propia