

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
(UAPA)
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALMACENES EL ENCANTO, S.A.S. DURANTE EL PERÍODO ENERO-DICIEMBRE DEL AÑO 2014

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE: MAGISTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

POR:

LARISSA ANTONIA VIÑAS HICIANO
BETHANIA MERCEDES VALDEZ VALDEZ
ANAYRA ALTAGRACIA MORA MARTÍNEZ

ASESORA:

DRA. YANET JIMINIÁN

SANTIAGO DE LOS CABALLEROS

REPÚBLICA DOMINICANA

FEBRERO 2015

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	IV
COMPENDIO.....	V
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	5
1.2 Planteamiento del Problema	8
1.3 Formulación del Problema	10
1.3.1 Sistematización del Problema.....	10
1.4. Objetivo general	10
1.4.1 Objetivos específicos	10
1.5 Justificación.....	11
1.6 Delimitación del Tema	12
1.7 Limitaciones:	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2. Aspectos Generales de la Ciudad de Santiago de los Caballeros	15
2.1 Aspectos Generales del Contexto de la Investigación, Ubicación, Nombre y Origen de Almacenes El Encanto, S.A.S., Santiago, República Dominicana.	16
2.2 Filosofía Organizacional de la Empresa Almacenes El Encanto.....	17
2.3 Gestión del Talento Humano.....	19
2.4 Clima Organizacional	20
2.5 Factores	21
2.5.1 Estructura Organizacional	21
2.5.2 Liderazgo	22
2.5.3 Comunicación	24
2.5.4 Identificación Institucional	28
2.5.5 Toma de Decisión	29
2.6 Nivel de Satisfacción.....	31
2.6.1 Situación Psicológica del Trabajador	31
2.6.2 Ambiente de Trabajo	32
2.6.3 Motivación por el Trabajo	32

2.6.4 Cumplimientos de las Expectativas Personales	34
2.7 Beneficios.....	35
2.7.1 Préstamos	36
2.7.2 Sistema de Promociones	36
2.7.3 Recompensas	38
2.7.4 Bonos o Incentivos.....	40
2.7.4.1 Ventajas de los Incentivos	40
2.7.5 Capacitación.....	41
2.7.5.1 Beneficios de la Capacitación.....	42
2.7.5.2 Virtudes de la Capacitación	42
2.7.6 Reconocimiento	43
2.7.7 Seguro complementario	44
2.7.7.1 Algunos de los beneficios que ofrecen los planes complementarios:	45
2.7.8 Pago de Licencias Médicas.....	46
2.8 Mecanismos de Acción	46
2.8.1 Planeación de los Recursos Humanos	47
2.8.1.1 Pronosticar la Demanda de Recursos Humanos	47
2.8.1.2 Pronosticar la Oferta:	47
2.8.1.3 Equilibrio entre los Factores de Oferta y Demanda:	47
2.8.2 Formación de los Recursos Humanos	48
2.8.3 Selección de los Recursos Humanos.....	49
2.8.4 Supervisión de los Recursos Humanos.....	50
2.8.5 Evaluación de los Recursos Humanos.....	52
2.8.6 Control de los Recursos Humanos.....	54
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	56
3.1 Diseño, Tipo de Investigación y Método	57
3.1.1 Diseño	57
3.1.2 Tipo de Investigación	58
3.1.3 Método	59
3.2 Técnicas e Instrumentos	59
3.3 Población y Muestra.....	60

3.4 Procedimiento para la Recolección de los Datos	62
3.5 Procedimiento para el Análisis de los Datos	63
3.6 Confiabilidad y Validez.....	63
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	65
4.1 Resultados obtenidos del cuestionario aplicados a los empleados.....	66
4.2 Resultados obtenidos de la entrevista al coordinador de recursos humanos. .	94
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS	97
5.1 Variable No. 1 Factores	98
5.2 Variable No. 2 Nivel de Satisfacción	102
5.3 Variable No. 3 Beneficios	104
5.4 Variable No. 4 Mecanismos de Acción.....	107
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFÍA	126
GLOSARIO	132
APÉNDICES	134

COMPENDIO

Con esta investigación se identificará los factores que contribuyen en el clima organizacional, debido a que en los últimos años el clima laboral se ha visto afectado por situaciones que podrían estar condicionados por factores relacionados con la estructura organizacional, el liderazgo, la comunicación, la identificación institucional y la toma de decisiones. Esta problemática contribuye a que la ética de trabajo se vea afectada, existan conflictos y el trabajo en equipo se vuelve inexistente, esto produce inestabilidad laboral, deterioro del desempeño de los empleados, falta de identificación al no reconocer la importancia del empleado.

Tenemos como objetivo general analizar el impacto de la gestión del talento humano en el clima organizacional en Almacenes El Encanto, S.A.S durante el período Enero-Diciembre del año 2014.

Dentro de los objetivos específicos de nuestra investigación tenemos: Identificar los factores que contribuyen en el clima organizacional de los empleados de Almacenes El Encanto, S.A.S, determinar el nivel de satisfacción de los empleados, identificar los beneficios que reciben los empleados de Almacenes El Encanto y por último identificar los mecanismos de acción que utiliza la Gestión del Talento Humano en Almacenes El Encanto para su buen funcionamiento.

La importancia de esta investigación sobre el impacto de la gestión del talento humano en el clima organizacional radica en que éste es el mayor potencial activo de toda organización, ya que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la misma.

El propósito de la investigación es aportar informaciones valiosas, ya que se identificará cuales factores contribuyen con el clima organizacional, Determinar el nivel satisfacción que se encuentran los empleados, Identificar cuáles son los beneficios que reciben y si estos están acorde con las necesidades de los empleados. Además se identificará cuales mecanismos de acción utiliza la empresa para hacer funcionar los procesos de gestión.

Esta investigación tiene un diseño transaccional, ya que las informaciones obtenidas se recolectaron en el periodo Enero- Diciembre del año 2014. La cuál se planificó con el coordinador de recursos humanos, la fecha la cual se iba aplicar las encuestas al personal de la empresa.

En el caso particular, este trabajo de investigación sobre el Impacto de la Gestión del Talento Humano en el clima organizacional en Almacenes El Encanto, se utilizó el tipo de investigación documental y de campo, y dentro de esta última, descriptiva.

Es documental porque la misma se realizó apoyándose de fuentes de carácter documental tales como libros, artículos, documentos e internet. Así mismo, se considera que la investigación es de campo porque se desarrolla en el lugar de los hechos, es decir, en Almacenes El Encanto, durante el período Enero-Diciembre del año 2014, a través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas realizadas a las personas objetos de estudio.

La investigación realizada sigue el tipo de método deductivo, dado que es un proceso de investigación que inicio con la observación de la necesidad existente, partiendo de datos generales con el objetivo de llegar a conclusiones que pueda mejorar el fenómeno estudiado.

Como técnica de investigación de campo se utilizó la encuesta, la cual se usa para obtener información del objeto de estudio. La encuesta consiste en formular una serie de preguntas recogidas en un cuestionario estructurado en un lenguaje sencillo, de forma tal, que los encuestados puedan contestar las preguntas con facilidad. Estos cuestionarios serán aplicados a los empleados de Almacenes El Encanto. El número de preguntas estimadas es de treinta preguntas, cada una relacionada con los indicadores

Como instrumentos, se utilizó los cuestionarios y la entrevista, la cual es una herramienta de adquisición de información de interés mediante un cuestionario

previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado. La entrevista se aplicará al coordinador de recursos humanos, esta entrevista está compuesta por nueve preguntas la cual busca identificar los mecanismos que utiliza el departamento de recursos humanos.

Para el estudio, el instrumento utilizado es el fichaje la cual facilitó la recopilación de las informaciones extraídas de las diferentes fuentes, estas informaciones se utilizaron para documentar la investigación.

Además se utilizaron como instrumento de recolección de información las fichas textuales, fichas personales y de resumen bibliográfico la cual será transcrita de los textos consultados, esto a su misma vez fundamentara el estudio dando mayor confiabilidad a las informaciones recolectadas.

Según Hernández, R. et al. (2010) "Población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones". (p. 174)

Partiendo de esta definición la población que se estudió se encuentra situada en la Calle Restauración #95, Centro Ciudad en la Provincia de Santiago. La cual comprende un total de 335 empleados y 1 coordinador de recursos humanos. La cual fue documentada a través de una certificación firmada y sellada por el gerente comercial de la empresa, la cual se encuentra en anexos.

Según Hernández, R. et al. (2010) "La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población". (p. 173)

Partiendo de esta definición, a través de la muestra se podrá definir características de la población que será estudiada.

Se utilizó la muestra probabilística, la cual todos los empleados tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la aplicación de los cuestionarios. Esta selección se hará de manera aleatoria para que todos los empleados tengan la misma oportunidad de participar en la investigación.

Veras, M., Cuello, C. (2005) plantea que "La Gestión Humana o Gestión del talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal". (p. 14)

El departamento de gestión del talento humano tiene con función desarrollar a su personal, de retenerlo y atraer personas o talentos cualificados que serán potencializados en la empresa.

Atehortúa, F., Bustamante, R. y Valencia, J. (2008) define "El proceso de gestión de talento humano es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad". (p. 54)

Marchant, L. (2006) explica que el clima organizacional "es un aspecto determinante para la productividad de las organizaciones". (p. 135)

Para la autora un buen clima organizacional es tan importante como las ventas y la planificación, dado que un clima adecuado hace que las actividades de la empresa marchen de manera apropiada y esto se refleja en el bienestar del personal en todos los niveles.

Llaneza, F. (2009) plantea "La percepción negativa del clima laboral por los trabajadores puede desencadenar procesos de estrés". (p. 460)

Según los autores consultados un clima organizacional propicio puede hacer de una organización una organización exitosa. Dado que el fin de la gestión del talento humano es coordinar a través de estrategias el mejoramiento continuo de su personal y la organización.

Para Robbins, S. y Coulter, M. (2005) plantea que la estructura organizacional "es la distribución formal de los empleados dentro de la organización". (p. 234)

Para el autor, la estructura organizacional debe de estar diseñada para apoyar a los empleados y facilitar su trabajo con eficiencia pero que este debe de tener la flexibilidad necesaria para que estos logre con éxito su labor en un ambiente dinámico.

Según Hitt y Pérez de Lara Choy (2006) define la estructura organizacional como "la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego la coordina". (p. 230)

Agüera, E. (2004) define el liderazgo como "el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales". (p. 24)

El líder debe tener la capacidad de influir en los empleados, guiarlos para que estos pueda desarrollarse y al mismo tiempo pueda cumplir con los objetivos organizaciones propuesto.

Tironi, E., Cavallo, A. (2011) "Los medios de comunicación interna es uno de los sistemas de uso más corriente dentro de las organizaciones. Crear un medio de comunicación interna no tiene mucho sentido si no se lo concibe como un órgano destinado al intercambio de información entre distintos actores de una institución, es decir. Como un puente de información descendentes y ascendente". (p. 2)

Para el autor no importa que el medio sea modesto (murales, boletines), tecnológicos (Intranet, notas digitales) lo importante es mantener a los empleados comunicados y actualizados en las informaciones institucionales.

Chiavenato, I. (2000) plantea que “ la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención”. (p. 68)

Para el autor, el concepto de motivación es difícil de definir dado que se ha utilizado en diferentes formas.

Según Chiavenato, I. (2002) Los planes de beneficios sociales se orientaron inicialmente hacia una perspectiva paternalista y unilateral justificada por la preocupación de mantener al personal y reducir la rotación, especialmente en las organizaciones cuya actividad se desarrolla en condiciones rudas y adversas. La iniciativa se amplió con rapidez a casi todas las clases de organizaciones. En la actualidad, los planes de beneficios se evalúan intensamente y se analizan sus propósitos, costos y valores, responsabilidad de su administración, criterios de evaluación, etc. (p.284)

El autor plantea que los beneficios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización. Los beneficios, además de su aspecto monetario o financiero, sirven para evitar disgustos de los empleados.

“Chiavenato, I. (2002), las interacciones entre personas y organizaciones pueden explicarse mediante el intercambio de incentivo y contribución. Puesto que la organización es un sistema operativo racional, es necesario conocer qué motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos incentivos y retribuciones.

Incentivos (alicientes). Son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para otro puede ser útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes recompensas o estímulos.

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Dentro de este concepto, la organización ofrece alicientes para inducir en un retorno equivalente o mayor que contribuciones. Es necesario que los incentivos sean útiles a los empleados y, así mismo, que sus contribuciones sean útiles a la organización para que esta tenga solvencia.

A través de las opiniones recogidas se llegó a las siguientes conclusiones: con relación a los factores que contribuyen en el clima organizacional de la empresa se considera que cada uno de los factores que serán planteados contribuyen con el desarrollo del clima laboral, cuando unos de estos factores faltan provoca un malestar en los empleados y esto puede causar un desequilibrio laboral donde se verá afectado los intereses organizaciones.

Según los resultados de las encuestas obtenidas, el nivel de satisfacción de los empleados de Almacenes El Encanto es muy bueno, dado que el 61% de los empleados considera que su ambiente de trabajo siempre es seguro, agradable y confiable y solo el 1% de los empleados considera que nunca es seguro, agradable y confiable. Lo que denota que los empleados en su mayoría se siente que el lugar donde laboral es seguro, agradable y confiable.

En lo que respecta a los beneficios recibidos, los empleados de Almacenes El Encanto no están conformes con su paquete de beneficios, ya que la empresa ofrece: recompensas, préstamos, seguro complementario, bonos e incentivos, capacitaciones, reconocimientos, sistema de promociones y pago de licencia médica, sin embargo los beneficios son otorgados por puestos de trabajos; esto manifiesta el descontento de los empleados.

El 59% de los empleados considera del clima laboral de la empresa es bueno, el 23% considera que el clima laboral es muy bueno, el 12% excelente, y el 6% considera que es malo.

Después de realizar una ardua investigación en Almacenes El Encanto y de analizar a fondo encuestas realizadas respecto a los mecanismos de acción, tanto a los empleados como al coordinador de recursos humanos, dichos empleados se sienten a gusto con el clima laboral de la empresa, pero también se concluyó que hay ciertas incongruencias respecto a los criterios de recursos humanos y el personal que labora en dicha empresa, ya que los mismos entienden que no en todos los casos se actúa con equidad y que en ciertas ocasiones se subestiman las necesidades de sus subordinados.

En definitiva, Almacenes El Encanto ofrece un buen trato a sus subordinados aunque siempre con aspectos que mejorar y situaciones con las cuales lidiar, pero son puntos que dándoles la atención necesaria se podrían manejar.

CONCLUSIONES

A continuación se presentarán las conclusiones, por objetivos, tanto específicos y general de este trabajo de investigación.

Objetivo 1. Identificar los factores que contribuyen en el clima organizacional de los empleados de Almacenes El Encanto, S.A.S.

A través de las opiniones recogidas con relación a los factores que contribuyen en el clima organizacional de la empresa, se considera que cada uno de los factores que son planteados contribuyen con el desarrollo del clima laboral, cuando unos de estos factores falta provoca un malestar en los empleados y esto puede causar un desequilibrio laboral donde se verá afectado los intereses organizacionales.

El personal de Almacenes el Encanto el 54% de sus empleados tiene laborando en la empresa un tiempo considerado, a lo que denota que de una manera u otra los empleados se han adaptado al clima laboral de la organización. Se considera que es un punto a favor, dado que el 94% de sus empleados opinan que se siente identificado con la empresa en donde trabaja. Sin embargo el 57% de los empleados encuestado desconocen la historia, misión, visión y valores, lo que significa que la empresa no le da énfasis a la filosofía organizacional la cual es el norte de toda organización.

Con respecto a la comunicación que existe en la empresa tanto el coordinador de recursos humanos y los encuestados están de acuerdo que el tipo de comunicación que existe en la organización, el 70% de los empleados opinan que el tipo de comunicaciones que existe en la empresa es la comunicación descendiente la cual va desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos departamentos. El medio de comunicación que utiliza la empresa son las circulares, carta al personal, reuniones y publicaciones institucionales. Lo que significa que el personal se mantiene informado de las actividades e informaciones de la organización.

Se considera que la comunicación interna de la empresa es muy importante, esto significa eficiencia, organización y coordinación en todos los procesos que se lleva a cabo dentro de esta.

Por otro lado, el 45% de los empleados encuestados considera que su supervisor inmediato lo toman en cuenta para la toma de decisiones. Sin embargo el 12% considera que nunca son tomado en cuenta para las toma de decisiones. Lo que significa que existe en un grupo de los encuestados una inconformidad en algunas de las decisiones que se han toma en su departamento.

En cuanto al liderazgo en la organización, el 33% de los empleados considera que su supervisor a veces busca estimularlo en el trabajo y se preocupa por su desarrollo personal y profesional. Se considera que es importante que el liderazgo en la organización se defina, y que eso líderes desarrollen planes estratégicos para que estos sientan que sus líderes son considerados y le importa el bienestar, a parte de su desarrollo laboral, esto va a permitir que los empleados sean fluidos en sus intereses y den el 100% en su área de labor.

Finalmente, se concluyó que cada uno de los factores antes mencionados juega un papel fundamental en el clima organizacional de las empresas. De los cuales no todos se cumplen a su totalidad. La empresa almacenes El Encanto, de los factores que según la encuesta contribuyen con el clima organizacional son Estructura Organizacional, Identificación Institucional y la comunicación.

Objetivo 2. Determinar el nivel de satisfacción de los empleados de Almacenes El Encanto, S.A.S.

Según los resultados de las encuestas obtenidas, se entiende que el nivel de satisfacción de los empleados de Almacenes El Encanto es muy bueno, dado que el 61% de los empleados considera que su ambiente de trabajo siempre es seguro, agradable y confiable y solo el 1% de los empleados considera que nunca es

seguro, agradable y confiable. Lo que denota que los empleados en su mayoría se sienten que el lugar donde laboran es seguro, agradable y confiable.

De igual manera, el 58% de los encuestados se sienten satisfechos, no obstante el 4% de los encuestados no se sienten satisfechos con sus responsabilidades y funciones dentro de la organización. Considerando así que el clima laboral de la empresa es bueno.

Para el coordinador mantener a los empleados satisfechos con las funciones y responsabilidades es muy difícil, la empresa se esfuerza porque todos estén satisfechos y mantener sus mecanismos de control para detectar cuáles no estén satisfechos y busca la forma de lograr dicho nivel de satisfacción deseado por el empleado.

Objetivo 3. Identificar los beneficios que reciben los empleados de Almacenes El Encanto, S.A.S.

La opinión recogida de los empleados, es que los beneficios recibidos son: en 52% de los empleados ha recibido bonos e incentivos, el 39% capacitaciones, el 39% seguro complementario, 39% pago de licencia médica, el 28% préstamos, el 1% reconocimiento, promociones, otros y el 0% reconocimiento.

En lo que respecta a los beneficios recibidos, es el 54% de los empleados no están conformes con su paquete de beneficios, ya que la empresa ofrece: recompensas, préstamos, seguro complementario, bonos e incentivos, capacitaciones, reconocimientos, sistema de promociones y pago de licencia médica, sin embargo no todos los beneficios son otorgados a todos los empleados, sino que son puestos de trabajos; esto manifiesta el descontento de los empleados.

Existen dentro de estos beneficios los reconocimientos, sistemas de promociones y recompensas los cuales son los menos otorgados a los empleados, a pesar de que el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, mientras mayor sea la importancia de proyectar sistemas de recompensas, mayor será el compromiso en las personas de la organización.

Objetivo 4. Identificar los mecanismos de acción que utiliza la Gestión del Talento Humano en Almacenes El Encanto, S.A.S para su buen funcionamiento.

Identificar los mecanismos de acción en la gestión del talento humano, es un proceso eficaz de gestionar que los recursos humanos sean adecuados para la organización.

La opinión recogida con la encuesta realizada dan los resultados de cuáles son los mecanismos de acción utilizados por la empresa: El 58% de los empleados considera que la empresa establece la planeación de sus recursos humanos de manera adecuada, tomando en cuenta que el 83% de los empleados entiende que recursos humanos maneja sus solicitudes adecuadamente. El 80% de los empleados han recibido oportunidades de formación y desarrollo a través de la capacitación.

El 62% de los empleados considera que el método de selección utilizado es el mixto, tomando en cuenta a los empleados internos de dicha empresa. El 88% de los empleados considera que es tomado en cuenta para las tomas de decisiones, aunque un 42% dice que solo a veces su supervisor busca estimularlo en el trabajo y se preocupa por su desarrollo personal y profesional. El 62% de los empleados confirman que han recibido evaluaciones de parte de su supervisor, estas evaluaciones el 38% de los empleados dice que son realizadas anualmente, solo el 38% de los empleados reciben los resultados de dichas evaluaciones.

Es fundamental entregar a los empleados los resultados de las evaluaciones ya que con esto se genera evidencias e informaciones objetiva que le permiten a los

empleados tomar decisiones y dar lo mejor de ellos para el buen funcionamiento y rendimiento de sus deberes.

Dentro de los mecanismos de control que tiene el departamento de recursos humanos, son los siguientes:

- Velar que todos los departamentos trabajen enfocados a la meta común de la empresa.
- Velar porque cada supervisor de área motive a sus empleados y den un trato humano.
- Interpretar y poner en práctica las políticas definidas por la organización y ser el enlace entre la alta gerencia y los empleados de otros niveles.
- Velar porque todos los empleados cumplan las reglas y normas de la empresa
- Aplicar las medidas disciplinarias pertinentes.
- Velar porque todos los empleados disfruten de los beneficios y compensaciones de ley y los establecidos por la empresa.

Martínez, A. (2004) "la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta además de hacia afuera". (p.1)

Antón, M. (2008) "la aplicación del control interno alcanza a todos los miembros de una compañía en los distintos niveles en que éstos actúen. En el área de personal, debe entenderse como una función directiva dirigida a alcanzar la eficiencia y productividad en el puesto de trabajo". (p. 60)

A través de las opiniones recogidas con relación a los mecanismos de acción que utiliza la gestión del talento humano de Almacenes El Encanto se considera que en cada una de las etapas del proceso se contemplan la planeación, formación, selección, supervisión y control que contribuyen con el desarrollo del clima laboral, generando control en cada una de ellas y mantienen una cultura de medición del

personal, lo que hace que el proceso de recursos humanos sea sistemático, a fin de alcanzar con eficiencia las metas de la organización.

Objetivo general. Analizar el impacto de la gestión del talento humano en el clima organizacional en Almacenes El Encanto, S.A.S durante el período Enero-Diciembre del año 2014.

La Gestión Humana se ha convertido en las organizaciones en un apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y de un buen clima laboral.

Esta permite a las organizaciones garantizar y retener el personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de las estrategias definida por la empresa, y así desarrollar las competencias que aumenten la productividad a través de programas de formación y entrenamiento del personal, desarrollar actividades orientadas al bienestar de los colaboradores.

Dentro de las variables que influyen en conseguir lo anterior expuesto están; los factores del clima organizacional, satisfacción laboral, los beneficios a los empleados y los mecanismos de acción. Los indicadores de los factores son: estructura organizacional, liderazgo, toma de decisión, comunicación, identificación institucional.

Entre los factores más influyente según los resultados obtenidos son los siguientes: el liderazgo, de cual el 33% de los empleados considera que su supervisor a veces busca estimularlo en el trabajo y se preocupa por su desarrollo personal y profesional, el 28% siempre busca estimular su trabajo, el 25% considera que su supervisor no lo estimula y no se preocupa por su desarrollo personal y profesional y el 14% considera que casi siempre lo estimulan y se preocupa por su desarrollo personal y profesional.

Los empleados de Almacenes El Encanto considera que el 70% opinan que su área de trabajo tiene un tipo de comunicación descendente que va desde los directivos de

la empresa y desciende a los distintos departamentos, el 30% de los empleados considera que el tipo de comunicación es ascendente el cual permiten a los empleados plantear ideas y sugerencias. El 10% considera que la comunicación es horizontal entre los mismos niveles jerárquicos. Del personal encuestado, el 94% de los empleados se siente identificado con la empresa, y el 6% no se siente identificado. Para verificar en nivel de identificación de los empleados el 57% no conoce la historia, misión y visión de la empresa, y el 43% de los empleados conoce la historia, misión y visión de la empresa. Lo cual según teorías antes analizada sugiere que un personal que este identificado con su empresa debe de conocer su filosofía organizacional.

El 45% de los empleados encuestado considera que su supervisor lo toma en cuenta para las tomas de decisión en el área de trabajo, el 43% considera que a veces lo toman en cuenta y el 12% considera que nunca lo toman en cuenta.

Los indicadores de la satisfacción laboral son: Situación psicológica del trabajador, ambiente de trabajo, motivación por el trabajo, cumplimientos de las expectativas personales. El 61% de los empleados considera que su ambiente de trabajo siempre es seguro, agradable y confiable, el 38% considera que a veces es seguro agradable y confiable y el 1% considera que nunca es seguro, agradable y confiable. En Almacenes El Encanto, S.A.S. El 58% de los encuestados se siente satisfecho con las funciones y responsabilidades que desempeña, el 38% se siente muy satisfecho y el 4% de los empleados se siente insatisfecho. El 59% de los empleados considera del clima laboral de la empresa es bueno, el 23% considera que el clima laboral es muy bueno, el 12% excelente, y el 6% considera que es malo.

Los Indicadores de los beneficios tenemos los préstamos, sistema de promoción, bonos e incentivos, capacitación, reconocimiento, seguro complementario, pago de licencia médica. El 59% de los empleados considera que la empresa ofrece el beneficio del seguro complementario, el 58% bonos e incentivos, el 52% beneficio

del pago de licencia médica, el 49% capacitaciones, el 33% prestamos, el 7% reconocimiento, el 4% recompensas, el 4% promociones y 4% otros.

Dentro de los beneficios recibidos por los empleados tenemos el resultado es el siguiente: El 52% de los empleados ha recibido bonos e incentivos, el 39% capacitaciones, el 39% seguro complementario, 39% pago de licencia médica, el 28% prestamos, el 1% reconocimiento, promociones, otros y el 0% reconocimiento.

El 54% de los empleados considera que a veces el paquete de beneficios considera sus necesidades, el 35% que el paquete considera sus necesidades, el 10% nunca considera sus necesidades y el 1% muchas veces el paquete considera sus necesidades.

Los indicadores de los mecanismos de acción son: la planeación de los Recursos Humanos, la formación, la selección, la supervisión, la evaluación y el control. El 42% de los empleados si ha recibido evaluaciones de desempeño, el 38% nunca ha recibido evaluaciones y el 20% a veces reciben evaluaciones de desempeño. En los resultados de las evaluaciones dicen los encuestados que el 62% de los empleados encuestados considera que nunca ha recibido los resultados de las evaluaciones, el 25% si ha recibido los resultados de las evaluaciones y el 13% a veces reciben los resultados.

Dentro de las oportunidades que proporciona la empresa para su desarrollo profesional el 80% de los empleados ha recibido oportunidad de desarrollo por capacitaciones, el 10% a recibido plan de carrera, capacitaciones y diplomados, el 6% solo ha recibido plan de carrera, el 3% diplomados y el 3% otros.

Los medios que utiliza la empresa para buscar candidatos el 62% de los empleados encuestados consideran que es por medio del reclutamiento mixto, el 20% por medio de reclutamiento externo y el 18% por reclutamiento interno. Sobre las informaciones que le ofreció la empresa al momento de la inducción el 71% de los empleados considera que en la inducción del personal solo recibió información sobre

reglamentos y normas, el 38% información sobre la descripción de puesto, el 32% información sobre derechos y deberes, el 30% sobre las políticas de la empresa, el 16% sobre la historia, misión y visión de la empresa, el 10% todas las anteriores y el 4% otras informaciones.

El 48% de los empleados considera que el departamento de recursos humanos muchas veces se planifican para que los empleados estén motivados, el 36% considera que a veces, el 10% considera que el departamento de recursos humanos muchas veces se planifican para que los empleados estén motivados y el 6% considera que nunca recursos humanos se planifican para que los empleados estén motivados.

El 83% de los empleados considera que recursos humanos siempre maneja sus solicitudes adecuadamente, recibiendo un trato de respeto y cortesía, el otro 17% considera que recursos humanos siempre maneja sus solicitudes adecuadamente.

Dentro de los controles que utiliza la empresa: El 43% considera que la empresa utiliza controles de Absentismo laboral, control disciplinario y control de horario, el 39% considera que utiliza el control de horario y el 26% control disciplinario. El 38% de los empleados considera que a veces las normas, controles y reglamentos organizacionales son cumplidos por todo el personal sin importar la jerarquía que ocupa dentro de la empresa, el 36% considera que casi siempre se cumple por todo el personal, el 23% siempre se cumple por todo el personal, y un 3% nunca se cumple las normas, controles y reglamentos por todo el personal.

A raíz de esta investigación se analizó que efectivamente existe un impacto significativo de la gestión del talento humano en el clima laboral, ya que existen diferentes formas de hacer una buena gestión. Llevando a cabo las variables claves como todos los factores del clima organizacional, la satisfacción de todos los empleado, los beneficios adquiridos y los mecanismos de acción.

Finalmente, se concluyó que aplicar estos indicadores antes mencionados es la clave del éxito del clima organizacional, ya que el impacto de la gestión del talento humano no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales, la cual se obtiene a través del equilibrio de los factores antes mencionados y la mejora de la calidad del personal, esto dará como resultado el desarrollo integral de los empleados dentro de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. (2da ed) Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- Almonte, M., Rodriguez A. (2011). *Incidencia del Clima Organizacional en la satisfacción laboral del personal de Omega Tech S.A.*, Monográfico, Universidad Tecnológica de Santiago, UTESA, Santiago, Rep. Dom.
- Agüera, E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. (1era Ed.) México. Dirección General de Fomento Editorial.
- Antón Renart, M. (2008). *Revisión de las actividades configuradoras de la gestión de recursos humanos*.
- Andrades, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. (1era. Edic.). España: editora Netbiblo, S.L.
- Atehortúa, F., Bustamante, R. y Valencia, J. (2008). *Sistema de Gestión Integral*. (1era Ed.) Colombia. Editorial Universitaria de Antioquia.
- Banreservas. *Manual La Provincia de Santiago*. Rep. Dom. Editora Corripio.
- Bohlander, S., Scott, S. García, C. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª Ed.). Cengage Learning Editores.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. (2da Ed.). México: Editorial Pearson Educación
- Carvajal, G. (2000). *Importancia de la cultura y clima organizacional*. (Tesis de Postgrado inédita) Universidad Santa María, Venezuela.
- Clemente, O., León, P. (2010). *Relación entre el Clima Organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos en Perú*. Tesis de Postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperada el 24 de Noviembre del 2014, de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta Ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración, proceso administrativo*. 3ra ed. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1ra Ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8va Ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill.

- Chiavenato I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (8va Ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ra Ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. (1era Ed.). México: Thompson editorial.
- De la Cruz et al. (2007). *Proceso de selección y capital humano*. Extraído el 14 de noviembre del 2014 de: <http://administracion.realmexico.info/2013/10/proceso-de-seleccion-capital-humano.html>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8va Ed.). México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Eslava, A. (2009). *Gestión del Talento Humano en las Organizaciones*. Recuperada el 30 de Octubre del 2014, de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>
- Federico, G., y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. (1era Ed.) Barcelona, España. Editorial UOC.
- Fernández, R. (2008). *Manual de Prevención de Riesgos Laborales para No Iniciados*. (2da Ed.) España. Edita Editorial.
- Frías, P. (2001). *Desafíos de Modernización de las Relaciones Laborales*. (1era Ed.) Buenos Aires, Argentina. Editorial LOM.
- García Solarte, M. (2009^a). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*, Cuadernos de Administración. Recuperada el 30 de Octubre del 2014, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=225014900004>
- Gan, F., Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. (1era Ed.). Barcelona: Editorial UOC.
- García, F. (2008). *Motivar para el Aprendizaje desde la Actividad Orientadora*. (1era Ed.) Omagraf, S.L.
- González García, M. (2006). *Habilidades Directiva*. (Innova Ed.) España. Innovación y cualificación. Recuperada el 02 de Noviembre del 2014, de <http://books.google.com.do/books?id=m2O0lf1Hp8oC&pg=PA117&dq=satisfaccion+laboral+definicion&hl=es&sa=X&ei=YjokVP-uKpXAggT24GgBQ&ved=0CEwQ6AEwCQ#v=onepage&q=satisfaccion%20laboral%20definicion&f=false>
- Gonzalez, M.(2006). *Habilidad directiva*. (ed. Innova). Malaga: Innovación y cualificación, S.L.

Guth A. (1994). *Recursos Humanos*. (1ra ed.). México: Editorial Trillas

Guzmán, F. (2006). *Gestión administrativa en centros de capacitación*. España: Editorial Prentice-Hall.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de Investigación*. (4ta Ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de Investigación*. (5ta Ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández, Zambrano A. (2010). *Principios de supervisión y supervisor*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principios-supervision-supervisor.htm>

Hitt, M., Pérez de Lara Choy, I. (2006). *Administración*. (9na Ed.) México. Pearson Educación.

Martinez Guerrero, A. (2004). *Cómo manejar de manera eficaz los diversos procesos de selección, así como también de administración dentro de una empresa*. Disponible en: <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/seleccionpersonal/509762.html>

Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. 1er seminario Viña del Mar. Chile.

Manual de Inducción de Almacenes El Encanto.

Mondy R, Noe R. (2005) "*Administración de recursos humanos*". (9vna ed.). México: PEARSON

Namakforoosh, Mohammad N. (2005). *Metodología de Investigación*. (2da. Ed). México: Editorial Limusa.

Lugo, N., Núñez, R. (2010). *Análisis de la percepción del Clima Laboral en la oficina Bella Terra Mall del Banco Popular dominicano*. Monográfico, Universidad Tecnológica de Santiago, UTESA, Santiago, Rep. Dom.

Llaneza, F., Menéndez, F. y Fernández, F. (2009). *Formación Superior en Prevención de Riesgos Laborales*. (4ta ed.) España. Lex Nova.

Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y Psicología Aplicada*. (13va Ed.) España. Lex Nova.

- Parra, M. (2000). *La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH*. Extraído el 06 de noviembre del 2014 de: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- Petit C., Gralia M. (2004). *Introducción a la Psicología Social*. (1era Ed.). Argentina: Editora Brujas.
- Petri, H., Govern J. (2006). *Motivación: Teoría, Investigación y Aplicaciones*. (5ta Ed.). España: Thomson Editorial.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos Humanos*. (2da. Ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Pineda Pilar, A. (2002). *La Gestión de Calidad en la Formación Profesional*. El uso de estándares y sus diferentes aplicaciones. Disponible en: http://www.Cinterfor.org.y/publicspanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/ii.htm
- Reyes, A. (1998). *Capacitación del recurso humano como estrategia de productividad en la mediana empresa*. México: Editorial McGraw-Hil.
- Rodríguez, A., Díaz, F. y Fuertes, F. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. (1era Ed.) Barcelona, España. Eureka Media, S.L.
- Rivas Vélaz, J. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Robbins, Stephen P., Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va ed.). México: Editorial Pearson educación.
- Rodríguez Porras, J. (2005). *El Factor Humano en la Empresa*. España: Edición Deusto.
- Salcedo, I., Romero, J. (2006). *Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano*. Revista venezolana de Gerencia. Recuperada el 02 de Noviembre del 2014, de http://www.scielo.orgve/scielo.php?pid=S131599842006000100005&script=sci_art_text
- Saint-Amour, N., Pierre, N. (2012). *Análisis del Clima Laboral de la empresa de servicio Cooperativa de Ahorro y Crédito Momón Bueno, Inc.*, Monográfico, Universidad Tecnológica de Santiago, UTESA, Santiago, Rep. Dom.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12^a Ed.). México: Cengage learning.
- Stoner, J., Freeman E., Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ta Ed.). México: Editorial Pearson Educación.

- Sánchez, F. (2005). *El capital humano, factor crítico en el desarrollo de las organizaciones (III parte)*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h5.htm>
- Sánchez, R. (2014). *Gestión y Psicología en Empresas y Organizaciones*. (1era Ed) Madrid. Esic Editorial.
- Tamayo M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. (4ta Ed.). México: Editorial Limusa.
- Tironi, E., Cavallo, A. (2011) *Comunicación Estratégica* (2da. Edic.). Chile: Editora Tauru
- Urcola Telleria, J. (2008). *La Motivación Empieza en Uno Mismo*. (2da Ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Vargas Zúñiga, F. (2007). *La Gestión de Calidad en la Formación Profesional. El uso de estándares y sus diferentes aplicaciones*. Disponible en: http://www.Cinterfor.org.y/publicspanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/ii.htm
- Veras, M., Cuello, C. (2005). *Practica de Gestión Humana en la República Dominicana*. (1era Ed.) República Dominicana: Ros Consultoría e Intec.
- Wayne, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na. Ed.). México: Pearson Educación.

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.:

809-483-0100, ext. 245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do