

**CAPÍTULO III. 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.**

**Autores:**

María Laura Alvear González, Ing.  
Ingeniera en Administración Empresas, énfasis Administración RRHH  
Universidad Tecnológica Ecotec.  
[malvear@novaecuador.com](mailto:malvear@novaecuador.com)

Mónica del Pilar Llanos Encalada, Mgs.  
Magíster en Educación e Investigación.  
Docente titular en Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Ecotec.  
[mllanos@ecotec.edu.ec](mailto:mllanos@ecotec.edu.ec)

**INTRODUCCIÓN**

La Gestión del Talento Humano, se desarrolla en algunas empresas de forma tradicional y en otras predomina una visión dinámica y menos lineal. 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 permiten destacarse dentro de un grupo.

La GTH, resulta fundamental en toda organización independientemente del tamaño y 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 del 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 cuentan con una matriz central y varias regionales ubicadas en varias ciudades del país. Entre los brókers<sup>1</sup> más grandes a nivel nacional se observa que el área de Talento Humano se encuentra centralizada en matriz o sucursal mayor, sin embargo, no hay estudios relacionados que midan el efecto que esto tiene en el clima laboral.

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es 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 y la novedad científica encontrar una solución factible que beneficie tanto a empleados como a la organización, a través de la medición de cómo influye la centralización del área de GTH en el Clima Laboral.

Nova Ecuador S.A. es una compañía fundada en la ciudad de Quito en Ecuador, bróker de seguros número uno a nivel nacional dentro del ranking de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBC), por tercer año consecutivo. Su objetivo principal es lograr las metas 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 demostrar la sostenibilidad de la compañía aún en medio de las crisis económicas que ha cruzado el país.

Nova se caracteriza por cumplir con sus colaboradores, sin embargo, la centralización del área de GTH afecta a las sucursales de manera significativa,

---

<sup>1</sup> 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.

en especial en el clima laboral, puesto que el personal no se siente atendido de la misma manera que en matriz.

El Clima Laboral está afectado de la siguiente manera: desmotivación, ausencia de reuniones de compañerismo y actividades que integren al equipo; no existen una relación directa empleador – empleado, lo que es un limitante para el colaborador ya que no tiene un trato cercano, ni una retroalimentación que permita conocer su desempeño respecto a sus funciones.

Esta investigación favorece ambas partes, empresa y colaboradores. La compañía al descentralizar la gestión, ayuda a descongestionar la carga laboral del área de GTH a través de una persona de apoyo en las sucursales; en el caso de los trabajadores, se beneficiarán al tener igualdad de beneficios y atención. Al mejorar el clima laboral, mejora el desempeño, permite contar equipos de trabajo motivados, al ser estos el pilar fundamental de la organización se pueda alcanzar los desafíos y evitar la inequidad en el cumplimiento de políticas de la GTH.

### **3.1 La Gestión del Talento Humano.**

Los cambios en cuanto al acceso a la información y la globalización, ha llevado a un cambio de paradigmas en la concepción de la gestión del talento humano, lo cual se traduce en la importancia dada al personal. “La administración de personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado al capital intelectual que representa el factor humano en plena era de la información.” (Chiavenato, 2009, p. 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, p. 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 GTH integral, ya que las funciones del área se limitaban a establecer contrataciones y controles. Solo personas con altos cargos tenían opción a capacitaciones, crecimiento, y una comunicación directa con las otras áreas y dirección. Luego con los aportes de la administración y la psicología organizacional se inician los 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.

Idalberto Chiavenato reconoce que la GTH logra que las personas dejen de ser consideradas recursos y sean consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. (2008, p. 39). Con esto se entiende que la GTH fomenta el desarrollo y aprendizaje constante de las personas, identifica las debilidades y fortalezas de cada colaborador; promueve la motivación continua para lograr la retención del talento y por ende sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, lo que facilita la consecución de objetivos organizacionales.

Actualmente existen diversos modelos de gestión para el manejo del talento humano entre ellos tenemos: gestión por procesos; gestión del talento; gestión del conocimiento y gestión por competencias. La aceptación de estos modelos

de gestión ha permitido que se conviertan en fuentes fundamentales de desarrollo para los colaboradores.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se relacione 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)

El modelo de GTH 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.

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)

La GTH, que todos los mandos altos y medios sean parte y no sólo el área como tal, por lo cual se vuelve dinámica e integradora de todos los procesos con la participación de todos los miembros de la organización.

### 3.2 Centralización de la Gestión del Talento Humano.

La centralización de la GTH ha sido común en la mayoría de las organizaciones, no existe la delegación de funciones de forma efectiva, esto hace que se acumulen los requerimientos por el volumen que manejan, entonces en un sistema centralizado. “La delegación de poder y autoridad de los altos niveles a los más bajos de la organización; frecuentemente a través de la creación de pequeñas unidades organizacionales.” (Stoner, 1996), favorece la gestión independientemente del lugar en el cual se encuentren. Lo importante es que las políticas se mantengan en las acciones generadas por cada uno de los gerentes.

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 regionales con varias sucursales en un mismo país, pero diferentes ciudades, la centralización es más marcada y produce inconformidad, afectando el clima laboral y por lo tanto trae desmotivación, puesto que el personal siente que no recibe el mismo trato del resto de sus compañeros de 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)

En Perú existen algunos corredores de seguros con el mismo esquema de centralización en la GTH, 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 la Agencia Briner S.A. en Chile, es un bróker que no tiene un área de Talento Humano, cuentan con una persona que se encarga de las contrataciones y los pagos a los empleados y a su vez es asistente de la gerencia general.

Marsh, bróker número uno en España, miembro del grupo Marsh & McLennan Companies, se consolidó en el 2015 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 atienden, están: retribución y compensación; ambiente; formación y empleados. Los directivos están conscientes de que la mejor inversión es ofrecer un excelente entorno laboral a sus empleados para lograr un óptimo desempeño que beneficie y se extienda hasta sus clientes y socios.

### **3.3 Clima laboral.**

El clima laboral consiste en diferentes características de la organización que son percibidas por los colaboradores, estas, inciden en el desempeño y funciones. El clima laboral está relacionado directamente a las políticas; beneficios; procesos, y prácticas 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, p. 11)

Cuando la GTH 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 competitivos con el mercado, el trabajador alcanza satisfacción en el puesto de trabajo y el clima laboral mejora de manera significativa. “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, p. 276)

Realizar el diagnóstico del clima laboral, le permite a la empresa obtener una retroalimentación 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, p. 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, p. 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, p. 275)

Idalberto Chiavenato menciona que el clima laboral es la atmosfera psicológica que cada organización tiene, cuyas bases se apoyan en la tecnología, el tipo de organización, las políticas, los reglamentos internos. Su teoría se base en el 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, p. 145)



En la revisión bibliográfica se aprecia que los autores definen el clima laboral en forma general y como elemento fundamental la motivación. Para la presente investigación se adopta 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.

### **3.4 Materiales y métodos.**

El estudio se realiza en NOVA ECUADOR, mayor asesor productor de seguros del Ecuador, con presencia a nivel nacional en las siguientes ciudades: Quito (matriz), Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Loja, Ambato, Manta y Machala. El número de personas que labora es de 400, sin embargo, en esta investigación se ha escogido la Sucursal Guayaquil, por ser la agencia más grande luego de matriz; cuenta con 17 trabajadores.

El enfoque es mixto (cualitativa y cuantitativa), cualitativa porque permite mediante la investigación descriptiva, identificar en detalle los actitudes y percepciones que tienen los colaboradores respecto a lo que ocurre en 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 por la centralización de la GTH. De esta manera la investigación correlacional permite establecer la incidencia que tiene la centralización de la GTH en el clima laboral de NOVA ECUADOR y su efecto en el personal.

Las técnicas utilizadas son la encuesta y la observación, para la primera se utiliza un cuestionario de 16 preguntas diseñado por la consultora Abbott Consulting & Training, se seleccionó este cuestionario pues se acopla a las necesidades del estudio para conocer la percepción de los empleados respecto al clima laboral, adicionalmente se diseña un cuestionario de 8 preguntas aplicadas a las

jefaturas para evaluar su experiencia y retroalimentación recibida de sus respectivos equipos. La técnica de la observación permite recolectar datos confiables acerca de las conductas y comportamientos que muestren los trabajadores de la Sucursal de Guayaquil.

### 3.5 Análisis y discusión de resultados.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral realizada a los colaboradores.

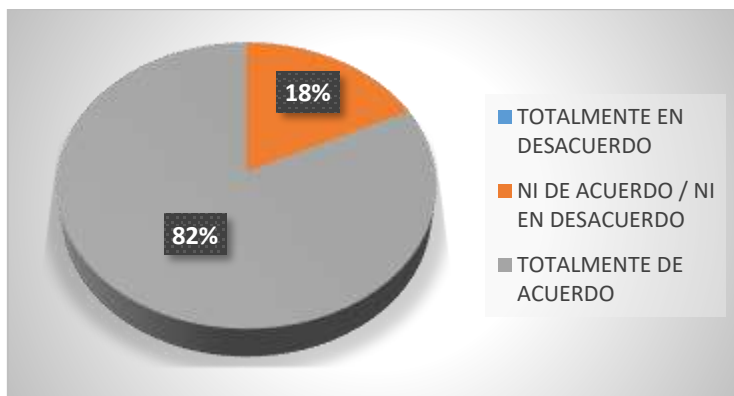


Figura 1 Gusto por el trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

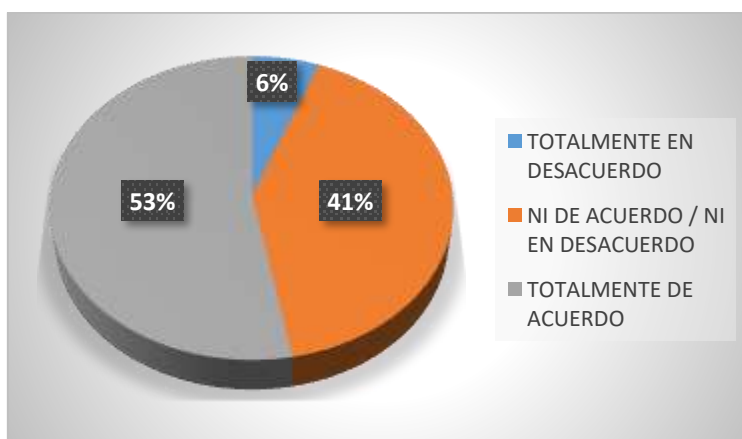


Figura 2 Flexibilidad para trabajar y obtener mejores resultados

Fuente: Elaboración propia a partir de la 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, hay otro grupo que demuestra indiferencia frente a su puesto y sus funciones. La mayoría de los empleados coincide en que tienen la libertad de trabajar bajo sus propias estrategias y orden, sin embargo, la otra parte muestra apatía a su 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.

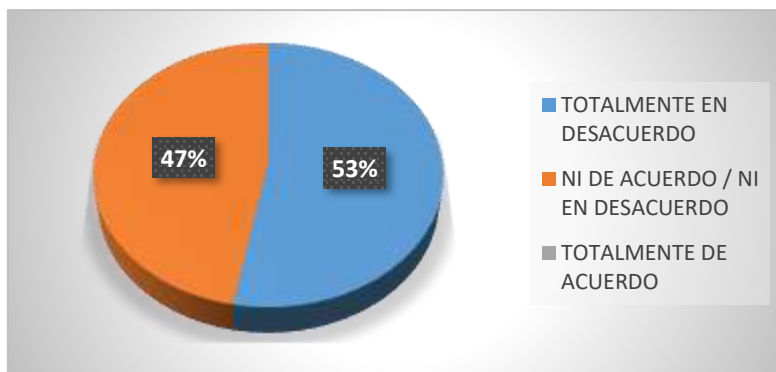


Figura 3 Justa remuneración acorde a funciones

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal

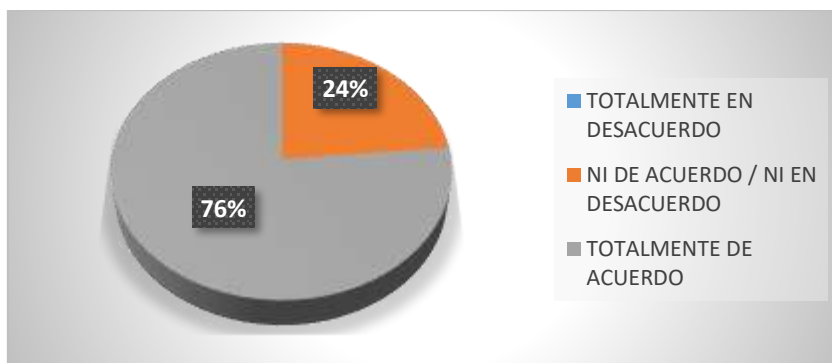


Figura 4 Capacitaciones para desarrollo

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

En la figura 3 se aprecia la 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 un ingreso. En cuanto a capacitación, la mayoría requiere más, que les permita mejorar su desempeño y alcanzar desarrollo individual, una pequeña parte es indiferente y no considera vital para su desempeño.

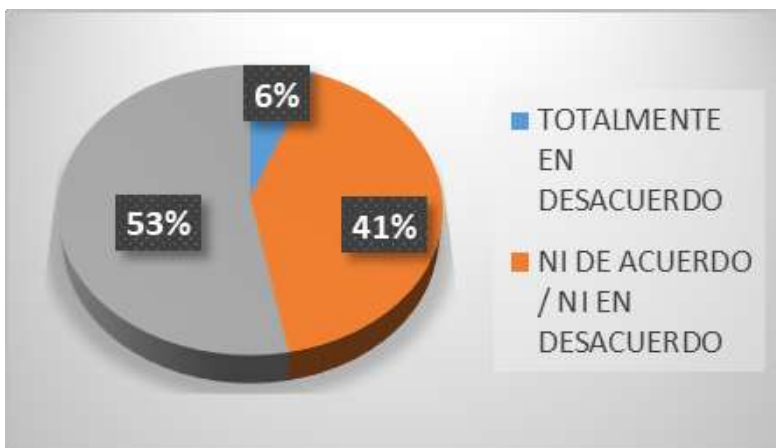


Figura 5 Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

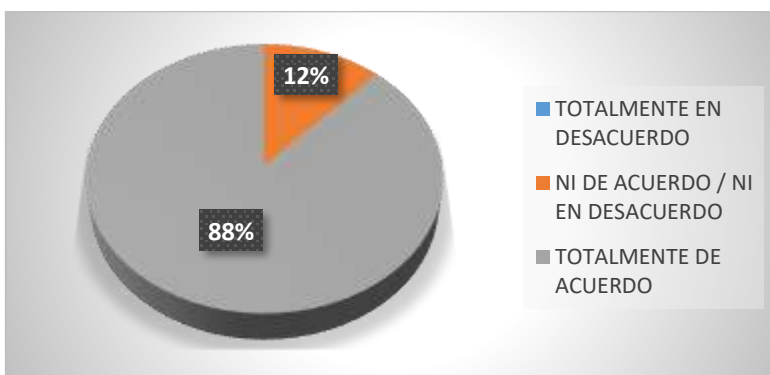


Figura 6 Falta de conocimiento sobre funciones

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

Un alto porcentaje considera que existe buena relación en la sucursal. La mayoría que opina que hay desconocimiento en las funciones que tiene algún departamento o colaborador, esto provoca quedar mal con clientes en algunos casos al brindar 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.

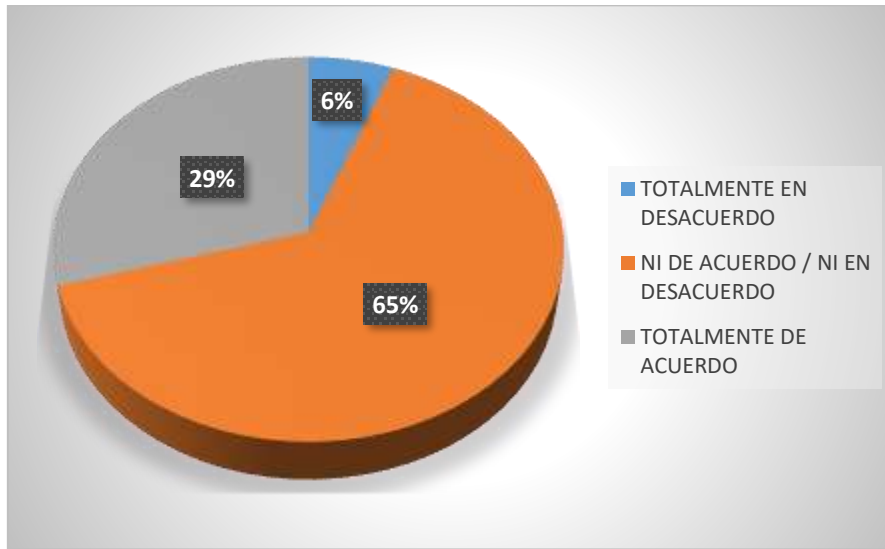


Figura 7 Oportunidad de recibir información

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

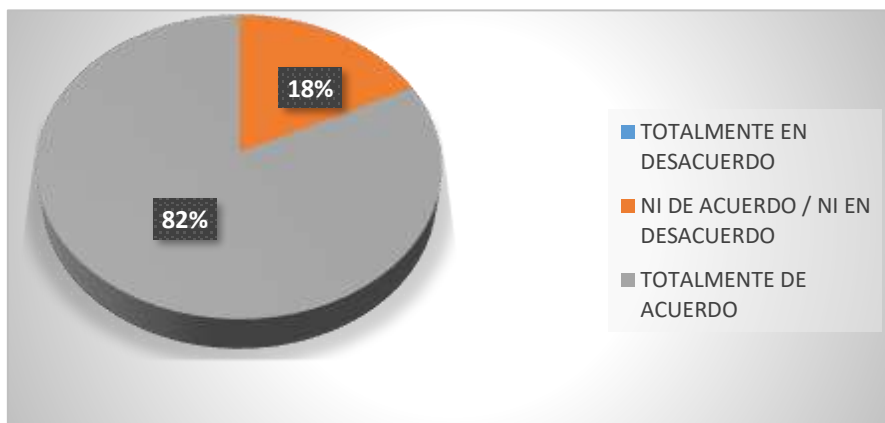


Figura 8 Saben quién es el cliente final para servirle.

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

Una gran parte opina que la información es recibida de forma regular, no hay una posición muy marcada, lo que indica que la entrega de información no es

adecuada. 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. Este indicador 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.

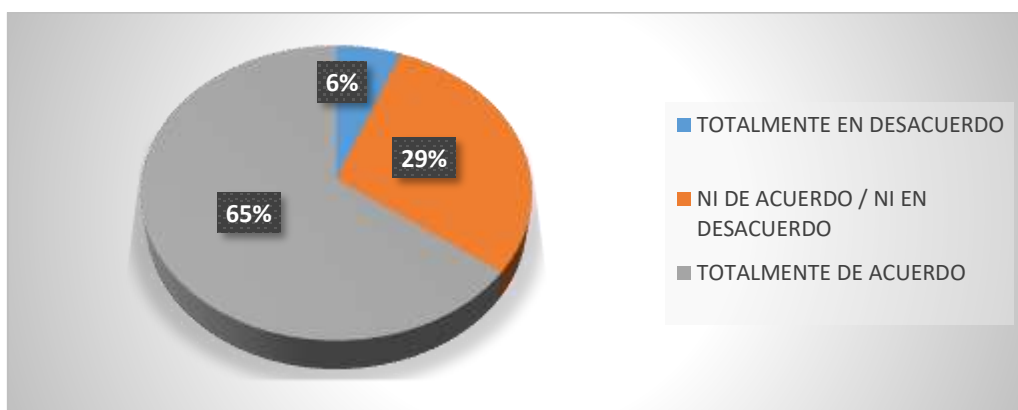


Figura 9- A gusto con el trabajo de su jefe

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

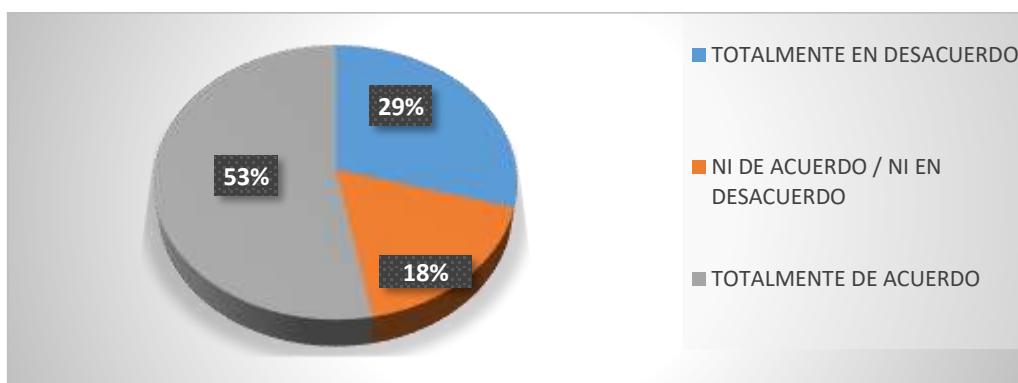


Figura 10 Retroalimentación del desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

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. En su mayoría el feedback tiene aspectos que permiten la mejora a pesar que 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.

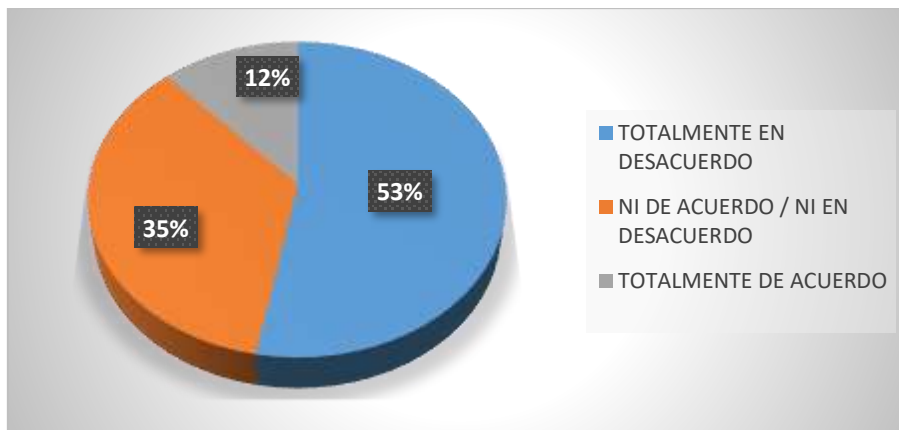


Figura 11. Trayectoria para ser promovidos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

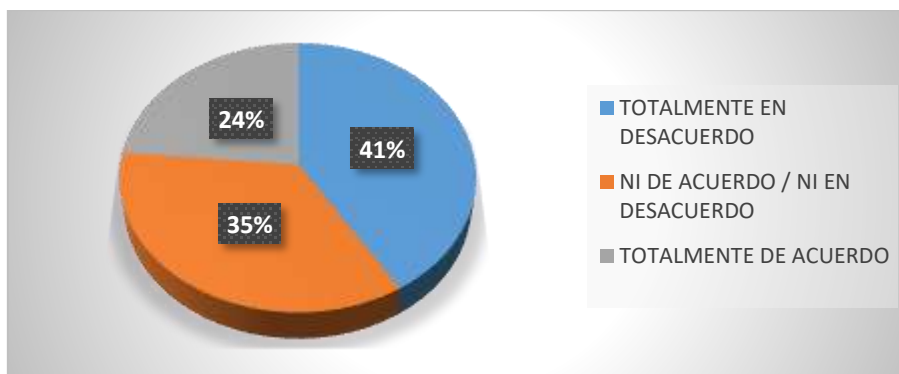


Figura 9. Metas organiz. Establecidas en grupo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

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. 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, 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.

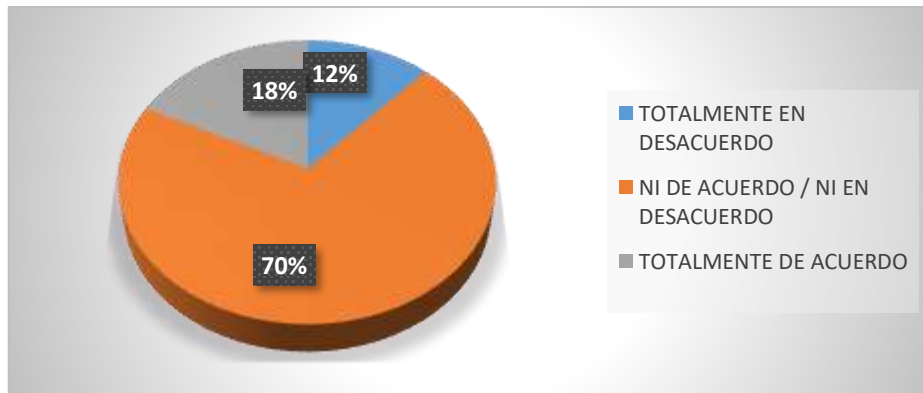


Figura 10. Compromiso para alcanzar metas.

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

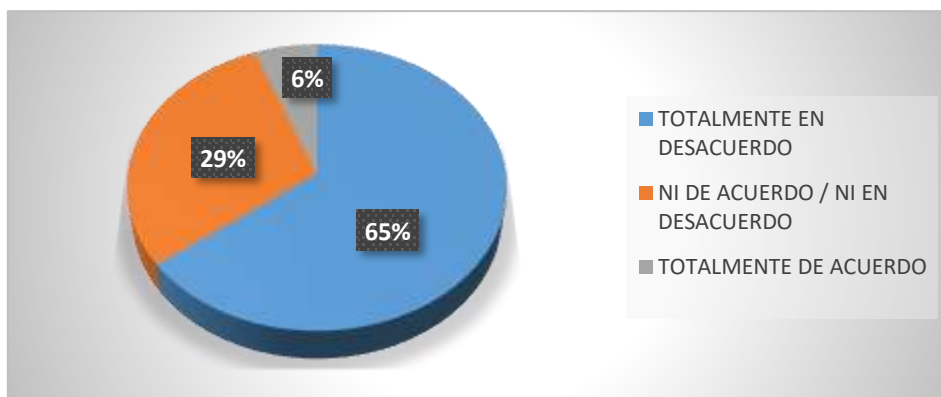


Figura 11. Reconocimiento por esfuerzos y logros

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

La mayoría de colaboradores presentan insensibilidad respecto al compromiso para la consecución de objetivos propuestos porque no sienten motivación para mejorar su desempeño. 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.



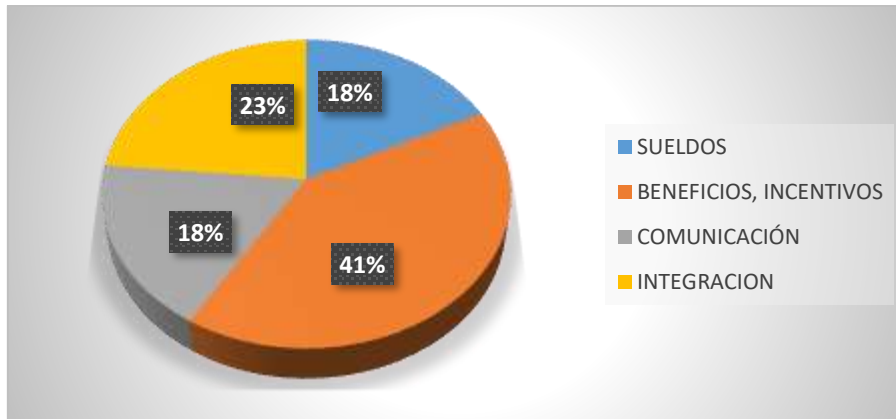


Figura 15 Recomendaría personas que trabajen

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

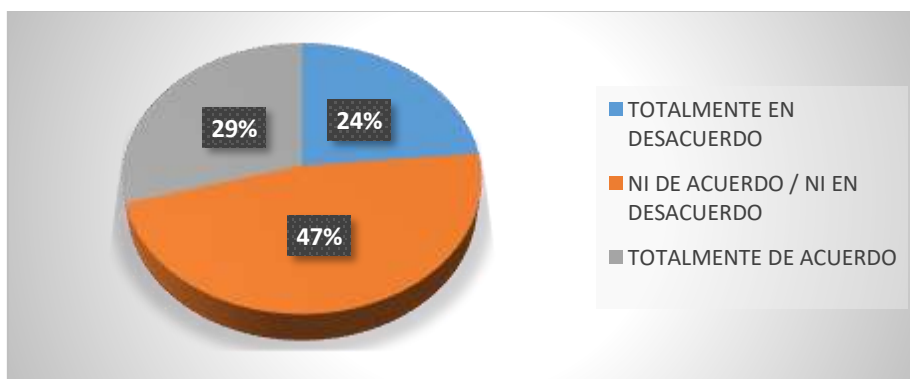


Figura 16. Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

La mayor parte del equipo siente apatía, en el aspecto de recomendar a otros la organización para trabajar, mientras que un pequeño grupo sí recomendaría y otros tienen 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, entre los cuales figuran las siguientes recomendaciones: revisión de sueldos acorde al mercado, beneficios e incentivos, que permitan generar mayores ingresos y motivarse para un mejor desempeño y menor rotación, que la comunicación sea en cascada para que sea más efectiva y por último, 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.

Encuesta de clima laboral realizada a las jefaturas.

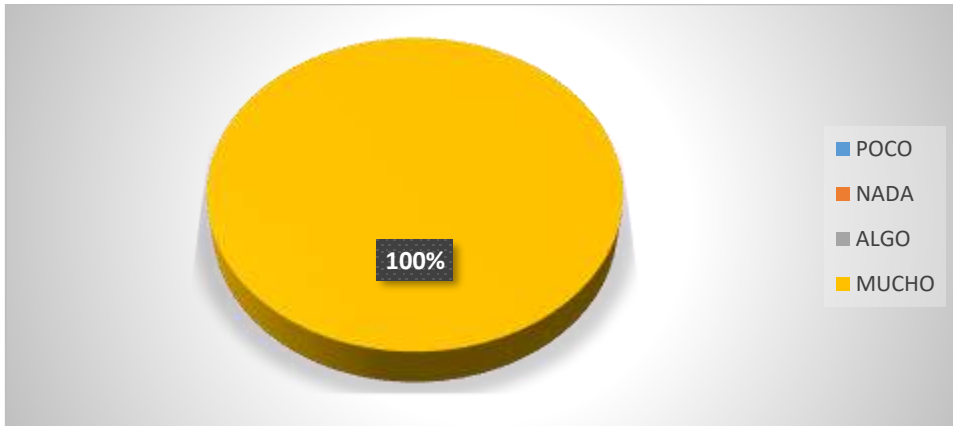


Figura 12 Importancia del clima laboral

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

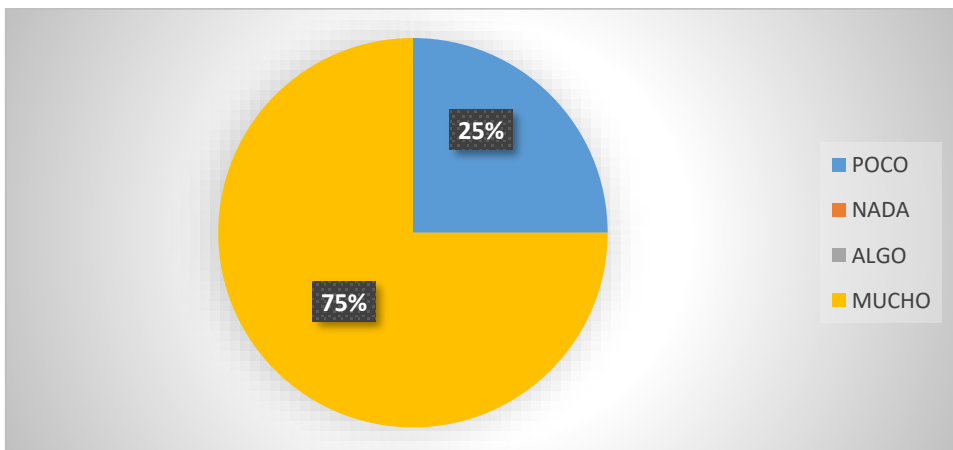


Figura 13 Influencia del clima laboral en el desempeño

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

El clima laboral es importante y para la mayoría de jefaturas es trascendental. Todos los encuestados consideran que el clima laboral influye de manera directa en el buen desempeño de sus equipos de trabajo.

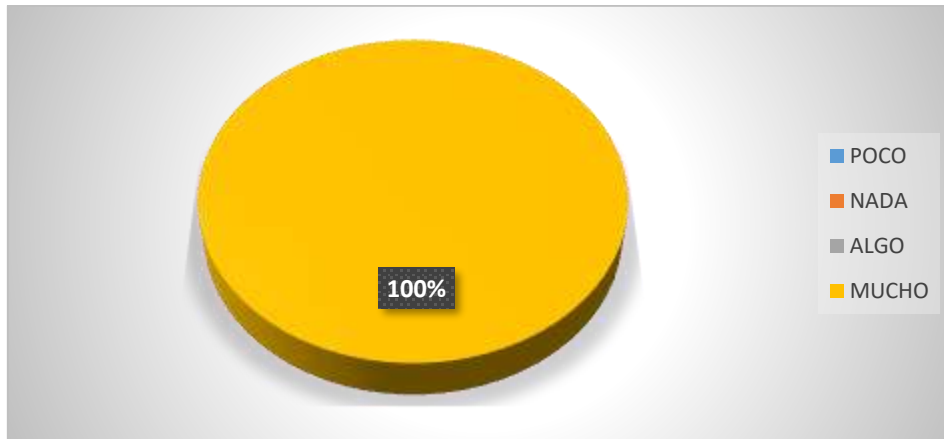


Figura 14. Satisfacción del equipo de trabajo *GTH*. Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

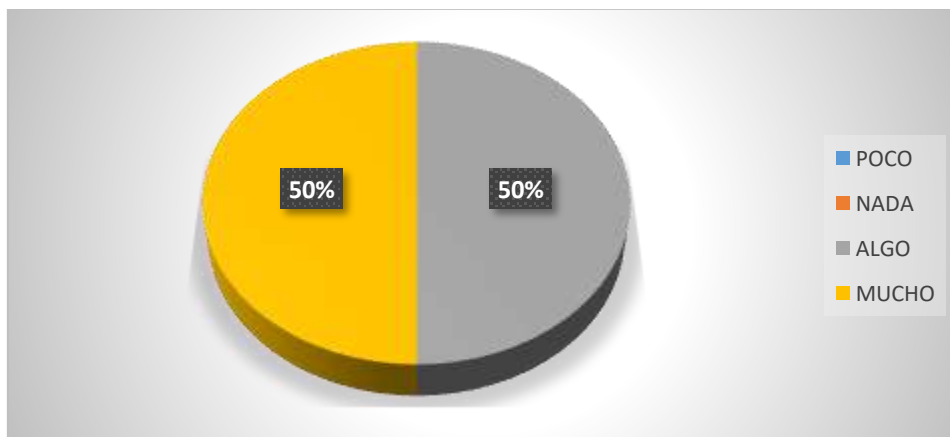


Figura 15 Grado de centralización de la *GTH*. Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

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. 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.

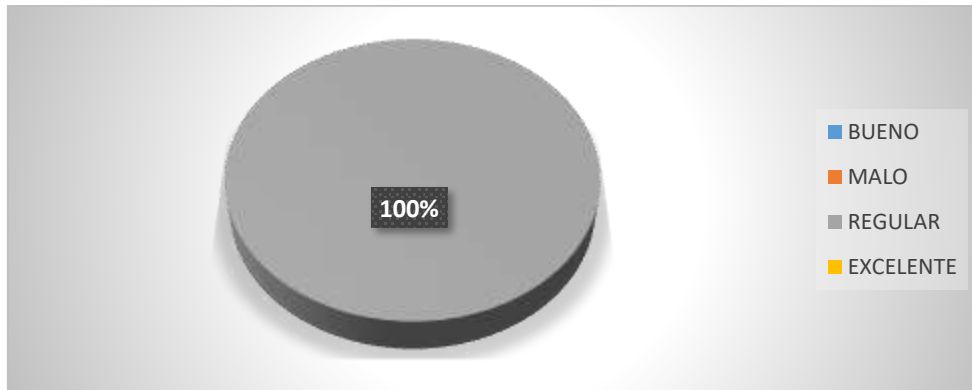


Figura 16 Incentivos equitativos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

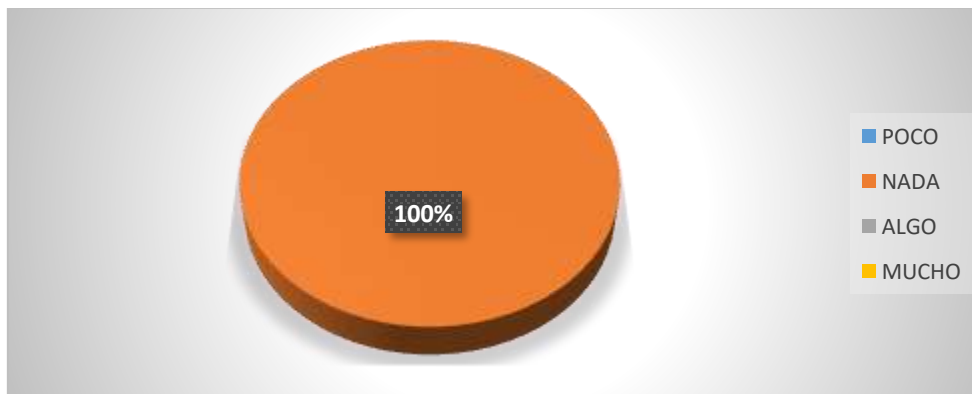


Figura 17 Tiempo de respuesta a requerimientos de TH

Fuente: Elaboración propia a partir de la 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. 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.

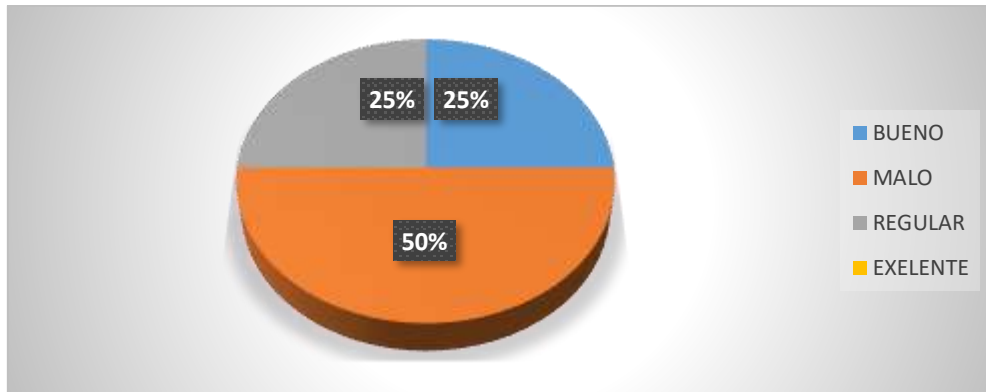


Figura 18 GTH en sucursales

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

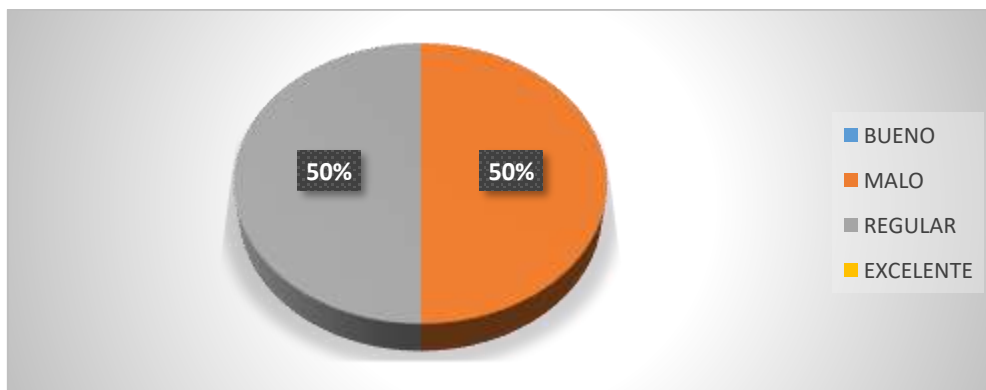


Figura 19 GTH respecto a necesidades de su cargo.

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

Esta calificación abarca las percepciones que tienen las jefaturas acerca de la forma de administración que maneja TH 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.

La muestra indica que los procesos de selección dentro de la compañía, no son 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.

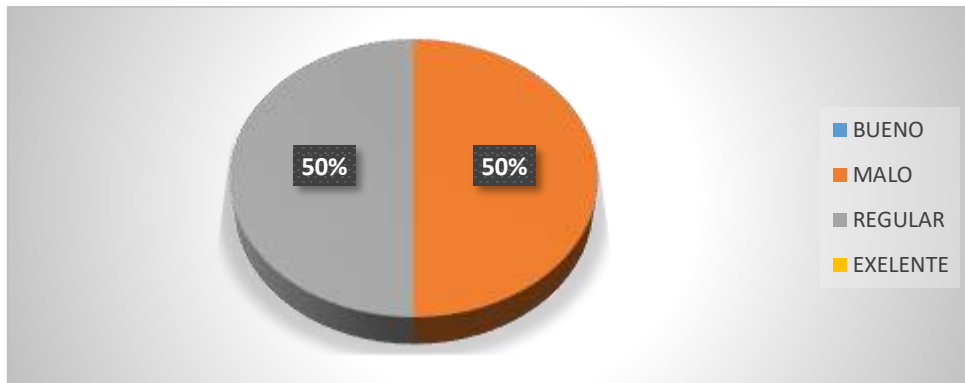


Figura 25 Capacitación

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

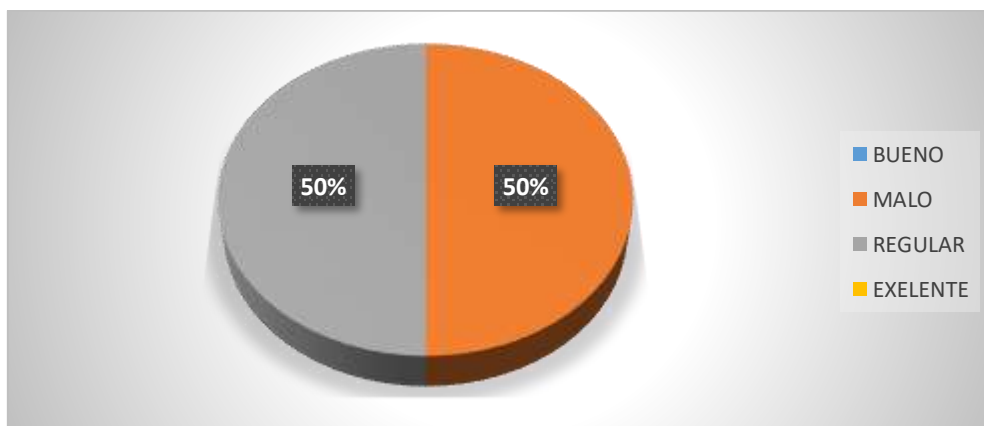


Figura 26 Remuneración

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

El grupo considera 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. 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.

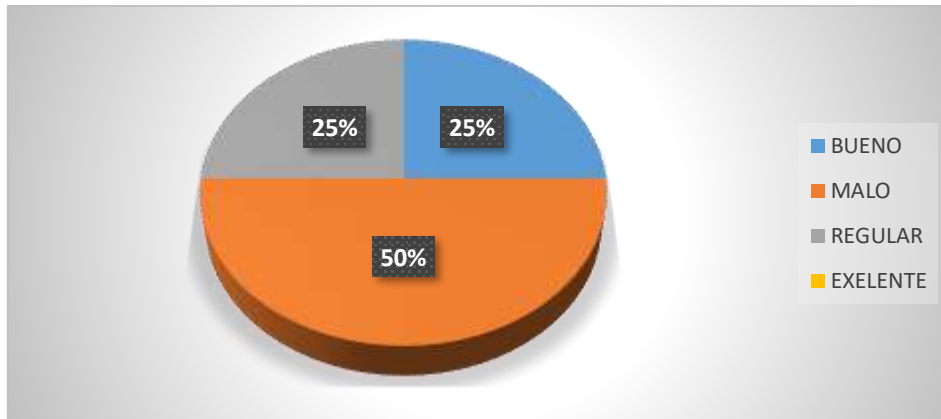


Figura 20 Evaluación del Desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

La percepción respecto a la evaluación 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.

Tabla 1. Clima Laboral Colaboradores vs Jefaturas.

Dimensión	Colaboradores	Jefaturas
<b>Capacitación</b>	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.
<b>Remuneración</b>	Insatisfacción de toda la sucursal por los salarios, que no son justos ni acorde al mercado.	Crean que los sueldos no son acordes al mercado y que los empleados no reciben un salario justo.

<b>Incentivos</b>	el equipo siente que no recibe lo mismo que en la matriz, que no hay suficientes incentivos para los trabajadores.	Consideran que los incentivos en la organización no son equitativos.
<b>Comunicación y funciones</b>	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.
<b>Retroalimentación</b>	Comentan que no reciben la retroalimentación necesaria para poder mejorar su desempeño.	No están cumpliendo con el proceso de retroalimentar a los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

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 muestra inconformidad en el ambiente de trabajo de las sucursales, debido a la centralización de la GTH. 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; cursos de maquillaje acorde al uniforme; capacitaciones constantes; 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



### 3.6 Propuesta.

Luego de revisar la teoría y contrastar con la problemática diagnosticada en el clima laboral de Nova Ecuador, debido a la centralización de la GTH, se propone designar una persona para la sucursal de Guayaquil que pueda operacionalice las 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 puede seleccionar una de las personas que ya se encuentra en el equipo, para que no tenga que pasar por un proceso de adaptación y tenga conocimiento del área, para que desde su experiencia pueda sensibilizar a los colaboradores y se logre un cambio en la percepción obtenida.

La presente propuesta no busca que la sucursal se independice de matriz, sino que a través de ella se viabilice las políticas y procesos de la GTH 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.

Tabla 2.1 Acciones Clima Laboral.

<b>Actividades de integración, que permitan mejorar las relaciones laborales.</b>	<b>Semestral</b>
<b>Diseñar un plan de incentivos no económicos para motivar al personal.</b>	Anual
<b>Reuniones para conocer los beneficios empresariales.</b>	Trimestral
<b>Crear una estrategia que permita generar ingresos adicionales, es decir que compensen el sueldo o la baja remuneración.</b>	Anual

<b>Realizar un DNC para diseñar un cronograma anual de capacitación por cada departamento, de acuerdo a las necesidades de cada colaborador.</b>	Anual
--	-------

<b>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.</b>	Anual
--	-------

Fuente: Elaboración propia.

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.

### 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.

### RECOMENDACIONES

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.
- 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.

### REFERENCIAS

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. (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., 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/NOE?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>