

2011

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Químicas

Escuela de Ingeniería Industrial



**“DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y
ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE MUEBLES
BIENSTAR”**

TESIS

Previa a la obtención del título
de:

Ingeniero Industrial

PRESENTADA POR:

Ximena Cabrera Quito

DIRIGIDA POR:

Dr. Saúl Jerves

CUENCA, Abril del 2011



Agradecimientos.

Quiero dar gracias a Dios por su incuestionable presencia,
guía y sostén en cada uno de mis días.

Agradezco a mis Padres por su apoyo y confianza,
a mis hermanos que hacen que mi vida sea más divertida vivirla.
Por su amor incondicional.

A José Bacuilima por ser la fuerza motivadora e
Inspiradora de tantos proyectos que nos unen. A mis amigos,
con quienes comparto gran parte de mi vida,
en especial a Daniela Bonilla por nuestra amistad sincera.

A mi director de tesis Saúl, por su mirada positiva,
por haberme dado tantas sugerencias valiosas y
comprenderme durante la realización de la tesis.



Dedicatoria.

Con mucho amor

A mis padres Eduardo y María,
a mis hermanos Juana, Boris, María José.

A Rufina por su tierna compañía.

A José Bacuilima.

“Los encuentros más importantes ya han sido planeados por las almas
antes incluso que los cuerpos se hayan visto.”

Paulo Coelho.



RESUMEN

Los recursos humanos son la clave diferenciadora de los negocios, su adecuado manejo interno implica agregar valor a la empresa. Además de que una correcta gestión refleja mejores niveles de rentabilidad para la organización. El presente trabajo de investigación tiene como objeto mejorar el clima laboral existente y desarrollar técnicamente al departamento de Gestión del Talento Humano de la empresa.

De esta manera el presente trabajo está constituido por cuatro capítulos:

CAPITULO I

El capítulo I inicia con los antecedentes de la empresa, la actividad a la que se dedica, así como también información su misión, visión, planificación estratégica, políticas etc. Se realiza un análisis la situación actual de la cual se parte para conocer las principales dimensiones de clima organizacional a ser mejorados, y los subsistemas que se deben desarrollar para una eficaz administración del departamento de Gestión de Talento Humano.

CAPITULO II

El capítulo II, contiene información teórica relacionada con los principios esenciales de la administración de recursos humanos y de clima organizacional así como también fundamentos que sustentan las propuestas de mejora.

CAPITULO III

Se proponen planes de mejora, así como también herramientas técnicas para un adecuado desarrollo del departamento de recursos humanos y clima organizacional.

CAPITULO IV

Se presentan las Conclusiones y recomendaciones, en base a las observaciones que se dieron durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Palabras claves: Clima Organizacional, Gestión del Talento Humano



ABSTRACT

Human resources are the key differentiator of business; proper internal management involves adding value to the company. In addition to good management reflects higher levels of profitability for the organization. The present research is to improve the working environment and develop existing technical department of Human Resource Management of the company.

Thus the present study consists of four chapters:

CHAPTER I

Chapter I begins with the history of the company, the activity that is engaged, as well as information its mission, vision, strategic planning, policy etc. An analysis of the current situation which is partly to identify the main dimensions of organizational climate to be improved, and subsystems to be developed for the effective administration of the Department of Human Resource Management.

CHAPTER II

Chapter II contains theoretical information related to the basic principles of human resource management and organizational climate as well as foundationsthat supports the proposals for improvement.

CHAPTER III

Improvement plans are proposed, as well as technical tools for proper development of the human resources department and organizational climate.

CHAPTER IV

Presents the conclusions and recommendations, based on observations that occurred during the development of this research.

Keys words: Organizational Climate, Human Resource Management.



1 Contenido

1 LA EMPRESA	11
1.1 Descripción general de la empresa	11
1.1.1 Ubicación de la Empresa	12
1.2 Planificación estratégica	12
1.2.1 Misión empresarial.....	12
1.2.2 Visión empresarial.....	12
1.2.3 Misión Corporativa	12
1.2.4 Declaración o formulación de la política	13
1.3 Planeación Estratégica	15
1.3.1 Análisis FODA.....	15
1.3.2 Identificación de Fortalezas y Debilidades (factores internos)	15
1.3.3 Identificación de oportunidades y amenazas (factores externos)	16
1.4 Descripción de la organización	17
1.4.1 Tecnología y capacidad.	17
1.4.2 Productos y marcas.	17
1.4.3 Portafolio de productos.....	18
1.5 Departamentos de la empresa	19
1.5.1 Gerencia.	19
1.5.2 Compras	20
1.5.3 Producción.....	21
1.5.4 Contabilidad	22
1.5.5 Sistemas.....	22
1.5.6 Administración	23
1.5.7 Comercialización	24
1.6 Organigrama de la empresa	24
1.7 Descripción del proceso productivo	25
1.7.1 Maquinas.....	26
1.7.2 Proceso de fabricación	26
1.7.3 Bodega de Productos Terminados.	30
1.7.4 Layout de la empresa con el recorrido del proceso.	30
1.8 Análisis de la situación actual	31
1.8.1 Descripción general del clima organizacional	31
1.8.2 Medición del Clima Laboral en la Empresa	32
1.8.3 Análisis de las encuestas realizadas al área Administrativa.	33
1.8.4 Análisis de las encuestas realizadas al área de Producción.....	36
1.8.5 Diagnóstico del cumplimiento de las funciones del departamento de Recursos Humanos. 38	



2 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
2.1 Conceptos generales.....	40
2.2 Propósito y objetivos de la administración de recursos humanos.	41
2.2.1 Propósito de la administración de recursos humanos.	41
2.2.2 Objetivo de la administración de recursos humanos.	41
2.3 Composición del Departamento de Recursos Humanos.	41
2.3.1 Definición y funciones de las principales áreas que componen el DRH	42
2.4 Principales desafíos de los Recursos Humanos	48
2.5 Administración del departamento de gestión de Talento Humano.	49
2.5.1 Políticas de Recursos Humanos.....	49
2.5.2 La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea.....	50
2.6 Reclutamiento del Talento Humano.....	51
2.6.1 Pasos para el proceso de reclutamiento.	51
2.7 Preparación y selección del personal.	55
2.7.1 Concepto de selección de personal.....	55
2.7.2 Pasos para un proceso de selección.....	55
2.7.3 Técnicas de selección.	57
2.7.4 Preparación de la Entrevista.....	58
2.7.5 Tipos de Entrevistas.....	59
2.7.6 Recomendaciones Para Entrevistar.....	59
2.7.7 Cierre de la Entrevista.	60
2.7.8 Errores a Evitar Durante la Entrevista.	60
2.7.9 Registro de la Entrevista.....	61
2.7.10 Comparación de Candidatos.	61
2.7.11 Examen Médico.....	61
2.7.12 Verificación de Documentos	62
2.8 Evaluación del desempeño.	63
2.8.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño.	63
2.8.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño.	64
2.8.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño	64
2.8.4 Problemas de la evaluación del desempeño	65
2.8.5 Métodos de evaluación basados en el desempeño.	66
2.8.6 Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.	68
2.9 Auditoría de Recursos Humanos.....	69
2.10 Clima Laboral.	70
2.10.1 Introducción	70
2.10.2 Concepto	70
2.10.3 Carácter específico y general del clima organizacional.....	73



2.10.4	Importancia del clima organizacional.....	73
2.10.5	Condiciones para que exista un buen clima laboral.....	73
2.10.6	Tipos de clima organizacional.....	75
2.10.7	Componentes y Dimensiones del clima organizacional.	77
Tipos de liderazgo		93
	Liderazgo desarrollador	94
Tipología de liderazgo y características		94
 3 PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE MUEBLES BIENSTAR.....		100
3.4 Propuesta para el desarrollo del departamento de recursos humanos... 100		100
3.4.1	Misión y Visión del departamento de Gestión del Talento Humano.	100
3.4.2	Organigrama funcional propuesto para la empresa de muebles “BIENSTAR”	101
3.4.3	Funciones del departamento de recursos humanos.	102
3.4.4	Subsistemas de la gestión del talento humano.....	102
3.4.5	Políticas de reclutamiento y selección de colaboradores.	104
3.5 Propuesta para el mejoramiento del Clima Organizacional..... 108		108
3.5.1 Propuesta de mejoramiento para la dimensión comunicación..... 108		108
3.5.2 Propuesta de mejoramiento para la dimensión Recompensa. 109		109
3.5.3 Propuesta de mejoramiento para la dimensión Motivación..... 110		110
3.5.4 Propuesta de mejoramiento para la dimensión Liderazgo..... 111		111
3.5.5 Propuesta de mejoramiento para la Seguridad..... 112		112
 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 114		114
4.1 Conclusiones. 114		114
4.2 Recomendaciones		115
 5 REFERENCIAS..... 117		117
5 REFERENCIAS..... 118		118
6 ANEXOS..... 119		119
ANEXO 1. Productos		120
ANEXO 2. Lay out de la empresa..... 121		121
ANEXO 3. Encuestas		122



ANEXO 3.1 Formatos de encuestas aplicadas al área administrativa.	122
ANEXO 3.1 Formato encuesta de clima organizacional del área producción.	130
ANEXO 4. Resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada al área administrativa.	138
ANEXO 5. Resultados de le encuesta de clima organizacional aplicadas en el área de producción.....	143
ANEXO 6. Formato y resultado de la encuesta para el diagnóstico del departamento de recursos humanos en muebles Bienstar.....	148
ANEXO 7. Auditoria de recursos humanos.....	151
ANEXO 8. Publicación de la convocatoria.	153
ANEXO 9. Solicitud de empleo.	154
ANEXO 10. Guía del proceso de selección del personal	156
ANEXO 11. Perfil ocupacional.	158
ANEXO 12. Evaluación del desempeño	160
ANEXO 13. Procedimiento para descubrir las necesidades de capacitación en algunas tareas del puesto.....	164
ANEXO 14. Procedimiento para descubrir las necesidades de capacitación en el caso que el personal deba aprender el puesto de trabajo completo.	165
ANEXO 15. Programa de inducción.....	166
Anexo 16 Manual de Inducción.....	167
ANEXO 17. Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente del trabajo	171



CAPITULO 1



1 LA EMPRESA

1.1 Descripción general de la empresa

BIENSTAR Cía. Ltda. Es una industria orgullosamente ecuatoriana, tiene una amplia trayectoria en la producción y comercialización de productos elaborados en madera, en el mercado nacional.

Su nacimiento se realiza en base a un estudio de pre factibilidad sobre la fabricación de muebles; previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial efectuado por el principal accionista de la empresa. Se inicia con un capital de \$10'000.000,00 aportados por tres socios, correspondiente al 60%, 25% y el 15%. Apoyados por cinco obreros, dos socios fundadores con una trayectoria de 24 años en la industria de la madera, inician sus labores artesanales el 4 de noviembre de 1987. Para luego de dos años calificar como pequeña industria.

En Noviembre de 1988, como respuesta a una corriente moderna se colocó a la vanguardia de la línea Neoclásica; caracterizándose por la estilización de sus modelos y la versatilidad de sus diseños, gracias a la casta creativa del artesano cuencano, a las finas maderas de la Amazonía ecuatoriana, y al nivel tecnológico alcanzado. Un equipo con mística de servicio concibe transformar sus necesidades en soluciones, a través de un producto de alta calidad, garantizando su inversión de sus clientes a través de una certificación de normalización ISO 9001-2000.



1.1.1 Ubicación de la Empresa

La planta industrial de Muebles BIENSTAR se encuentra ubicada en la provincia del Azuay en la ciudad de Cuenca, en el sector Parque Industrial vía Patamarca frente al camal municipal de Cuenca.

1.2 Planificación estratégica ¹

1.2.1 Misión empresarial

“Crear la seguridad y confianza en la empresa, a cambio de un producto y servicio exclusivo, de alta calidad, que resuelva las necesidades del cliente.”

1.2.2 Visión empresarial

“Contribuir al mejoramiento y desarrollo del país, para alcanzar los más altos intereses económicos y sociales para los miembros de ésta Empresa”.

1.2.3 Misión Corporativa ²

Así somos:

“Somos una organización que fortaleciendo día a día nuestros conocimientos y valores, entregamos productos y servicios de calidad; y asumimos el compromiso de ser, para nuestros clientes, la mejor alternativa de satisfacción.”

¹ Fuente: información proporcionada por Gerencia General de la empresa.

² Vid nota (1)



Así queremos ser:

“Queremos ser un grupo corporativo, con diversificación de productos y servicios, para nuestros clientes; generar las mejores oportunidades de trabajo y desarrollo para nuestra gente y sus generaciones, y alcanzar los recursos necesarios para cumplir oportunamente, con los compromisos económicos y sociales.”

1.2.4 Declaración o formulación de la política ³

Política general de la calidad de muebles BIENSTAR

“Nuestro mejoramiento continuo, una responsabilidad compartida con nuestros proveedores, y un compromiso de servicio, son el fundamento para entregar productos de calidad que gratifiquen oportunamente a nuestros clientes.”

Objetivos estratégicos

1. Crear productos y servicios con valor agregado
2. Ser la mejor alternativa para nuestros clientes.
3. Generar oportunidades de trabajo con los mejores sueldos.
4. Alcanzar y compartir los resultados económicos y sociales con el equipo.

³ Vid nota (1)



1.2.5 Objetivos y metas ⁴

Uno de los objetivos más importantes alcanzados por la empresa es la aceptación de sus productos en el mercado, razón motivadora para realizar nuevos esfuerzos y buscar la forma de satisfacer sus necesidades.

1. Incrementar ventas 30%
2. Incrementar la producción 30%
3. Reducción de costos 10%
4. Cumplimiento de capacitaciones planificadas 95%
5. Aumentar en 90% en grado de implantación y mantenimiento de SGC (Sistema de Gestión de Calidad) por áreas.

1.2.6 Factores Clave ⁵

- Productividad
- Rentabilidad
- Comercialización
- Calidad Total

⁴ Vid nota (1)

⁵ Vid nota (1)



1.3 Planeación Estratégica.

1.3.1 Análisis FODA

Esta herramienta de diagnóstico empresarial nos permite construir un puente entre la situación actual de la empresa (donde estamos y hacia dónde vamos) y el futuro deseado, mediante un análisis de diferentes aspectos internos y externos de la empresa de muebles BIENSTAR, aspectos que pueden ser controlables como las fortalezas y debilidades o no controlables como las oportunidades y amenazas. Buscando siempre aprovechar las oportunidades y eliminar las debilidades.

1.3.2 Identificación de Fortalezas y Debilidades (factores internos)

Fortalezas

- ✓ Misión, visión, objetivos y metas bien definidos que permiten a la empresa proyectarse hacia el futuro deseado.
- ✓ Experiencia y flexibilidad en la producción de cualquier producto en madera.
- ✓ Amplia aceptación en el Mercado nacional.
- ✓ Productos de alta calidad. (Certificación ISO 9001)
- ✓ Promueve el ascenso del personal de acuerdo a sus capacidades y experiencia.
- ✓ Conocimiento y experiencia profesional obtenida a través de sus 30 años de trayectoria.
- ✓ Potencial humano y trabajo en equipo.
- ✓ Prestigio en el mercado.



Debilidades

- ✓ Falta de publicidad
- ✓ Poco desarrollo de un departamento de recurso humano
- ✓ Al ser productos suntuarios son más vulnerables a las crisis económicas.
- ✓ Alta resistencia al cambio.
- ✓ Retraso en la entrega de mercadería.
- ✓ Falta de capacitación.

1.3.3 Identificación de oportunidades y amenazas (factores externos)

Oportunidades

- ✓ Alianzas estratégicas con otras empresas.
- ✓ La constitución de la empresa permite nuevas oportunidades de negocios e inversión.
- ✓ Posibilidad de exportación
- ✓ Mercado en crecimiento
- ✓ Captación de nuevos mercados
- ✓ Producto bastante demandado en el mercado

Amenazas

- ✓ La continuidad de la crisis económica provoca una baja en la demanda de los productos.
- ✓ Alternativas de financiamiento más caras.
- ✓ Ingreso de nuevos competidores al sector.
- ✓ Precio de la competencia menor.
- ✓ Competencia numerosa.
- ✓ Inestabilidad de las políticas económicas del país



1.4 Descripción de la organización

La organización de la empresa se encuentra dirigida por la propietaria de la empresa, junto con la colaboración de un gerente general, el cual está encargado de dirigir un equipo humano compuesto por 10 profesionales, los que se encargan de las diferentes áreas administrativas, 2 tecnólogos en los mandos medios y 31 obreros, los mismos que apoyados con un sistema automatizado en la planeación y el control de la producción responden a las necesidades del cliente.

Con la finalidad de dar a sus clientes un trato directo y personalizado, Amoblar Cía. Ltda. del grupo BIENSTAR ha desarrollado una infraestructura de distribución y comercialización en las principales ciudades del Ecuador. Se cuenta con una empresa propia de comercialización con representantes en las ciudades de: Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Milagro, Esmeraldas, Manta, Portoviejo, Machala, Loja, Ambato, Cuenca.

1.4.1 Tecnología y capacidad.

La empresa enfrentando la globalización recientemente sustituyó e implantó maquinaria y equipo con tecnología de punta, sin dejar de lado lo atractivo de lo artesanal, produciendo un mueble exclusivo. Posee una planta con 5.000 m² de instalaciones, flexible a cualquier producto, utilizando un sistema T.O.C. (Teoría de las Restricciones).

1.4.2 Productos y marcas.

Se especializan en la línea de hogar desarrollando: dormitorios, comedores, complementos, incluyendo la línea de oficina y la carpintería de casas. Los terminados ecológicos a base de agua destilada, protegen su salud. **ANEXO 1 (Portafolio de productos)**



1.4.3 Portafolio de productos

- Consolas
- Bares
- Bufeteros
- Juegos de sala
- Juegos de dormitorios
- Juegos de comedor
- Complementos de audio y video
- Complementos de oficina
- Muebles especiales bajo pedido.



1.5 Departamentos de la empresa ⁶

El lograr con éxito los objetivos generales de la empresa, está estrechamente vinculado con la comunicación y la interrelación entre los diferentes departamentos, de forma que se logre una colaboración mutua, flujo de información, y en consecuencia armonía entre los departamentos.

Actualmente la empresa BIENSTAR cuenta con los siguientes departamentos:

- Gerencia
- Compras
- Producción
- Contabilidad
- Sistemas
- Administración
- Comercialización

1.5.1 Gerencia.

Objetivo del cargo: Planear, organizar, controlar, y dirigir la organización; para que sea competitiva, rentable, crezca y pueda sobrevivir en el mercado

Responsabilidades

- Planeamiento y Dirección de la Organización.
- Definición y Asignación de responsabilidades en los procesos organizacionales.
- Revisión del Sistema de Gestión de Calidad.
- Definición de políticas de la Organización.
- Provisión de recursos económicos y humanos
- Infraestructura.

⁶ Fuente: *BIENSTAR*



Ejecuta

- Planeamiento y Dirección de la Organización.
- Definición y Asignación de responsabilidades en los procesos organizacionales.
- Revisión y aprobación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Provisión de recursos.

1.5.2 Compras

Objetivo del cargo: Entregar a tiempo los materiales y suministros, analizando costos y negociando idóneamente con los proveedores, además de cumplir con las normas de calidad establecidas para el proceso de compras.

Responsabilidades

- Compras.
- Análisis de materiales y suministros con respecto al costo.
- Evaluación de proveedores
- Presupuesto de compras.
- Importaciones.
- Planificación de compras materia prima y suministros.

Ejecuta

- Compras.
- Documentación.
- Suministro de materia prima a Planta.
- Negociación con los proveedores.
- Análisis de costos.
- Provisión de recursos.
- Análisis de materiales y suministros sustitutos.



1.5.3 Producción

Objetivo general: Lograr los niveles de productividad y calidad necesarios para que la organización pueda ser competitiva mediante la planeación y control de la producción.

Responsabilidades

- Prototipos y matrices.
- Planear la Producción.
- Validación de procesos.
- Identificación y Trazabilidad
- Control de la Producción
- Seguimiento y medición del producto.
- Seguimiento y medición de procesos.
- Control de productos no conformes

Ejecuta

- Planeación de la Producción.
- Análisis de datos.
- Seguimiento y Medición de procesos.
- Inspección y control de inventarios.
- Acciones Preventivas y Correctivas.
- Mejoramiento Continuo.

1.5.3.2 Diseño

Objetivo del cargo: Planificar y controlar el diseño del producto cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes potenciales y respetando las especificaciones de calidad.



Ejecuta

- Diseño, Investigación y desarrollo del producto.
- Análisis de datos
- Acciones preventivas y correctivas

1.5.4 Contabilidad

Objetivo del cargo: Manejo eficiente y reportes oportunos de los sistemas de Contabilidad de la Organización

Responsabilidades

- Contabilidad de la Organización.
- Inspección y Control de inventarios.

Ejecuta

- Análisis de datos.
- Elaboración del Presupuesto.
- Finanzas.
- Acciones preventivas y correctivas.
- Mejoramiento Continuo.

1.5.5 Sistemas

Objetivo del cargo: Automatizar las funciones y Mantener la Red, optimizando el tiempo en los diferentes procesos organizacionales.

Responsabilidades

- Desarrollo de Sistemas y automatización de funciones.
- Documentación del desarrollo del sistema.
- Clasificación de la información en la Base de Datos



Ejecuta

- Desarrollo de Sistemas y automatización de funciones.
- Análisis, diseño e implementación de sistemas.
- Mantenimiento del Sistema.
- Acciones preventivas y correctivas.
- Mejoramiento continuo.

1.5.6 Administración

Responsabilidad

- Comunicación Interna.
- Planificación de la realización del producto.
- Análisis de datos para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC.
- Documentación de los datos requeridos y recopilados del SGC y de los procesos y procedimientos de la Organización.
- Acciones preventivas y correctivas.
- Auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad
- Mejoramiento Continuo.

Ejecuta

- Comunicación interna.
- Planificación de la realización del producto.
- Análisis de datos para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGS.
- Documentación de los datos requeridos y recopilados del SGS.
- Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.
- Mejoramiento Continuo.



1.5.7 Comercialización

Objetivo del cargo: Coordinar las actividades administrativas y comerciales de la Organización adoptando medidas de calidad y Mejoramiento Continuo que Gestionen la eficiencia interna y la Satisfacción del Cliente.

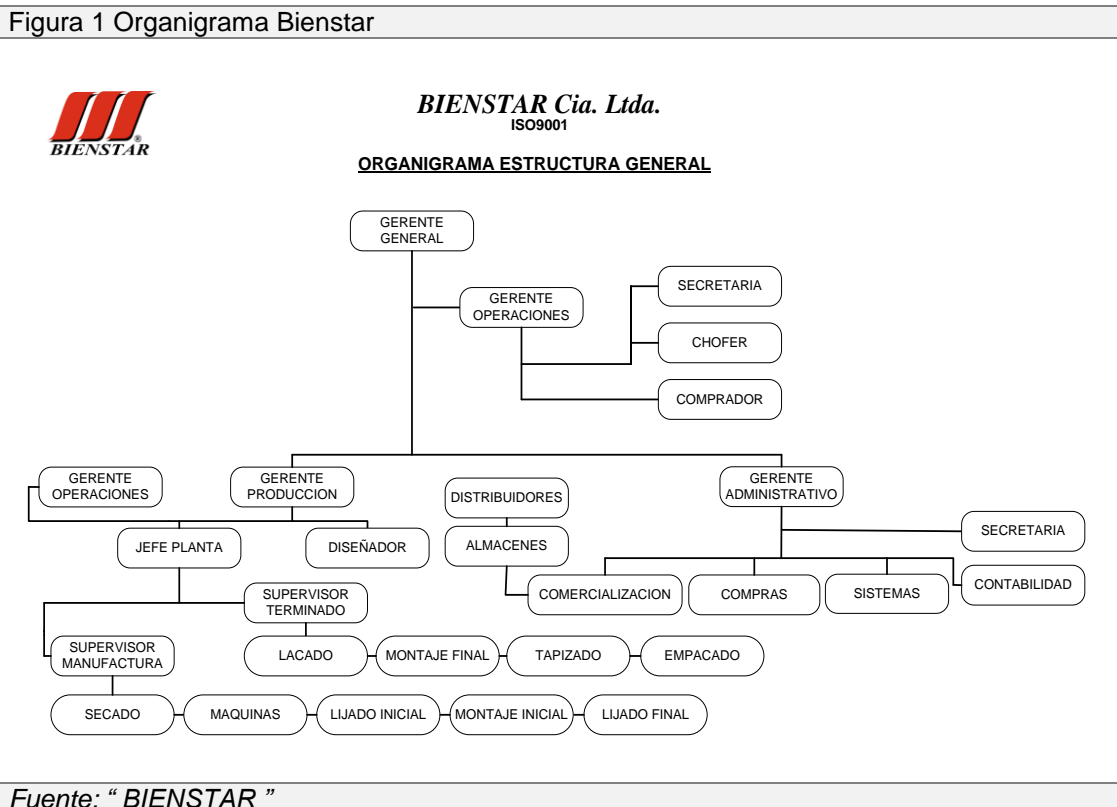
Responsabilidades

- Proceso comercial de ventas.
- Registro de pedidos y entregas.
- Manejo de Cartera.

Ejecuta

- Análisis de Datos.
- Relaciones públicas.
- Mejoramiento Continuo.
- Control de despacho.

1.6 Organigrama de la empresa

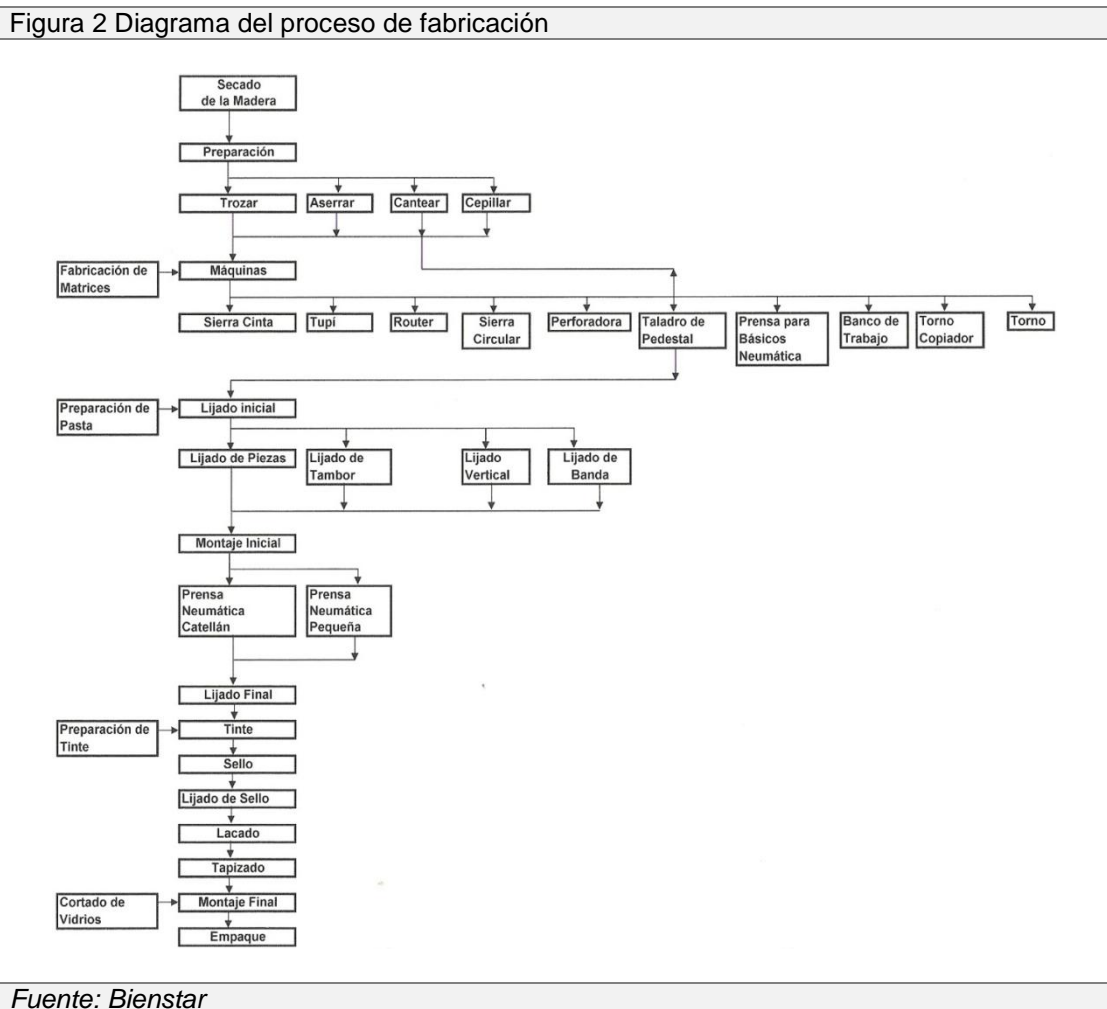




1.7 Descripción del proceso productivo

El proceso Productivo que se realiza en la planta de muebles BIENSTAR consiste de varias operaciones en las diferentes secciones, necesarias para la transformación de la madera, a continuación se detallan los pasos en el diagrama del proceso de fabricación.

1.7.1 Diagrama del proceso de fabricación



Fuente: Bienstar



1.7.1 Máquinas

Convierte las medidas brutas en netas; guiándose documentos tales como: hojas de ruta, planos, etc.; aprobadas por el departamento de diseño.

- **Cortado o Aserrado:** donde se realizan cortes longitudinales, transversales e inclinados que se realizan en la sierra circular.
- **Fresado:** el fresado se realiza utilizando la maquina llamada Tupi que tiene un eje central que funciona con cuchillas o fresas de diferentes diámetros, cuya finalidad es la de moldear, espigar, o ranurar según las características especificadas.
- **Perforado:** mediante esta operación, permitirá el ensamble de piezas a base de tarugos.
- **Rebajado:** realiza operaciones complementarias mediante la utilización de fresas y cuchillas, realizados también mediante matrices.
- **Prensado:** cuando se requieren tableros con espesores de 10 o más cm se encolan y presan tableros.
- **Tarugado:** maquinas tarugadora que sirve para obtener tarugo y poder colocar en las perforaciones realizadas realizando un fácil ensamble.
- **Plantillado:** esta operación consiste en plantillar tableros o piezas para luego ser recortadas, estas piezas pasan a cumplir un proceso de copiado o moldeado según la necesidad.

1.7.2 Proceso de fabricación

1.7.2.1 Secado de madera (almacenamiento)

Los proveedores de la madera entregan este producto en tablones, el guardia permite le entrada de vehículos, el lugar en donde descargarán los tablones, esto con una inspección realizada por la persona encargada de bodega.



- **Curado:** consiste en fumigar la madera contra polillas y hongos, a su vez se clasifica mediante una ficha en donde se anota al número de lote, fecha de ingreso.
- **Pre secado:** Se realiza a través de tiras intermedias “rastreles” colocadas entre cada tablón permitiendo la circulación del aire y un secado preliminar de la madera.
- **De secación de la madera:** consiste en exponer los tablonces al aire libre, para que extraiga la sabia de su interior .Cuando esta alcanza entre el 8% y el 12% de humedad, se hace uso de la madera.

1.7.2.2 Preparación

En esta sección se transforman los tablonces por medio de cortes y labrado en piezas útiles para procesos posteriores. Las operaciones que se realizan secuencialmente en esta sección son las siguientes:

- **Trozado:** se realiza mediante una sierra circular y su operación es ir trozando en diferentes largos según el programa de preparación.
- **Aserrado:** se cortan las piezas en sentido longitudinal en dirección a la fibra de la madera realizada en una sierra circular.
- **Canteado:** se realiza en la canteadora y su operación consiste en igualar los bordes irregulares de las piezas.
- **Cepillado:** se realizan desbastes en el espesor de la pieza.
- **Encolado:** en función de las necesidades se encolan diferentes espesores de la pieza.
- **Curado:** en función de las necesidades, se fumiga las piezas cepilladas para evitar la presencia de la polilla, hongos, etc.



1.7.2.3 Lijado

Es esta sección se recibe piezas y subconjuntos de las secciones de máquinas y de montaje, las operaciones que se realizan son:

- **Masillado:** consiste en ir tapando todos los huecos o rajaduras que se encuentran en las piezas o tableros mediante masillas gris, blanca y plástica dependiendo del tamaño del hueco.
- **Lijado de piezas Curvas:** se utiliza la maquina lijadora de taco, utilizada para lijar piezas curvas.
- **Lijado de piezas planas:** se hace uso de la maquina lijadora de banda.
- **Lijado en piezas no planas:** este proceso se realiza en las mesas de trabajo que consiste en lijar manualmente.
- **Lijado de subconjuntos:** la operación consiste en lijar subconjuntos o conjuntos de armado.
- **Revisado:** este proceso consiste en verificar que el mueble no tenga fallas ya sea en el armado, pieza y en el lijado.

1.7.2.4 Montaje inicial

Esta operación consiste en el ensamblaje de muebles y se encuentra dividida en dos sub etapas que son; ensamblaje de partes y ensamblaje final.

El ensamblado de partes se encarga de armar cajones, marcos, bases, paneles. Sujetar rieles en los costados de los cajones, etc.; mientras que el ensamblaje final conforma el cuerpo real de las mesas, sillas, camas, aparadores, cómodas, bares, etc.

1.7.2.5 Lacado

En esta sección hablamos de lacado inicial y de lacado final donde utilizan cantarillas para las diversas operaciones que se realiza en la sección; entre las diversas operaciones tenemos:

- **Teñido:** la operación que se realiza es dar al mueble un tratamiento de tinte cuyo color se da de acuerdo al pedido del Cliente



- **Sellado:** el sellado es una operación que se realiza como un segundo tratamiento al mueble y que tiene una finalidad que es la de tapar los poros de la madera.
- **Lijar el Sellado:** consiste en lijar el sello del mueble con una lija fina para obtener una superficie del mueble blanda, suave.
- **Retocado:** este proceso consiste en igualar los colores para que el mueble adquiriera una tonalidad uniforme.
- **Sombreado:** es una operación que le da al mueble un decorativo especial que se realiza solo en líneas rectas.
- **Lacado:** la operación que se realiza tiene una finalidad y es la de aplicar una capa de laca transparente al mueble para darle brillo y protección.

1.7.2.6 Tapizado

La sección de tapizado trabaja con materiales como: esponja, percalina, corosil; y se procede a trabajar realizando los siguientes procesos:

- **Plantillado:** a través de plantillas se procede a señalar el tapiz, percalina, etc. de acuerdo al modelo del producto.
- **Cortado:** se corta el material plantillado.
- **Cosido:** es unir las piezas colladas en las máquinas tipo industrial con el objeto de formar cojines, fundas, asientos, etc.
- **Enfundado:** es la operación que resulta al introducir la esponja en los cojines.
- **Acolchado:** es la parte de tapizar dando la forma a los cojines de espaldares, asientos o costados de sillones.
- **Pre tapizado:** es la fase inicial de colocar percalina, cáñamo, en los bastidores de los sillones.
- **Pegado:** para este proceso se utiliza cemento de contacto para pegar la esponja en los bastidores que están pre tapizados, en piezas decorativas.
- **Tapizado:** cuando se han realizado los procesos antes citados se comienza a tapizar con materiales de damasco, corosil, etc.



1.7.2.7 Montaje Final

En esta sección se recibe muebles de la sección de lacado final y de tapizado, su operación consiste en corregir pequeños defectos a través de las siguientes operaciones:

- **Montaje:** es el acoplamiento final de los subconjuntos de un mueble y del montaje de cerrajerías decorativas.
- **Retocado:** en este proceso se da tratamiento de retoque final en pequeños desperfectos que presenta la superficie del mueble.
- **Matizado:** Es la aplicación de laca en forma superficial, en lo que se puede apreciar la superficie bien acabada y un color mate.
- **Emplasticado:** es una operación que se traía de colocar un plástico alrededor de todo el mueble con el fin de que no se empolve.

1.7.2.8 Empaque

Esta operación de empaque se realiza cubriendo al mueble con polietileno forrado con cartón y papel, todo sujeto con piola Su finalidad es la de proteger al mueble en la carga, transporte y descarga.

1.7.3 Bodega de Productos Terminados.

Mediante un control de notas de empaque, facturas, guías de entrega, órdenes de montaje final, etc. Los muebles son despachados a las sucursales.

1.7.4 Layout de la empresa con el recorrido del proceso.

En este punto se dará a conocer la distribución de las maquinarias y en las diferentes secciones de la empresa. **ANEXO 2**



1.8 Análisis de la situación actual

1.8.1 Descripción general del clima organizacional

Objetivos del estudio

La razón del presente estudio en la empresa de muebles BIENSTAR se ve reflejada en la carencia de un sistema y subsistema de recursos humanos que ocasiona ineficiencia en el manejo y labor del personal, además de un inadecuado reclutamiento del mismo, sin técnicas capaces de promover y alcanzar los objetivos empresariales e individuales, que mejoren las condiciones organizacionales mediante la motivación y que cree un adecuado ambiente laboral que permita un mayor desarrollo y satisfacción del personal.

- ✓ Obtener resultados que permitan detectar los problemas que afectan actualmente a la organización, para dar soluciones efectivas que promuevan al progreso de la empresa.
- ✓ Realizar un análisis general de la situación actual en cuanto al clima organizacional, en el cual se evalúen sus principales dimensiones.
- ✓ Evaluar la posible necesidad de capacitación y desarrollo del talento humano.
- ✓ Definir un proceso adecuado de reclutamiento del personal, alineado a los objetivos de la empresa.



1.8.2 Medición del Clima Laboral en la Empresa

La especial importancia del clima laboral reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con respecto a la empresa, por lo que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

Realizar una encuesta, entre los trabajadores, es considerada la forma más eficiente para la evaluación del clima laboral ya que permite recoger valiosa información de varias personas en un corto espacio de tiempo.

La encuesta ha sido elaborada para analizar el clima organizacional de la empresa de muebles BIENSTAR así como para valorar el estado en el que se encuentra actualmente la empresa, esta se llevó a cabo los días 30, 31 de marzo y el 01 de abril del 2010 con la participación de todas las áreas de la organización, gracias al apoyo de la Gerencia General, colaboración, y coordinación de jefes Administrativos y de Planta.

1.8.2.1 Obtención de los datos

La encuesta anónima, fue aplicada a 10 empleados del área administrativa, y a 33 personas del área de producción, a las cuales se les indicó el propósito de la información a obtener, se evaluó la percepción de cada una de las diferentes dimensiones que a criterio se aplicaron en las preguntas de la encuesta, para más adelante, con el análisis de los resultados, conocer la situación del clima organizacional de la empresa,



dicha evaluación se realizó por la entrevistadora en conjunto con el gerente general de la empresa.

Del diseño eficaz de la encuesta depende la calidad de los resultados, siendo lo más primordial la cantidad de dimensiones incluidas en la misma; el formato de la encuesta aplicada se observa en el **ANEXO 3** y las dimensiones consideradas para esta organización en particular, se enumeran a continuación:

1. Responsabilidad
2. Comunicación
3. Recompensa
4. Motivación
5. Identidad
6. Relaciones laborales
7. Ambiente de trabajo
8. Liderazgo
9. Estructura
10. Seguridad

1.8.3 Análisis de las encuestas realizadas al área Administrativa.

A continuación se presenta los resultados de cada dimensión en términos relativos (%). Resultados de la encuesta del área administrativa **ANEXO 4**



Tabla 1 Resultados generales de la encuesta, agrupados por dimensiones.

MUEBLES BIENSTAR				
Área Administrativa				
Dimensión	Siempre %	Casi siempre %	Rara vez %	Nunca %
Responsabilidad	33	57	9	1
Comunicación	33	54	10	3
Recompensa	23	31	28	18
Motivación	34	23	18	25
Identidad	43	40	4	13
Relaciones Laborales	34	44	18	4
Ambiente de trabajo	39	45	13	3
Liderazgo	35	44	13	8
Estructura	45	30	20	5
Seguridad	15	65	5	15
Capacitación	7	7	9	77

Elaborado: Autora

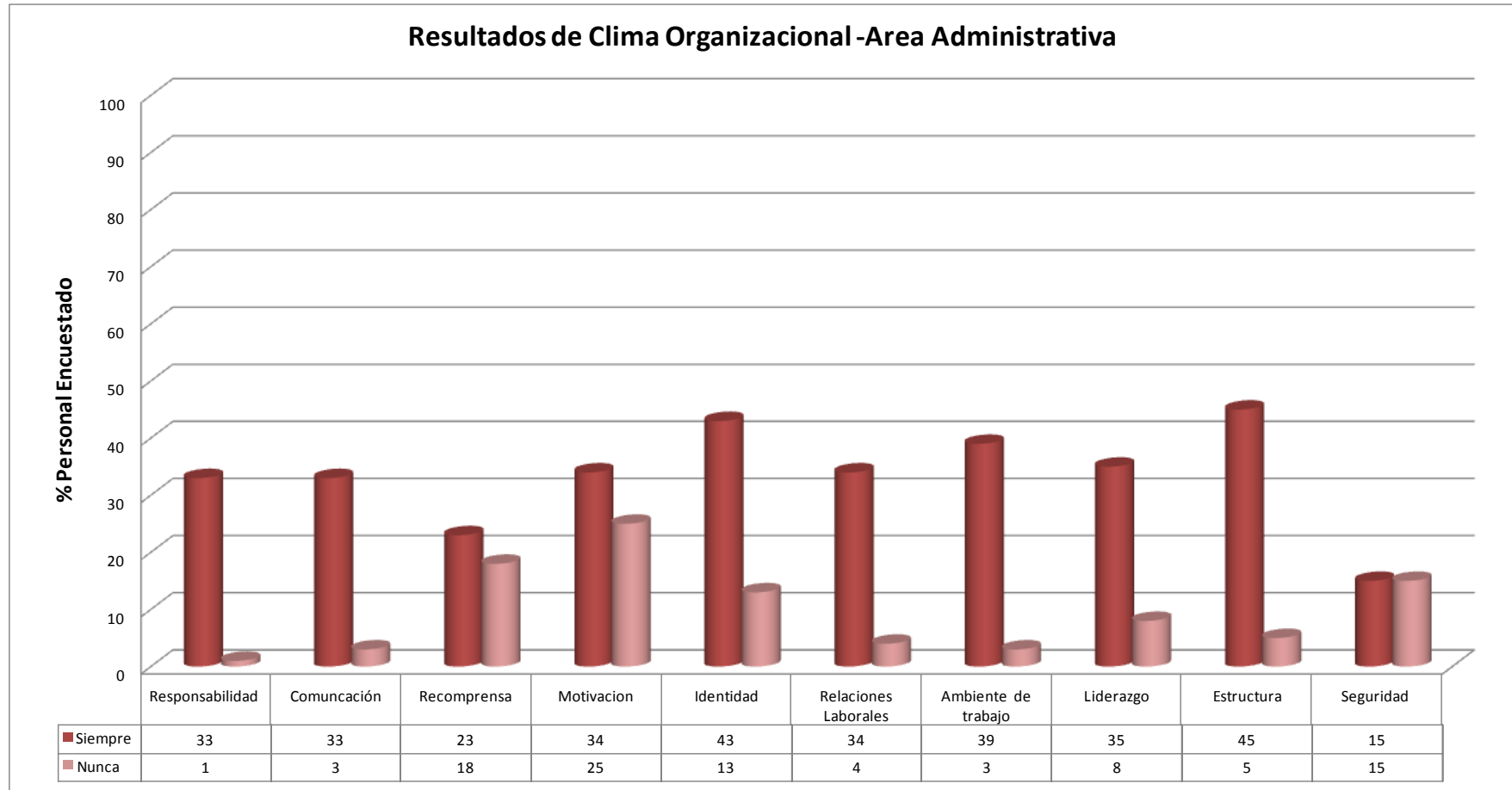


Figura 3 Resultados gráficos de la encuesta aplicada al Área Administrativa.



1.8.4 Análisis de las encuestas realizadas al área de Producción.

A continuación se presenta de forma gráfica los resultados de cada dimensión en términos relativos (%). Resultados de la encuesta del área producción **ANEXO 5.**

Tabla 2 Resultados generales de la encuesta, agrupados por dimensiones				
MUEBLES BIENSTAR				
Área de Producción.				
Dimensión	Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca
Responsabilidad	53	20	16	11
Comunicación	39	13	12	36
Recompensa	39	13	10	38
Motivación	35	13	26	26
Identidad	58	11	11	20
Relaciones Laborales	51	20	11	18
Ambiente de trabajo	69	15	11	5
Liderazgo	32	34	18	16
Estructura	58	18	12	12
Seguridad	38	23	20	19
Capacitación	6	2	15	77

Elaborado: Autora

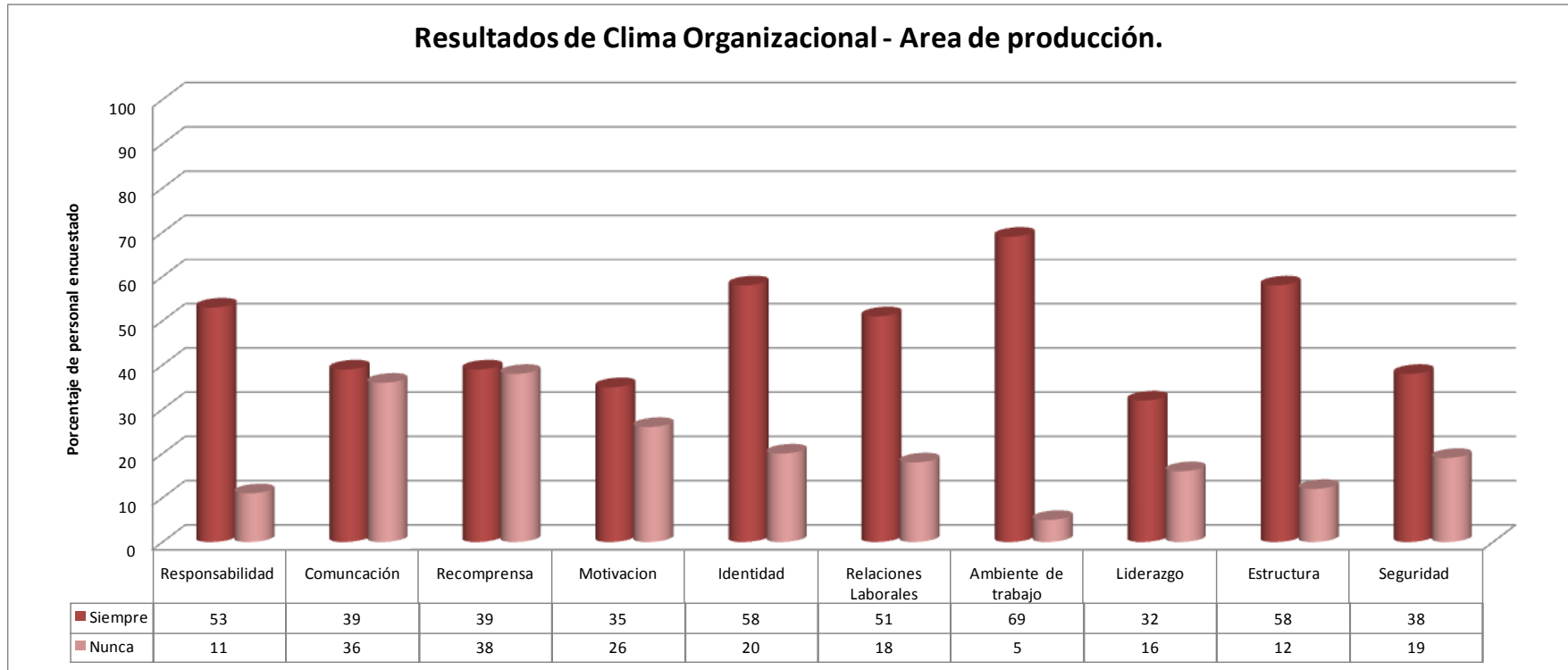


Figura 4 Resultados gráficos de la encuesta aplicada al Área de Producción.



1.8.5 Diagnóstico del cumplimiento de las funciones del departamento de Recursos Humanos.

La empresa de muebles "BIENSTAR" está consciente de que las empresas son equipos de personas trabajando con un fin común y que el éxito o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento del equipo. Por lo cual desempeña ciertas actividades de un departamento de gestión de talento humano, actividades de las que se realizará un diagnóstico con el fin de asegurar que los conocimientos y herramientas utilizadas sean las correctas para desempeñar correctamente sus funciones.

1.8.5.1 Obtención de los datos.

Para el desarrollo de la encuesta se realizó un análisis de los principales subsistemas, considerando que estos deben estar alineados con las estrategias de la organización.

La encuesta anónima, fue aplicada a 10 empleados del área administrativa, a las cuales se les indicó el propósito de la información a obtener, se evaluó el conocimiento de cada una de los diferentes cuestionamientos. La encuesta mide el nivel del cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH. Encuesta **ANEXO 6**



CAPITULO 2



2 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Conceptos generales.

Administración del Personal o de Recurso Humano.- Es el departamento de la administración General que se ocupa de: la planificación, integración, capacitación, desarrollo, y evaluación de las actividades de los Recursos Humanos.

Capital Humano.- *“Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia; refiriéndose al conocimiento práctico, habilidades adquiridas y capacidades aprendidas de un individuo.”*⁷

Productividad.- *“Es la relación que existe entre los productos que generan la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento (personal, capital, materia prima y energía).”*⁸

⁷ Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento>.

⁸ WERTHER, William y DAVIS Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, México, 2000, Quinta Edición.



2.2 Propósito y objetivos de la administración de recursos humanos.

2.2.1 Propósito de la administración de recursos humanos.

“El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.”⁹

El estudio de la administración de los recursos humanos se encarga de todo lo relacionado con el personal de una organización y hace referencia a sus aportaciones a este campo. Para realizar esta tarea, los departamentos de recursos humanos deben tener objetivos claros.

2.2.2 Objetivo de la administración de recursos humanos.

El objetivo de la administración de recursos humanos es crear, mantener, desarrollar personas con habilidades, satisfechas, y motivadas por alcanzar los objetivos de la organización; y vista desde la organización hacia los empleados es brindar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas para el logro de sus objetivos personales: obteniendo eficiencia y eficacia.¹⁰

2.3 Composición del Departamento de Recursos Humanos.

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean sus departamentos que funcionarán de diferentes maneras en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

⁹ Werther, William y Davis Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000, Quinta Edición.

¹⁰ CHIVENATO, Idavert, Administración de Recursos Humanos .Octava Edición. Editorial McGraw Hill.2007; Págs. 122.



El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de RH

2.3.1 Definición y funciones de las principales áreas que componen el DRH

1. Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.¹¹

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.”¹² Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

¹¹ Chiavenato Idalberto .Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición



El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

2. Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

- La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre al cargo



3. Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

- Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

4. Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.



5. Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

6. Beneficios Sociales

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”.¹³ Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

7. Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

¹³ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición



8. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

9. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

10. Desarrollo Organizacional

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.”¹⁴ Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

11. Base de datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”.¹⁵ Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones,¹⁶ y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

¹⁴ Chiavenato Idalberto .Administración de Recursos Humanos. 5Ta edición, Pág. 586

¹⁵ Chiavenato Idalberto .Administración de Recursos Humanos.5Ta edición, Pág. 631

¹⁶ Chiavenato Idalberto .Administración de Recursos Humanos.5Ta edición, Pág. 631



12. Auditoria

“La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.¹⁷ Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.”¹⁸

¹⁷ Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición, Pág. 652

¹⁸ Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición

2.4 Principales desafíos de los Recursos Humanos

Los desafíos que toda empresa enfrenta hoy en día, ha dado origen a que más que nunca exista una dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y economías nacionales. Por esta razón la única forma de enfrentar estos desafíos es mediante la creación de organizaciones más eficientes y capaces dentro del entorno de la misma, logrando el mejoramiento de las organizaciones de la que formamos parte.

Figura 5. El principal desafío de las organizaciones.



Por esta razón las personas deben asociarse para lograr sus metas y aspiraciones, este es el motivo por lo que lo ideal es formar organizaciones. Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a una mayor productividad¹⁹

La productividad aumenta en relación a como la organización maximiza sus recursos para alcanzar resultados; logrando esto, los administradores pueden reducir costos, aumentar utilidades, y ahorrar recursos; adquiriendo

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>



con esto que la organización crezca cada vez más y aumente su competitividad y de esta forma mejorar su ambiente laboral.

2.5 Administración del departamento de gestión de Talento Humano.

2.5.1 Políticas de Recursos Humanos.

Las políticas de recursos humanos hacen referencia a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Las políticas de recursos humanos deben abarcar los objetivos que tiene la organización, respecto a los siguientes aspectos.

Figura 6. Proceso Global de la Administración de Recursos Humanos.

INTEGRACION	ORGANIZACIÓN	RETENCIÓN	DESARROLLO	AUDITORÍA
<ul style="list-style-type: none">• Quien trabaja en la organización.• Investigación de mercado• Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none">• Qué harán las personas en la organización• Programa de inducción.• Diseño de puestos.• Evaluación del desempeño.	<ul style="list-style-type: none">• Como retener a las personas que trabajan en la organización.• Remuneración• Prestaciones sociales.• Higiene y seguridad.• Relaciones Sindicales	<ul style="list-style-type: none">• Como preparar y desarrollar a las personas dentro de la organización.• Capacitación.• Desarrollo organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Como saber lo que hacen las personas.• Sistema de información• Controles y auditorías.

Fuente: CHIVENATO, Idavert, Administración de Recursos Humanos.



2.5.2 La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff

El responsable de la administración de recursos humanos en el nivel Institucional es el máximo ejecutivo de la organización: el presidente. La primera función del presidente es lograr que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles. Por consiguiente es necesario que el presidente comparta con su equipo de colaboradores las decisiones con respecto a la organización y a sus recursos. Lo mismo sucede con la administración de recursos humanos: es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño. El jefe toma decisiones con respecto a sus subordinados: decide sobre las nuevas admisiones, ascensos y transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc. así, cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y ordenar. En consecuencia, también tiene responsabilidad de línea con sus subordinados, esto es, la responsabilidad de cada jefe.

Para que las jefaturas actúen de modo uniforme, se necesita un organismo de staff, de asesoría y consultoría, que les proporcione la orientación debida, las normas y los reglamentos, las reglas, los procedimientos, acerca de cómo administrar a sus subordinados. El organismo de staff debe prestar servicios especializados (reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc.).²⁰

²⁰ CHIVENATO, Idavert, Administración de Recursos Humanos .Octava Edicion.Editorial McGraw Hill.2007,Págs 116

2.6 Reclutamiento del Talento Humano.

*“El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.”*²¹

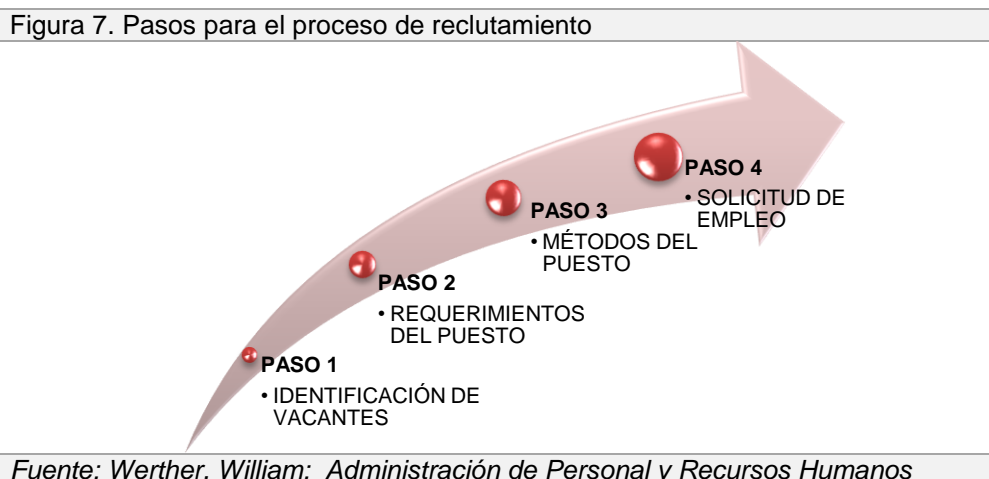
El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

El reclutamiento requiere de mucho cuidado en su planeación y consta de tres etapas.

- Investigación interna de las necesidades.
- Investigación externa del mercado.
- Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar

2.6.1 Pasos para el proceso de reclutamiento.²²

El proceso de reclutamiento tiene los siguientes pasos:



²¹ CHIVENATO, Idavert, *Administración de Recursos Humanos*. Octava Edición. Editorial McGraw Hill. 2007, Págs 149,150

²² Fuente: Werther, William: *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, México, 2000, Quinta Edición



1.- Identificación de las vacantes.- El primer paso dentro del proceso de reclutamiento es el de identificar las vacantes existentes en la empresa, esto puede ser mediante:

- La planeación de los recursos humanos
- Requerimientos específicos de los jefes de cada departamento.

2.- Requerimientos del puesto.- Ahora se determina las necesidades del puesto así como las características de la persona que ocupará está vacante. Esta información es obtenida de los siguientes medio:

- Mediante la información generada por el análisis de puestos (descripción y especificación del puesto)
- A través de los comentarios del gerente y/o el jefe que solicita el nuevo empleado.

3.- Medios de Reclutamiento.- Son conocidos tres medios de reclutamiento.

Reclutamiento interno. Es decir dentro de la propia empresa. Este proceso es conocido como promoción, presenta las siguientes ventajas.

- Incrementa la productividad
- Más económicos, se evitan anuncios.
- Más rápido al evitar demoras en ubicación.
- Más fiable, se conoce el desempeño del empleado.
- Crea un clima o moral de trabajo que favorece las relaciones laborales.

No obstante también presentan algunos inconvenientes.

- No siempre es fácil sustituir a quien se reemplaza o cambia de departamento.
- Puede dar origen a favoritismos o resentimientos.
- Exige a los nuevos empleados potenciales para ascender.



Reclutamiento externo. El llamado mercado de la mano de obra. Dentro de este es preciso considerar tres procedencias.

- a) La mano de obra disponible.
- b) Los centros de formación.
- c) El personal de otras empresas o entidades.
- d) Centros de instituciones o formación. Centros bien conocidos como Escuelas de formación profesional, maestría de formación industrial, institutos laborales.
- e) Otro tipo de fuentes. Parientes y conocidos del personal de la empresa
- f) Personal absolutamente extraño a la empresa .Anuncios de prensa, anuncios en la entrada de la empresa, solicitudes directas.

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Ventajas:

- Lleva “sangre nueva” y *experiencia a la nueva organización*, nuevas ideas con diferentes enfoques a problemas internos, de esta manera la empresa se mantiene actualizada respecto al ambiente que ocurre en otras empresas.
- *Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización*, especialmente cuando la política de la administración personal de categoría igual o mayor a la que existía en la empresa.
- *Aprovecha las inversiones en capacitación u desarrollo del personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos*

Desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.
- *Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos* en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etc.
- *En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.* Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectoria



profesional que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud.

- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

Reclutamiento Mixto. Es la combinación de los dos anteriores. En la práctica las organizaciones se complementan con los dos debido a que si un individuo es promovido hacia su vacante se va a requerir de otro individuo que cubra su puesto por lo que también se recurre al reclutamiento externo.

4.- Solicitud de empleo.- Una vez que la empresa se ha interesado por candidatos capacitados para llenar las vacantes existentes, se procede a recibir su currículum vitae y se les entrega una solicitud de empleo, la cual tiene un formato ya establecido para la empresa. La solicitud de empleo cumple la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.



2.7 Preparación y selección del personal.

2.7.1 Concepto de selección de personal.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para el puesto que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

2.7.2 Pasos para un proceso de selección.

1. *Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.*- Depende de la línea o cliente interno.
2. *Solicitud de empleado o solicitud de personal.*
3. *Recolectar información sobre el perfil del puesto.*- El análisis del puesto de trabajo proporciona información sobre el perfil requerido y por lo tanto las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes.
4. *Análisis del personal* que integra hoy la organización, para determinar si existe algún posible candidato interno para la posición.
5. *Decisión sobre realizar la búsqueda interna.*- Para el reclutamiento interno se puede implementar auto postulación.
6. *Definición de las fuentes de reclutamiento externo.*- Anuncios, bases de datos, recomendaciones de empleado.
7. *Recepción de candidaturas o postulaciones.*
8. *Primera revisión de antecedentes.*- Implica lectura de CV o aplicaciones de filtros en el caso de búsquedas de internet.
9. *Entrevistas.*- Presentación al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado así como también analizar las motivaciones de la persona entrevistada con relación a la búsqueda.
10. *Evaluaciones específicas y psicológicas.*- Se realizaran todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos, muchas veces se hacen preguntas en el



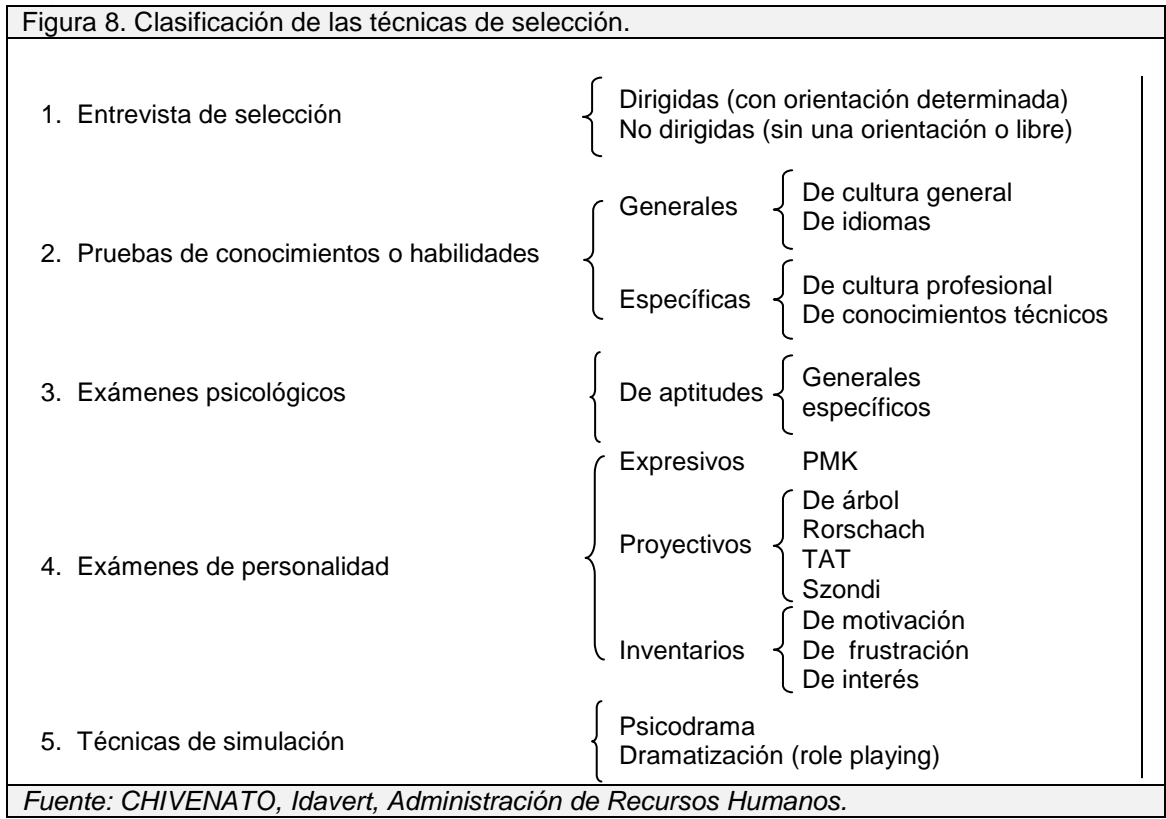
transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones Psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo.

11. *Formulación de candidaturas.*- Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las prestaciones de los postulantes.
12. *Confeción de informes sobre finalistas.*- La información debe ser completa y al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
13. *Presentación de finalistas al cliente interno.*- Apoyo en la coordinación de las entrevistas, ofreciendo ayuda en aquello que el cliente interno pueda necesitar.
14. *Selección de finalistas por parte del cliente interno.*- Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección.
15. *Proceso de admisión.*
16. *Inducción.*- La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, etcétera.



2.7.3 Técnicas de selección.

- **Entrevista de selección.-** Es la herramienta imprescindible en la selección del personal, factor con mayor grado de influencia al momento de elegir un candidato, establece un canal de comunicación.
- **Pruebas de Conocimientos y Habilidades.-** Mide el grado de conocimiento profesional o técnico presentes en la persona que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, como telefonista, como operario de máquina, etc.)
- **Test psicológico.-** Se enfoca en las aptitudes individuales de las personas. Analiza la variación de las aptitudes en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación.
- **Test personalidad.-** Analiza los distintos rasgos de personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por el temperamento (rasgos innatos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Se conocen los test proyectivos (de proyección de personalidad) como el Rorschach, H.T.P y los test expresivos (expresión corporal).
- **Técnicas de Simulación.-** Su base es el drama, que consiste en reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de manera más cercana a la realidad. El protagonista asume un rol. Este tipo de técnicas son propias de dinámicas de grupos.



2.7.4 Preparación de la Entrevista.

La entrevista debe ser desarrollada en un lugar privado, con poco ruido y lo más cómodo posible, de esta manera se consigue que el postulante se sienta como una visita. Se sugiere siempre antes de una entrevista tener presente la información sobre la persona a entrevistar. Asignar el tiempo suficiente para la entrevista y asegurarse de conocer bien el perfil.

Preparar preguntas básicas como: cuénteme sobre su historia laboral, fortalezas, debilidades, coménteme como es un día típico en su trabajo; el entrevistador debe hablar claro pero no demasiado fuerte, adoptar una posición cómoda.

Es frecuente que los entrevistadores sobre todo en los no experimentados trasladen sus vivencias a los candidatos, sean positivas o negativas.



2.7.5 Tipos de Entrevistas

- 1- **Entrevista Totalmente Estandarizada.-** Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle el candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas como lo son las de elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable. La entrevista ya está planeada y organizada. Constituye la base de la entrevista estandarizada muy utilizada por inexpertos.
- 2- **Entrevista Estandarizada Solo con Respecto a Preguntas.-** Las preguntas están ya elaboradas pero permiten respuestas abiertas. El entrevistador utiliza un check list de asuntos a preguntar y recoge las respuestas. La solicitud de empleo sirve de base para este tipo de entrevista.
- 3- **Entrevista Dirigida.-** No se indica el tipo de pregunta, sino solo el tipo de respuesta que se requieren, se utiliza para obtener respuestas espontaneas de los entrevistados.
- 4- **Entrevista No Dirigida.-** No especifica la pregunta ni el tipo de respuesta requerida. Conocidas como entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales; su desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador, se puede omitir algunos asuntos o informaciones.

2.7.6 Recomendaciones Para Entrevistar.

1. Establezca los objetivos de la entrevista y su alcance.
2. Escuchar activamente, brindando al entrevistador la posibilidad de expresar toda su respuesta.
3. Anotar toda información que parezca importante de manera clara y objetiva evitando aquellas notas que no queremos que el interlocutor vea que se registra.
4. Controle el curso de la entrevista.
5. Evitar las distracciones.
6. Utilizar toda la información que su interlocutor transmita.



7. No realizar comentarios o críticas personales sobre el entrevistado
8. Piense mientras el otro habla, de manera que se pueda preparar la siguiente pregunta, analizar lo que está diciendo el aspirante, relacionar lo que el aspirante está diciendo ahora, con algo que dijo al comienzo de la entrevista, revise el CV para verificar alguna información, observar el lenguaje corporal: tranquilidad, nerviosismos, analizar la relación entre el historial del postulante y los requisitos del cargo.
9. Conocer razones por las cuales el entrevistado dejó su trabajo anterior.

2.7.7 Cierre de la Entrevista.

La entrevista debe desarrollarse sin timidez, y con amabilidad se debe dar por terminada, crear la sensación de haber abarcado todos los puntos que se pretendía explorar, indicar los pasos siguientes, acordar nuevas entrevistas si se requiere y datos para localizar al postulante.

2.7.8 Errores a Evitar Durante la Entrevista.

1. Hablar más que el entrevistado.
2. Demostrar simpatía o apatía con lo que el entrevistado diga.
3. Distraerse.
4. Interrumpir al candidato a menos que deba hacerlo.
5. Evite el efecto halo: cuando el entrevistador hace un juicio positivo o negativo de forma absoluta sobre el candidato, por el hecho de haber sido impresionado, favorable, o desfavorablemente por una cualidad o característica particular del entrevistado
6. Intimidar al candidato.
7. Usar palabras que el candidato pueda no entender.
8. Hablar de sí mismo.
9. Comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado.
10. Evitar interrupciones de llamadas.
11. Ser demasiado intenso con comentarios, opiniones.



2.7.9 Registro de la Entrevista.

El registro de la entrevista debe ser manejado con mucha objetividad, evitando opiniones como subjetivas. Lo importante es el registro. Las notas a ser tomadas tienen dos etapas:

- **Etap 1.-** Las notas que son tomadas durante la entrevista como: experiencia y conocimientos, motivo del cambio, remuneración actual.
- **Etap 2.-** Luego de finalizada la entrevista e inmediatamente, completar los ítems que implican alguna valoración sobre el candidato como: presentación, expresión, características personales o competencias, conclusión sobre el perfil.

2.7.10 Comparación de Candidatos.

Como se menciona es importante realizar notas durante y después de la entrevista, una hoja de trabajo nos ayudaría a seleccionar mejor la información.

Tabla 3. Comparación de candidatos.			
Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C
Estudios			
Experiencia requerida			
Conocimiento especiales			
Idiomas			
Características psicológicas			
Relaciones humanas			
<i>Elaborado: Autor</i>			

2.7.11 Examen Médico.

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.



2.7.12 Verificación de Documentos

Recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida del grado de confiabilidad de los informes recibidos.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.



2.8 Evaluación del desempeño.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso sistemático y estructurado destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en la que se están desempeñando, elaborando planes de mejora.

Como resultados de la evaluación se origina la retroalimentación sobre el nivel de cumplimiento del trabajador, influyendo en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones a los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

2.8.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño.

1. Detección de las necesidades de formación.
2. Validación de los programas de selección.
3. Autoconocimiento por parte de los empleados.
4. Para obtener información acerca de clima laboral, y detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
5. Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
6. Conseguir mejores relaciones entre jefe y subordinado, basados en confianza mutua.
7. Actualización de las descripciones de puestos.
8. Mejorar los patrones de actuación.
9. Detección del grado de ajuste persona-puesto.
10. Proporciona un sistema de doble vía de información.
11. Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
12. Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
13. Establecimiento de políticas adecuadas
14. Aplicación de sistemas retributivos y equitativos basados en rendimientos individuales.



2.8.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

2.8.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: ²³

2.8.3.1 Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

²³ CHIVENATO, Idaverto, Administración de Recursos Humanos .Octava Edicion.Editorial McGraw Hill.2007



2.8.3.2 Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia.
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

2.8.3.3 Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos al ofrecer oportunidades a los empleados con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.8.4 Problemas de la evaluación del desempeño

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificado no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos entre los cuales se encuentran:

- **Los prejuicios personales.-** Esto cuando el evaluador mantiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos.



- **La tendencia a la medición central.-** En el caso de que ciertos evaluadores evitan calificaciones altas o bajas debido a que tienen que justificar dichas calificaciones, razón por la cual el resultado de la evaluación del desempeño se acerca al promedio.
- **El efecto de acontecimiento reciente.-** Donde las mediciones pueden verse afectadas en grandes medidas por acciones más recientes del empleado. Es muy probable que estas acciones (buenas o malas) están presentes en la mente del evaluador. Para evitar este inconveniente es necesario llevar un registro de actividades.
- **Efecto halo o aureola.-** Ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o quienes no lo son. Los factores de halo, se pueden neutralizar con el método de elección forzosa.

2.8.5 Métodos de evaluación basados en el desempeño.

Los principales métodos se fundamentan sobre algo que ya ocurrió y que puede ser medido hasta cierto punto. Los principales métodos de evaluación de colaboradores son: ²⁴

- **Métodos de las escalas graficas.-** Es el más utilizado, consiste en una tabla de fila y columnas, las filas nos indican los factores de evaluación, los mismos que van de acuerdo a las necesidades de cada organización y además deben representar tanto el desempeño débil como el óptimo, las columnas nos muestran el grado de evaluación del desempeño que pueden ser de tres a cinco.

²⁴ CHIAVENATO, Idaverto, Administración de Recursos Humanos .Octava Edicion.Editorial McGraw Hill.2007



- **Método de selección forzada.-** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Las frases pueden tener variaciones de variaciones positivas y negativas. En ocasiones el evaluador debe seleccionar la afirmación descriptiva a través de tres o cuatro frases, las deferentes preguntas de evaluación se agrupan en la habilidad de aprendizaje, relaciones interpersonales, desempeño.
- **Método de investigación de campo.-** En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que concede los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades.
- **Método de incidentes gráficos²⁵.-** El método de incidentes críticos se basan en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir los resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa de las características normales, si no exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas se basa en una técnica en la que la que el jefe o gerente del área inmediato observa observaba y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con relación al desempeño de sus subordinados.
- **Método de comparación por pares.-** Compara a los empleados de dos en dos, su fundamento base es la comparación. En la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño; se lo recomienda para evaluadores que no tengan otros métodos de evaluación más precisos, puesto que son sencillos y poco eficientes.

²⁵ www.gestionpolis.com/rrhh/evaluacion/metodos.



2.8.6 Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

Este tipo de método se fundamenta en el desempeño eventual mediante la evaluación de potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Se consideran cuatro técnicas básicas:

Autoevaluación.- La autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación bastante útil, cuando su objetivo es alentar el desarrollo individual de la persona. Puede ser útil para la determinación de objetivos a futuro. Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

Administración por objetivos.- Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseables. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse el logro de sus objetivos.

Evaluaciones psicológicas.- Se emplea psicólogos para evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste generalmente en entrevistas de profundidad, en exámenes psicológicos, pláticas con supervisores, etc. Se puede tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

Debido a que este es un procedimiento lento, costoso y generalmente se reserva para gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se consideran gran potencial de ascenso.

Método de los centros de evaluación.- Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo.



2.9 Auditoría de Recursos Humanos

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, registros y estadísticas. Podemos considerar la auditoría de personal como el análisis de políticas y prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarla.

Tiene por objeto revisar y comprobar bajo un método que todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados, sugiriendo en su caso cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal. En el **ANEXO 7** muestra los principales puntos que componen una auditoría de recursos humanos.²⁶

²⁶ CHIVENATO, Idavert, Administración de Recursos Humanos .Octava Edición.Editorial McGraw Hill.2007.



2.10 Clima Laboral.

2.10.1 Introducción

El clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en la organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades.

Una organización tratará de conservar a las personas que sintonizan con su cultura, con su clima, mientras que a su vez los trabajadores elegirán las organizaciones que mejor les vayan a su carácter y a su forma de ser.

El clima tiene un gran poder que influye en la motivación y por tanto en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por tanto en su rendimiento.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

2.10.2 Concepto

Al clima organizacional se lo ha determinado con varios nombres dependiendo la interpretación de varios investigadores: Ambiente, Atmosfera, Clima laboral, etc., pero en esencia es lo mismo. Según los investigadores estadounidenses (James y Jones) existen tres enfoques para la definición de clima organizacional:²⁷

La medida múltiple de atributos organizacionales.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales y

La medida perspectiva de los atributos individuales.

²⁷ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Año 2002. Pág. 16.

A continuación presenta estos tres enfoques:

Figura 9. Evolución del clima organizacional

EVOLUCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		
	ATRIBUTOS	
	ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	ATRIBUTOS PERSONALES
OBJETIVO	Medida objetiva	--
PERCEPTIBLE	Medida perceptiva de los atributos organizacionales	Medidas perceptivas de los atributos individuales

Fuente: Gestipolis.com

Según el enfoque de la medida múltiple de atributos organizacionales el clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional:

“La metodología de investigación privilegiada es la medida objetiva de los componentes (de la estructura) del clima, como si se pudiera lograr fijarlos sobre una película fotográfica”.²⁸

Con esta definición el estudio se realiza de las relaciones que existe entre el tamaño de la empresa y el rendimiento de su personal, a través de la rotación, ausentismo y accidentes pero no se toma en cuenta lo que el individuo piensa de la situación en su trabajo.

Si observamos la definición según el enfoque la medida perceptiva de los atributos individuales el clima se definen como:

“Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.²⁹

Esto representa una definición deductiva del clima es decir el individuo percibe el clima como el nivel de satisfacción a sus necesidades que de la empresa puede recibir.

Por último, según el enfoque de la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima postula:

²⁸ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Año 2002. Pág. 17.

²⁹ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Año 2002. Pág. 18.

“La influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento”.³⁰

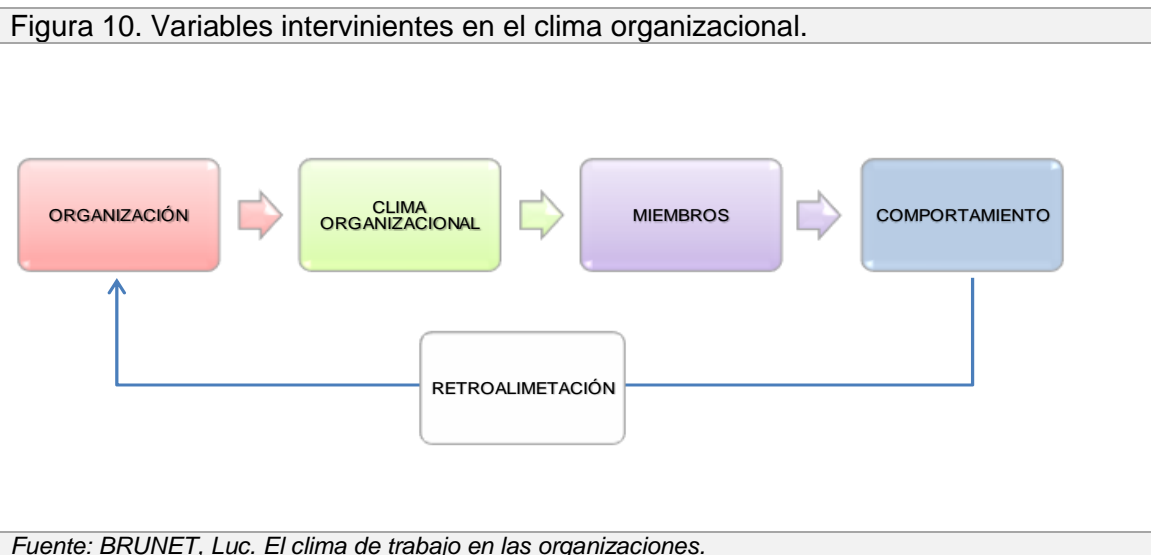
Por lo que para esta definición se implican las siguientes variables:³¹

Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.

Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado, y

Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

La Fig. 2.3 a continuación aclara más la última definición presentada:



Con todos estos enfoques se podría sintetizar el clima organizacional con la siguiente definición:

“El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. (Productividad, satisfacción, rotación, etc.)

³⁰ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Año 2002. Pág. 19.

³¹ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Año 2002. Pág. 20.



2.10.3 Carácter específico y general del clima organizacional.

Una organización puede existir tantos climas como departamentos o unidades posea, por ello entre más descentralizada este la organización, más se pueden observar climas diferentes.

“Así dentro de una misma organización, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable mientras que los otros trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positiva.”³²

Por lo que podría hablar de microclimas existentes en la organización, y el clima total de la organización sería la resultante de los microclimas que la componen.

2.10.4 Importancia del clima organizacional.

Para el gerente de una organización el clima organizacional debe ser un punto clave para analizar y determinar el estado de su organización y poder tomar decisiones de mejora, por lo cual existen tres razones de importancia del clima:

1. Evaluación de conflicto, de estrés o de insatisfacción que favorecen a la aparición de actitudes negativas por parte del personal.
2. Comenzar con un cambio en los elementos específicos de la organización y las intervenciones de los mismos.
3. Impulsar un desarrollo en la organización para prevenir problemas seguros.

2.10.5 Condiciones para que exista un buen clima laboral.

- Calidad de liderazgo.- Tiene que transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo con honestidad, respeto y lealtad.
- Flexibilidad en reglas y procedimientos.- dando libertad para investigar otras alternativas.
- Delegación de responsabilidades con metas realistas pero retadoras.- Fomentar la iniciativa de la persona que asumirá riesgos y gestionará su propio trabajo para el cumplimiento de objetivos.

³² BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Año 2002. Pág. 24.



- Grado de confianza.
- Formación.- Para ampliar conocimiento y profesionalizar a la persona.
- Comunicación de arriba hacia abajo.- Para que los trabajadores estén informados de todo, puedan hacer sugerencias sin temor a represalias, y compartir pensamientos.
- Sentimiento de realizar un trabajo útil.
- Recompensas justas.
- Condiciones de trabajo (ruido, calor y frío, etc.).
- Reconocimiento del trabajo: a nivel individual y a nivel de grupo. Celebrar los éxitos individuales y colectivos.
- Evitar el estrés.- Trabajar con presión razonable.
- Oportunidades.
- Claridad de metas.- Las personas deben conocer las estrategias de la empresa a nivel general y a nivel departamental, funciones, y su relación con los objetivos de la organización.
- Controles razonables.
- Participación del empleado escuchando sus sugerencias y dando explicaciones cuando sus ideas no se utilicen.
- Espíritu de equipo.- Que proporcione sentimientos de pertenencia a la organización y que el trabajo de cada persona va en la misma dirección, hacia un objetivo común.
- Tiempo de ocio.- Los trabajadores cada vez valoran como positivo el que la empresa facilite no trabajar el viernes por la tarde, puentes, los días de Navidad. Cuando una persona tiene una retribución que le satisface, el dinero no es factor motivador.



2.10.6 Tipos de clima organizacional.

Rensis Likert, investigador en psicología organizacional nos da una mejor visión de las causas y efectos de los climas que existen y su análisis, es por ello ha determinado que existen dos tipos de climas y cada tipo contiene dos sistemas, estos son:

Figura 11. Tipos de clima organizacional.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	AUTORITARIO	Sistema I. Autoritarismo explotador
		Sistema II. Autoritarismo paternalista
	PARTICIPATIVO	Sistema III. Consultivo
		Sistema IV. En grupo

Elaborado: Ximena Cabrera
Fuente: http://capacitacionmaderera.net/escuela/file.php/38/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

Características más importantes de cada clima:

1. Sistema I. Autoritarismo explotador.

- La dirección no tiene confianza en sus empleados.
- Decisiones tomadas en la cima de la organización.
- Trabajo bajo castigos, amenazas, miedos, ocasionalmente recompensas. Satisfacción en el nivel psicológico y de seguridad.
- Poca interacción entre superior y subordinado.
- Opuesto a los fines de la organización.
- Ambiente estable y aleatorio.

2 Sistema II. Autoritarismo paternalista.

- La dirección tiene confianza como la de un amo con su siervo.
- Decisiones tomadas en la cima de la organización, algunas veces en los escalones inferiores.
- Se utiliza las recompensas y algunas veces los castigos.
- Las interacciones entre superior y subordinado se hace con precaución por parte del subordinado.
- No siempre reacciona a los fines de la organización.
- Ambiente estable y estructurado.



3 *Sistema III. Consultivo.*

- La dirección tiene confianza en sus empleados.
- Decisiones tomadas en la cima de la organización, pero se permite que se tomen decisiones más específicas en los escalones inferiores.
- Recompensas y castigos ocasionales. Se trata de satisfacer las necesidades de estima y prestigio.
- Las interacciones entre superior y subordinado muchas veces con alto grado de confianza.
- Puede negarse o resistirse a los fines de la organización.
- Ambiente bastante dinámico en la forma de alcanzar objetivos.

4 *Sistema IV. Participación en grupo.*

- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.
- Decisiones están diseminados en toda la organización y bien integrado.
- Empleados motivados, mejoramiento de métodos de trabajo, establecimiento de objetivos de rendimiento y su evaluación.
- Las interacciones entre superior y subordinado en una relación de amistad y confianza
- Alcanzan los fines de la organización.
- Objetivos de la organización se establece por la planificación estratégica.

Cuando una organización se acerque más al cuarto sistema las relaciones serán mejores contrario a lo que puede pasar si una organización se acerque al primer sistema.

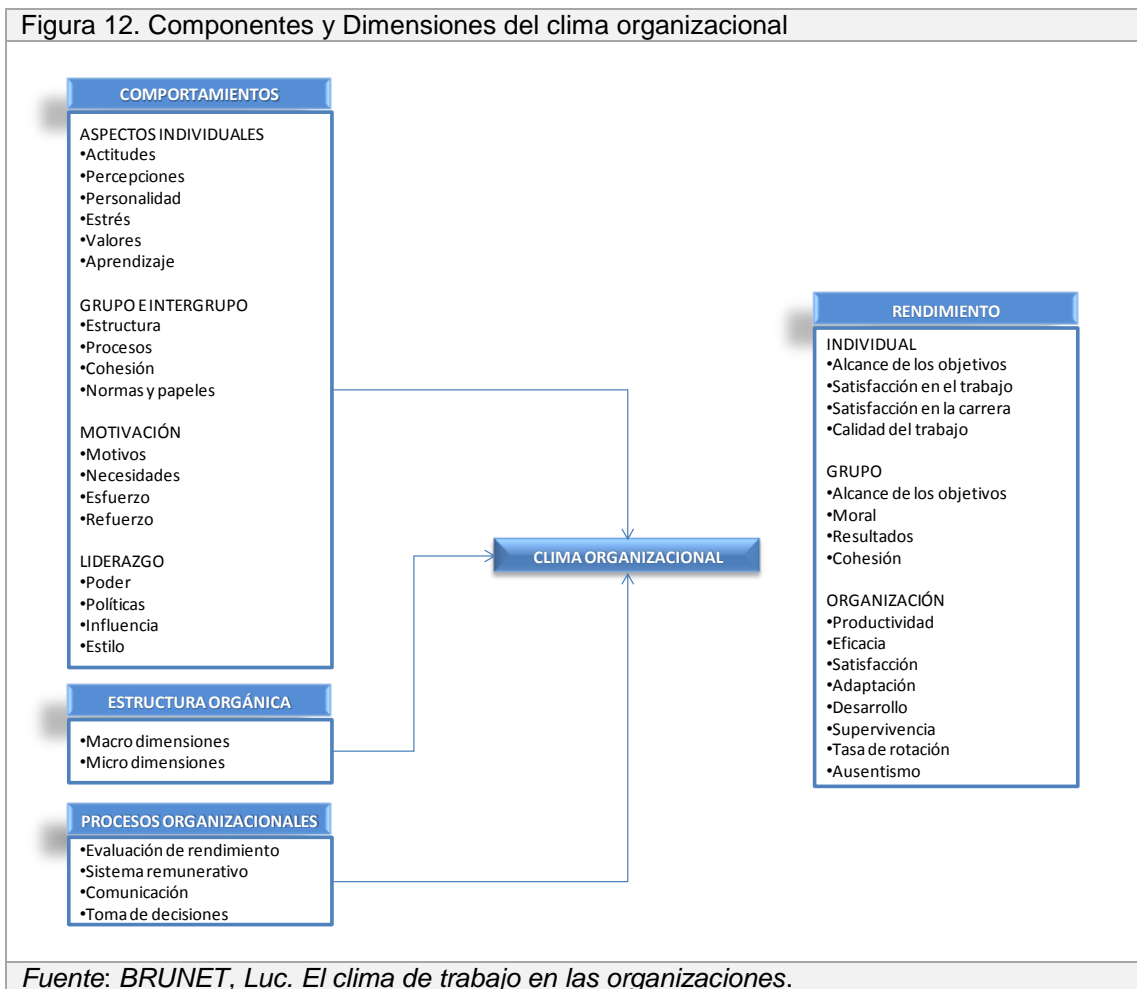
Los cuatro climas mencionados se pueden englobar en los conceptos de climas abierto y cerrado.

Clima abierto.- Cuando una organización es dinámica, alcanza sus objetivos, satisfacción y toma de decisiones. (Sistemas III y IV)

Clima cerrado.- Cuando una organización es burocrática y rígida, insatisfacción y desconfianza, ambiente muy tenso. (Sistemas I y II)

2.10.7 Componentes y Dimensiones del clima organizacional.

Los componentes de una organización como se vio anteriormente al actuar entre sí provocan un determinado clima en la organización que por ende influye en el personal produciendo varios resultados dependiendo del clima que se tenga, para explicarlo se puede visualizar en la Figura a continuación:





Así, “la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.”³³

Existiendo trece dimensiones en general que relaciona ciertas propiedades de la organización y explican el clima existente, estas son:

1. *Estructura*.- Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre informal e inestructurado.
2. *Responsabilidad (Empowerment)*.- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. *Recompensa*.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. *Desafío*.- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. *Relaciones*.- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. *Cooperación*.- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

³³ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Año 2002. Pág. 41.



7. *Estándares.*- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. *Identidad.*- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
9. *Conflictos.*- Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto par como superior, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tanto pronto surjan.
10. *Dimensiones del clima de seguridad.*- Según esta dimensión el clima es un conjunto de percepciones molares que los individuos comparten sobre su ambiente de trabajo y permite adaptar las conductas necesaria para cada tarea, está compuesto de ocho factores:
 1. Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad.
 2. Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad.
 3. Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción.
 4. Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo.
 5. Efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad.
 6. Estatus percibido del oficial de seguridad.
 7. Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre el estatus social.
 8. Estatus percibido del comité de seguridad.
- 11 *Dimensiones del clima de creatividad.*- Según esta dimensión la actividad creativa es el instrumento de mayor calidad para medir el clima.
- 12 *Dimensiones del clima de comunicación.*- Según esta dimensión se establecen cuatro factores del clima de comunicación, estos son:
 1. La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo.



2. La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida percibida y su implementación por las fuentes emisoras.
3. La oportunidad de las respuestas.
4. El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por los diferentes niveles de personal.

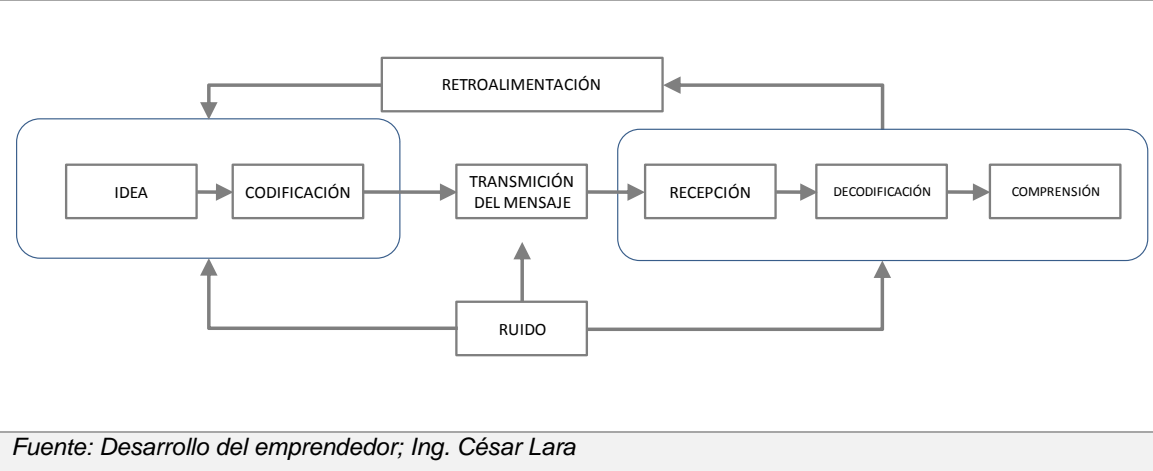
13. *Dimensiones de clima de compromiso dual empresa-sindicato.*- Según esta dimensión el clima se debe centrarse en las prácticas de las relaciones industriales, entre las variables extraídas están:

- Cooperación
- Apatía.
- Hostilidad.
- Confianza/imparcialidad

2.10.7.1 Comunicación³⁴

La comunicación en el intercambio de información entre emisor y receptor, dando importancia a que este último comprenda el mensaje emitido, por lo que se considera el ruido, que interfiere en este proceso y en la retroalimentación.

Figura 13 Proceso de comunicación.



Fuente: Desarrollo del emprendedor; Ing. César Lara

La información se transmite mediante un canal que vincula al emisor y receptor, la cual puede ser *verbal, no verbal y, escrita*, y se puede transmitir a través de un memorándum, computador, teléfono, televisión.

La retroalimentación asegura que el mensaje ha sido codificado, transmitido, y comprendido, perfectamente; de igual forma la retroalimentación es un indicativo que se ha realizado el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación.

Comunicación en la empresa.

La información dentro de la empresa debe ser transmitida:

- Rápidamente, ya que en una suspensión de actividades, es suma importancia tener la información a la mano, de no ser así puede afectar a la producción; y evidentemente también en las actividades administrativas.

³⁴ LARA, Cesar. Desarrollo del emprendedor. Año 2004.



- Cantidad adecuada de información, por lo general no se necesita más información sino la apropiada.

Flujo de la comunicación en la organización.

En una organización eficaz la comunicación fluye en todas direcciones.

Descendente.- Se da por lo general en organizaciones con un ambiente autoritario, los tipos comúnmente usados son: discursos, reuniones, indicaciones por teléfono, auto parlantes e incluso rumores; en lo que se refiera a comunicación escrita están: memorandos, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.

Ascendente.- Va desde los subordinados hacia los niveles superiores, durante el trayecto la información se filtra y no se transmite completamente. Sin embargo la información objetiva (producción, finanzas, etc.) es esencial para fines de control.

Horizontal.- Esta comunicación es aquella que se transmite entre las funciones de una organización. Es necesario para coordinar, además que satisface necesidades de carácter social.

Cruzada.- incluye el flujo horizontal (entre los mismos niveles) y el flujo diagonal. Se usa con el fin de acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos.

Los medios de comunicación.

La comunicación verbal, no verbal y, escrita; poseen ventajas y desventajas, por lo que se utilizan en forma conjunta, de tal forma que se compensen entre ellas; el complementar con ayuda visuales la comunicaciones verbales y escritas resulta más eficaz, y de igual forma la evidencia ha demostrado que un mensaje transmitido por varios medios, es recibido, comprendido y recordado con mayor exactitud.



Figura 14 Medios de comunicación

Tipo	Ventajas	Desventajas
Escrita	<ul style="list-style-type: none">– Proporciona:<ul style="list-style-type: none">– Registros,– Referencias,– Defensas legales	<ul style="list-style-type: none">– Exceso de papeles– Expresados en forma deficiente (mala redacción)– Retroalimentación retardada.
Oral	<ul style="list-style-type: none">– Retroalimentación inmediata– Se pueden hacer preguntas– Sensación de importancia, hacia el receptor.	<ul style="list-style-type: none">– No siempre se ahorra tiempo– Costosas (tiempo y dinero)
No verbal	<ul style="list-style-type: none">– Respaldan a la comunicación verbal y escrita.	<ul style="list-style-type: none">– Si no respalda a la comunicación verbal y escrita, resulta contradictoria.

Fuente: Desarrollo del emprendedor; Ing. César Lara

Barreras y fallas en la comunicación.

Falta de planeación.- “Pocas veces la buena comunicación es resultado de la casualidad”, se debe plantear el propósito del mensaje, explicar las razones por la que se da alguna orden, seleccionar el canal y momento adecuado.

Suposiciones no aclaradas.- suposiciones que se pasan por alto en los mensajes, pero que con frecuencia se pasan por alto a pesar de su importancia.

Distorsión semántica.- ambigüedades, las palabras pueden producir innumerables respuesta.

Mensajes mal expresados.- A pesar de que se tenga clara la idea, el mensaje puede perder claridad si se escogen palabras inadecuadas, y se pueden presentar: omisiones, incoherencias, frases mal estructuradas.

Barreras en el ambiente internacional.- debido a la diferencia de idiomas, culturas y, costumbres



Hacia una comunicación eficaz.

En el proceso de comunicación pueden ocurrir fallas, y son varios los enfoques que se pueden usar para mejorar la comunicación. Uno de ellos consiste en realizar una auditoría de comunicación. Los hallazgos resultantes se convierten en la base de los cambios organizacionales y del sistema. Otro enfoque es aplicar técnicas de comunicación basadas en las relaciones interpersonales y en la capacidad de escuchar.

Las cuatro principales redes de comunicación que es necesario auditar son las siguientes:

1. La red reguladora, o relacionada con la tarea, vinculada con las políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre el superior y subordinado.
2. La red innovadora, que incluye la solución de problemas, reuniones y sugerencias para el cambio.
3. La red integradora, que consiste en los elogios, las recompensas, los ascensos y aquellos aspectos que vinculan las metas de la empresa son las necesidades personales.
4. La red informativa.- instructiva, que involucra las publicaciones de la compañía, las pizarras y los rumores.

La auditoría de comunicaciones es una herramienta para analizar la relación entre varias actividades administrativas fundamentales, no solo se usan para solucionar problemas, si no que en primer lugar para impedir que ocurran.



2.10.7.2 Motivación.

Se puede definir la motivación como: “una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras”³⁵

Según el ámbito del trabajo la motivación se puede definir como: “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”

2.2.7.1 Tipos de motivación laboral.

La motivación intrínseca: Vienen del entendimiento personal del mundo y ejecución del trabajo de la persona.

La motivación extrínseca: Ésta motivación es más propia de la persona que a través de la actividad laboral puede alcanzar un fin. Vienen de la incentivación externa de ciertos factores, como pueden ser: el dinero, el tiempo de trabajo, los viajes, automóviles, cenas, bienes materiales.

Teorías de la motivación laboral.

Se ha dado muchas definiciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea, las cuales se dividen en tres teorías:

- Teorías de contenido.
- Teorías de proceso.
- Modelos integradores.

³⁵ TYSON, Shaun, ALFRED, York. Administración de personal. Año 2000. Pag. 18.



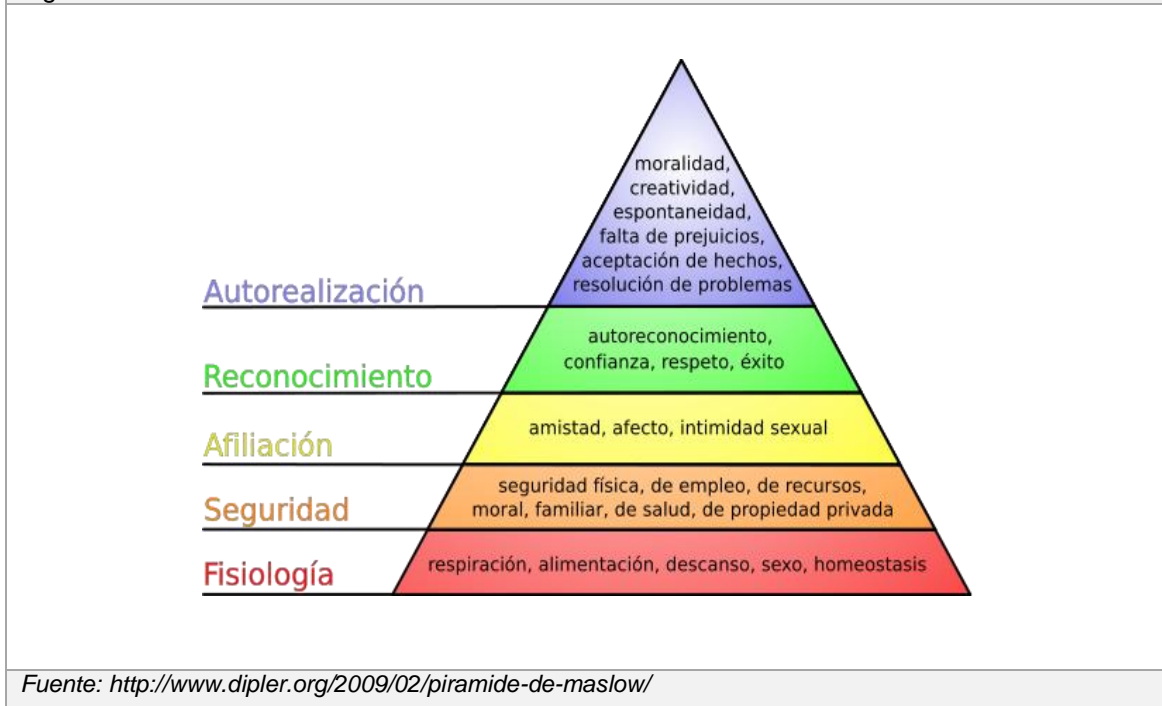
Teorías de contenido: Analiza que elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Estas teorías son:

- Teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades.- Esta teoría postula que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los humanos, desarrollamos necesidades y deseos más altos.

Esta teoría además indica que cada individuo tiene cinco necesidades las cuales están representadas en la Pirámide de necesidades.

1. Fisiológicas: Son aquellas esenciales para la sobrevivencia, como: el alimento, agua, sueño, etc.
2. Seguridad.- Son aquellas necesidades que lleva a la persona a protegerse de cualquier peligro y vivir en un ambiente estable, como: estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
3. Sociales.- Son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas, como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes, como: afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
4. Estima.- Son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir autovaloración y autoestima, en este punto se encuentra: confianza en sí mismo, aprobación, reconocimiento social, etc.
5. Autorrealización.- Son las necesidades del más alto nivel que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Figura 15 Pirámide de Maslow.



Cuando una necesidad ha sido satisfecha deja de ser una fuerza motivacional y las necesidades superiores no son operativas si las necesidades inferiores no son satisfechas anteriormente.

- **Teoría X-Y de McGregor.**- Estableció dos tipos teorías sobre las personas:
 1. **Teoría X.**- Indica que el hombre es incapaz, improductivo, se debe constantemente empujarlo para que realice algo y alcance sus metas porque carece de ambiciones. Es una visión pesimista del ser humano.
 2. **Teoría Y.**- Es todo lo contrario a la anterior, al hombre le gusta trabajar, asume responsabilidades y tiene metas y objetivos por cumplir. Es una visión optimista del ser humano.
- **Teoría de los dos factores de Herzberg.**- Llamada también “Teoría de higiene-motivación”, se desarrolla a partir de la teoría de Maslow, en la cual se clasifico en dos categorías las cinco necesidades:
 1. **Factores de higiene.**- Es todo aquello que rodea a las personas en el trabajo, condiciones físicas, ambientales, no son



motivadores pero reducen la insatisfacción. Además se toma en cuenta las políticas de la organización, forma de supervisión, etc.

2. **Factores motivacionales.-** Indica que la satisfacción puede surgir de fuentes internas y de lo que proporcione el trabajo para la realización personal, como: el reconocimiento, responsabilidad, promoción y el trabajo en sí mismo.
- **Teoría de McClelland.-** Está en función de tres necesidades que se van configurando a lo largo de la vida fruto del aprendizaje, estos son:
 1. **De logro.-** Es el afán de alcanzar el éxito, según un modelo.
 2. **De poder.-** Necesidad de influir y ejercer un dominio sobre los demás.
 3. **De afiliación.-** Necesidad de relaciones interpersonales, se tiene motivación cuando se tiene un vínculo muy fuerte con otras personas.
 - **Teoría Erg, de Alderfer.-** Divide la pirámide de Maslow en tres partes:
 1. **Existencia.-** Son las necesidades fisiológicas y de seguridad.
 2. **Necesidad de relación.-** Son las necesidades sociales y de reconocimiento.
 3. **Crecimiento.-** Es la necesidad de autorrealización.

Cuando no se alcanza ninguno de estos estamentos se puede dar las frustraciones, y cuando se frustran las inferiores las superiores se caen.



Teorías de proceso.- Se centran en aspectos cognitivos de la motivación ya que es fruto de la percepción y evaluación de variables del ámbito laboral.

- **Teorías de la expectativa o de la instrumentalidad.-** La motivación se da como resultado de dos variables: cognitivas (efecto de la conducta) y afectivas (que tanto le gusta hacer su trabajo). Entre ellas cabe destacar:
 1. **Teoría path-goal de Georgopoulos.-** El rendimiento laboral aumenta si se percibe como un medio (path) para conseguir objetivos personales (goal), y decrece si es lo contrario.
 2. **Teoría Vie de Vroom.-** Se limita especialmente a la motivación para producir, depende de tres factores:
 - a) **Valencia.-** El valor que tiene el resultado de una acción.
 - b) **Instrumentalidad.-** Anticipación subjetiva sobre la probabilidad de un resultado.
 - c) **Expectativa.-** La probabilidad de que cierto esfuerzo de un cierto resultado.
- **Teoría de la equidad de Adams.-** Es el estudio de tensión y reducción. Las personas comparan sus esfuerzos con otras.
- **Teoría de la finalidad o de las metas de Locke.-** Las personas se fijan metas y es central en la motivación, existen tres clases de metas:
 1. **Concretos.-** Objetivos y no así las inespecíficas.
 2. **Difíciles.-** Involucran un desafío.
 3. **Existencia de retroalimentación.-** La persona observa que tan bien hace algo.

Modelos integradores.- Esta teoría relaciona las teorías de contenido y de proceso para dar una visión global de la motivación.



Factores que fortalecen la motivación.

Motivación.

- Antes el manager se basaba en su jerarquía.
Hoy debe tener conocimientos que sean valorados.
- Antes el manager ejercía su autoridad sobre la base del mando.
Hoy tiene que hacerlo sobre la base de la convicción (sin abandonar su poder).
- Antes el manager debía tener moderación en los procesos.
Hoy debe tener velocidad, agilidad y habilidad para el cambio.

Las causas principales del porque las personas se mueven hacia algo están ancladas a sus necesidades. Para satisfacer estas necesidades es que los seres humanos nos movilizamos .Estas necesidades son:

- Vivir
- Hacer
- Crecer
- Tener
- Pertenecer
- Ser reconocido
- Sentir seguridad
- Trascender

Estas necesidades están presentes de modo activo en la tarea y profesión de cada uno de nosotros por eso es que el manager puede actuar para motivar (dar motivo) a las personas que coordina.

Analizando cada una de estas necesidades podemos ver que el manager puede proveer a esas necesidades:



Figura 16. Necesidades y acciones posibles para motivar en el trabajo.

Necesidades	Acción posible
Hacer =	dar trabajo.
Crecer = responsabilidad.	dar oportunidades de mayor
Tener = equitativa, dar poder.	pagar una remuneración interna,
Pertenecer = empresa o del grupo.	hacer sentir al emplead parte de la
Ser reconocido = hecho.	dar signos de que el trabajo está bien
Sentir seguridad = error.	dar seguridad en el trabajo y permitir el
Trascender = hace	dar posibilidades de que trascienda lo que

Fuente: Marisstany Jaime. *Administración de recursos humanos*

1. Respecto a la necesidad de vivir, el manager nada puede hacer.
2. Respecto a la necesidad de hacer, el manager la completa al dar trabajo a la persona.
3. Respecto a la necesidad de crecer, el manager puede: utilizar técnicas de evaluación de desempeño; utilizar técnicas de desarrollo de personal: dar capacitación de distintas maneras.
4. Respecto a la necesidad de sentir seguridad, el manager puede: dar seguridad en el trabajo, en tanto la persona cumpla con las tareas, y ser equitativo para ayudar a quienes tienen dificultades.
5. Respecto a la necesidad de pertenecer, el manager puede: dar signos de que esa persona es parte del conjunto, es parte de la empresa, respecto a las pautas culturales de cada una, dándole signo de status que son de su incumbencia y dejándole el espacio que le corresponde en la organización.
6. Respecto a la necesidad de ser reconocido, el manager puede por lo menos ser equitativo, igualitario aplicando las mismas normas para todos.



En general la remuneración es un signo fuerte de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa; también lo son la evaluación de desempeño y las oportunidades de promoción o entrenamiento.

El otro aspecto al que no se suele dar importancia es el reconocimiento que dé el manager por los trabajos realizados.

7. Respecto a la necesidad de tener ,el manager puede: dar una remuneración equitativa interna; dar poder ,lo que debe ser hecho con delegación clara ,dar participación en la información y en la opinión ,abriendo la posibilidad real de que las personas opinen sobre los temas de que se trate.
8. Respecto a la necesidad de trascender, el manager puede: hacer que las tareas desarrolladas por las personas trasciendan su mero acto, a través de firmas, señales o códigos con el nombre.

2.10.7.3 Liderazgo.³⁶

*Puede decirse que el **liderazgo** es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).*

El Liderazgo Gerencial: es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. **En primer término**, el liderazgo implica a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.

³⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>



En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para **influir** en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

El cuarto es la combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de *valores*.

Tipos de liderazgo

Las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

- "Líder tradicional": es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
- *Líder legítimo*: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad.
- *Líder carismático*: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.



Liderazgo desarrollador

De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

- *Líder autócrata*: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- *Líder emprendedor*: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- *Líder liberal*: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- *Líder proactivo*: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas.
- *Líder audaz*: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Tipología de liderazgo y características

Según la formalidad en su elección

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.



Según la relación entre el líder y sus seguidores

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal (*laissez faire*): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- Liderazgo transaccional: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo. El líder transaccional clarifica las demandas en el rol y en las tareas de los subordinados proporcionando recompensas adecuadas. En la transacción el líder puede utilizar los incentivos y recompensas contingentes no sola para influir en la motivación, sino también en la clarificación del trabajo requerido para obtener recompensas.



- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud.

2.10.7.4 Recompensa

Se hace necesario un enfoque sistémico cuando en un esquema de remuneración se toman en consideración los esfuerzos de los trabajadores, su experiencia y su nivel educativo y profesional. Este aspecto sistémico también requiere que la Gerencia examine los objetivos de la empresa y el progreso logrado en alcanzar estos objetivos.

La Gerencia debe esperar que los trabajadores:

1. Acepten las metas de la empresa como las suyas.
2. Eviten maximizar productos a expensas del proceso.
3. Comprendan que su bienestar está unido al de la empresa, creando una relación de ganar.



Los sistemas de recompensa son sistemas de enfoque retrospectivo, ya que los mismos evalúan el resultado del individuo, del grupo o de la empresa. Basado en dicho resultado, se pueden establecer los reconocimientos y/o recompensas.

Es importante diferenciar entre los reconocimientos individuales y grupales. Las comisiones son una recompensa individual que pueden afectar negativamente la motivación del trabajador. Generalmente, los que reciben comisiones sienten que están siendo manipulados por la empresa a través del sistema de comisiones. Al mismo tiempo, quienes no reciben comisiones pueden pensar que su contribución es menos importante que la percibida por los empleados que están sujetos a esta práctica. Los sistemas corporativos de participación en las utilidades, por otra parte, representan un sistema de reconocimiento y recompensa que fortalece la motivación del grupo y promueve el trabajo en equipo.

Se mantendrá una escala de sueldo mínimo y un sueldo máximo para cada puesto. El punto medio de la escala de sueldos estará en el promedio del mercado.

La empresa podrá otorgar los siguientes tipos de aumento:³⁷

Mercado: este aumento se otorga para mantener el nivel con el mercado de las remuneraciones. La gerencia de RRHH elaborará permanentemente estudios sobre el tema y hará sugerencias para su efectivización.

Merito: este aumento se otorga como resultado de la evaluación del desempeño en el caso de obtener A o B.

Promoción: este aumento se otorga a quienes son transferidos de un puesto elevado a un puesto superior.

Ajuste: este aumento se otorga para colocar la remuneración del empleado en el segmento de escala que corresponde según la política, fuera de los casos anteriores.

³⁷ Marustany Jaime. "Administración de recursos humanos". Editorial prentice hall. 1ra Edición. Buenos Aires 2000.



2.10.7.5 Seguridad e higiene en el trabajo.³⁸

La Seguridad e higiene en el trabajo debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización. Es parte de su responsabilidad social cuidar a sus empleados, protegiéndolos de accidentes y asegurándoles un ambiente saludable. Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional.

La ley exige a los empleadores que proporcionen condiciones de trabajo que no perjudiquen ni física, ni moralmente a sus empleados.

Por este motivo, las empresas deben poner especial atención en tres aspectos de importante repercusión en el tema: cumplimiento de la legislación, seguridad de su personal y cuidado del medio ambiente.

Respecto a la seguridad en el ámbito laboral, el protagonismo lo tiene el personal. Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una “cultura de seguridad y prevención de riesgos”, que conduzca a alcanzar altos niveles de productividad y una consecuente eficiencia en su gestión total.

Un programa de Higiene y Seguridad debe concebirse como parte de la empresa, y no como algo que se debe realizar adicionalmente. Dicho programa es un conjunto de actividades que permiten mantener a los trabajadores y a la empresa con la menor exposición posible a los peligros del medio laboral. Los costos relacionados con los permisos de enfermedad, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, son mucho mayores que los que se destinan a mantener un programa de Higiene y Seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, creando desmotivación e insatisfacción.

El departamento de Recursos Humanos es el responsable de coordinar los programas de comunicación y entrenamiento en seguridad. Pero el éxito del mismo, dependerá de la acción de los Directores y Supervisores, como también de la conducta, que en consecuencia, los empleados adopten.

³⁸ <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/segehigienework.htm>



CAPÍTULO 3



3 Propuesta para el desarrollo del departamento de recursos humanos y mejoramiento del clima organizacional en la empresa de muebles Bienstar.

3.4 Propuesta para el desarrollo del departamento de recursos humanos.

3.4.1 Misión y Visión del departamento de Gestión del Talento Humano.

Misión:

Gestionar el talento humano aportando de este modo a la formación de profesionales: críticos, creativos, capacitados, humanistas y éticos conservando un clima laboral armónico del Talento Humano, en muebles “BIENSTAR” contribuyendo al desarrollo socio económico de la empresa.

Visión:

El departamento de Gestión del talento humano promoverá el desarrollo humano del personal de muebles “BIENSTAR” mediante la gestión eficaz del talento humano, con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

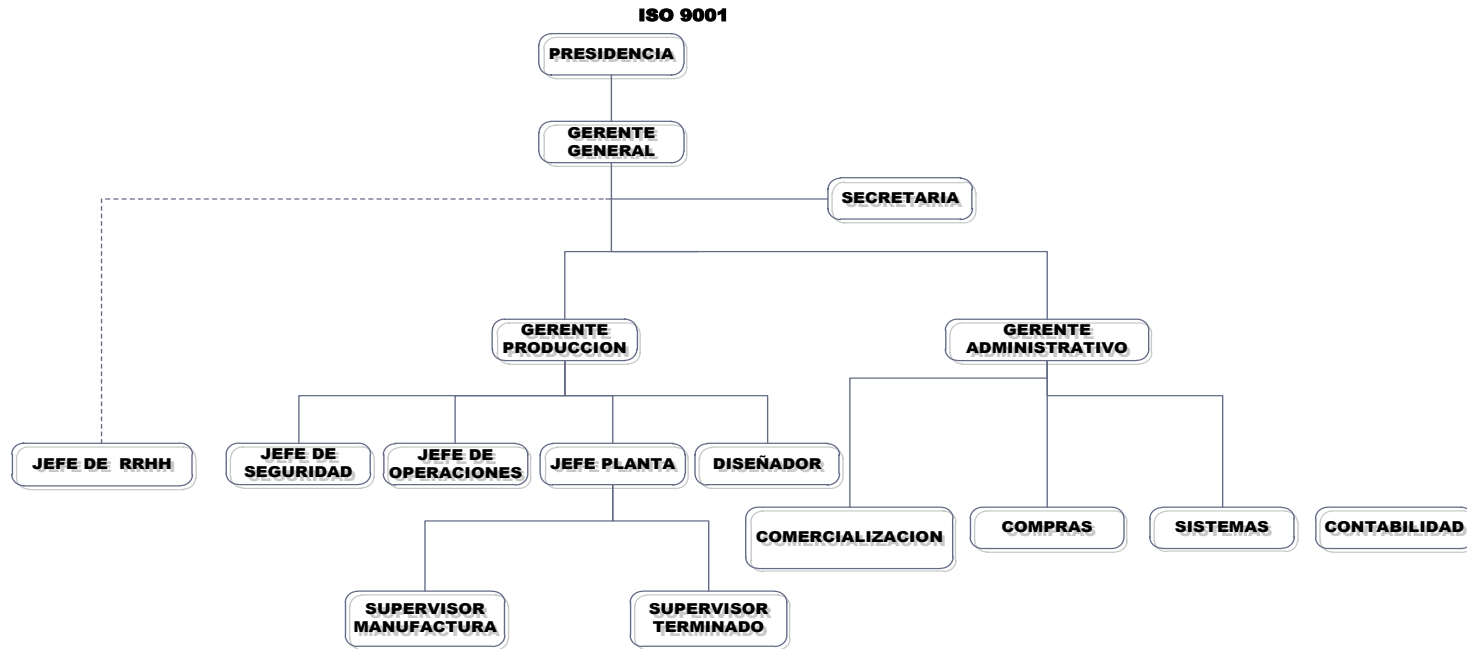


3.4.2 Organigrama funcional propuesto para la empresa de muebles “BIENSTAR”



BIENSTAR Cia. Ltda.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURA GENERAL



Autoridad staff -----

Autoridad línea _____



3.4.3 Funciones del departamento de recursos humanos.

- ✓ Reclutamiento del personal.
- ✓ Selección del personal
- ✓ Descripción y análisis de cargos. (La adecuación del hombre al cargo-La eficiencia del hombre al cargo- Diseño).
- ✓ Evaluación de Desempeño
- ✓ Promover y desarrollar al talento humano.
- ✓ Brindar un ambiente apropiado de trabajo.
- ✓ Reducción de conflictos.
- ✓ Compensación
- ✓ Beneficios Sociales
- ✓ Higiene y Seguridad
- ✓ Entrenamiento y Desarrollo
- ✓ Relaciones Laborales
- ✓ Desarrollo Organizacional
- ✓ Auditoria

3.4.4 Subsistemas de la gestión del talento humano.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas los subsistemas a desarrollar por el departamento de recursos humanos son los siguientes.

- ✓ Subsistema de reclutamiento de personal
- ✓ Subsistema de selección de personal.
- ✓ Subsistema de Capacitación del personal
- ✓ Subsistema de evaluación de desempeño.

3.4.4.1 Subsistema de reclutamiento de personal

Procedimiento para el proceso de reclutamiento.

Una vez detectada la necesidad de personal se procede en hacer llegar mediante un documento diseñado para tal fin, el detalle de cada uno los puestos o cargos que necesitan ser cubiertos



Para el desarrollo de este subsistema se aplicara el reclutamiento mixto, entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

- Colaboradores dentro de la propia empresa
- Archivos de postulantes
- Escuelas, Institutos superiores o Universidades
- Recomendaciones de colaboradores
- Oficinas de colocación
- Mercado laboral
- Otras empresas especializadas

La Publicación y convocatoria de los puestos vacantes se realizaran en forma clara y objetiva a través del La Dirección de Recursos Humanos.

Dentro de la información básica a considerar en la convocatoria esta:

- Nombre del puesto a concurso.
- Requisitos del puesto: Instrucción, experiencia, cualidades y condiciones.
- Fechas recepción, y evaluación de expedientes.
- Fecha de pruebas de selección
- Fecha y lugar de la entrevista personal
- Lugar y fecha de publicación de resultados

Esta información se colocará en la cartelera de la empresa, al mismo tiempo se publicara el anuncio de la vacante por medio de las herramientas de reclutamiento externo. Publicación de la convocatoria. **ANEXO 8**



3.4.4.2 Subsistema de selección de personal

Procedimiento para la selección del personal

En esta fase los postulantes harán el primer contacto con la empresa, por ello la persona encargada de la recepción de los documentos, debe orientar en el llenado del formato llamado “Solicitud de Empleo” e indicando los requisitos exigidos para el puesto, así como las demás acciones del concurso. Solicitud de empleo. **ANEXO 9**

El Área de Recursos humanos es el responsable de la recepción, registro y análisis de la pertinencia y trámite de Requisición de personal para la cobertura de vacantes permanentes, existentes o nuevas

Este subsistema se desarrollara a través de una entrevista de selección previamente estructurada. Para la realización de este proceso se elaboró un guía de selección y contratación, elaborando una guía adecuada para el área administrativa cuyo contenido se compone de pruebas de conocimiento, test psicológico y de personalidad. *Guía del proceso de selección del personal.* **ANEXO 10**

3.4.5 Políticas de reclutamiento y selección de colaboradores.

Estas políticas se establecen para una gestión más eficaz con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo elegir colaboradores con los requisitos y características que se adecuen al puesto o cargo.

- a. Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- b. El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.



- c. Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- d. Es política de la empresa colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- e. El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Perfil ocupacional. **ANEXO 11**
- f. El proceso selectivo comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones de aptitud, de personalidad y salud.
- g. La oficina de recursos humanos es responsable de la conducción del proceso de selección.
- h. El reclutamiento y selección de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética.

3.4.5.1 Subsistema de evaluación de desempeño del personal.

Para la práctica de este subsistema se realizara la evaluación de desempeño del personal a través del método de escalas gráficas. Evaluación del desempeño. **ANEXO 12**

3.4.5.2 Subsistema de capacitación del personal.

Procedimientos para determinar necesidades de capacitación.³⁹

En la actualidad muchas organizaciones no cuentan con un área especializada de capacitación. La mayoría no realiza un trabajo serio en cuanto a determinar las necesidades de capacitación. Esta situación se debe al desconocimiento de la metodología para determinar necesidades ya que es más sencillo realizar un trabajo superficial. El personal encargado de la función de capacitación, requiere una solida preparación por medio de semanarios, talleres, etc., e investigación.

³⁹ MENDOZA, Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo .cuarta edición. Editorial Trillas .México 1998.pag.61.



Procedimientos para la determinación de necesidades manifestadas

La clasificación de necesidades queda comprendida entre nuevos ingresos, promociones, transferencias, cambios de equipo, cambios de procedimientos, de políticas, incremento de estándares y metas más elevadas. Todos estos casos pueden considerarse necesidades previsibles de recursos humanos.

En términos generales, las necesidades manifiestas se pueden agrupar en tres categorías, según su extensión e independientemente del número de personas involucradas.

- a) Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con la tarea del puesto.
- b) Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto.
- c) Que implica el aprendizaje del puesto de trabajo completo.

1. *Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones al nuevo personal:* cambios de políticas, características de nueva materia prima, introducción de nuevo reglamento, etc. Los beneficios que se atribuyen a esta clase de capacitación son tangibles y se obtiene una respuesta adecuada por parte del personal, dado que es de corta duración y se comprende su relación con problemas o con situaciones inmediatas de la organización.

2. Típicamente, las necesidades que involucran solamente algunas tareas del puesto: se presenta cuando el personal es transferido, cuando se cambia el contenido del puesto, o cuando son modificados los equipos, las herramientas o los procedimientos, las promociones suelen quedar ubicadas en esta categoría. Procedimiento para descubrir las necesidades de capacitación en algunas tareas del puesto **ANEXO 13**

En las situaciones en las que se hace necesario que el personal aprenda prácticamente el puesto de trabajo completo: ya sea porque se trate del ingreso de nuevas personas o porque el que ocupa es muy diferente del que cubrirá en corto plazo (promoción, transferencia) la determinación de necesidades es relativamente sencilla. El procedimiento recomendado comprende. Procedimiento para descubrir las



necesidades de capacitación en el caso que el personal deba aprender el puesto de trabajo completo. **ANEXO 14** Procedimientos de determinación de necesidades manifiestas.

Para iniciar la capacitación del personal en la empresa, se desarrollara un programa de inducción para el personal. Programa de inducción y cuestionario de evaluación del programa de inducción. **ANEXO 15**

Este programa contemplara una estrategia de capacitación , ya que la empresa considera de vital importancia involucrar al personal fijo como a los nuevos ingresos sobre los objetivos de la organización , su nueva organización, funcionamiento , beneficios, procedimientos, políticas de la empresa formulados con relación al ámbito laboral que se proyecte para el semestre del año en curso. Manual de inducción. **ANEXO 16**



3.5 Propuesta para el mejoramiento del Clima Organizacional.

A través de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados en la empresa de muebles *BIENSTAR*, las siguientes son las dimensiones que se recomienda mejorar.

3.5.1 Propuesta de mejoramiento para la dimensión comunicación.

Propuesta para la dimensión comunicación		
Área detectada: Producción.		
Propuesta	Responsables	Alcance
Promover acciones eficaces para lograr una buena comunicación interna, vertical y horizontal, en todas las estructuras orgánicas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Producción. Gerente Administrativo. Jefe de línea. 	Producción Administración
Objetivo de la propuesta de Mejoramiento		
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la comunicación entre el área administrativa y el de producción. Mejorar la comunicación entre las diferentes secciones de la planta de producción. Evitar errores de producción provocados por la falta de comunicación. 		
¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?
<ul style="list-style-type: none"> Reuniones de producción (supervisores y jefe de planta). Reuniones individuales. Publicaciones internas. Circulares internas. Tablero de anuncios. Carteles. Videos. Buzón de Sugerencias. Correo electrónico. Video conferencia. Página web o portal en internet. 	<ul style="list-style-type: none"> -Diariamente. -Semanalmente. -Mensualmente. - Según la necesidad. -Diariamente. -Diariamente -Según la necesidad. -Trimestral. -Semanalmente. -Diariamente. -Según la necesidad -Diariamente. 	Instalaciones de la empresa
<i>Elaborado: Autor</i>		



3.5.2 Propuesta de mejoramiento para la dimensión Recompensa.

Propuesta para la dimensión recompensa.		
Área detectada: Producción, Administración.		
Propuesta	Responsables	Alcance
Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado.	<ul style="list-style-type: none"> • Presidencia. • Jefe de RRHH. • Gerente. Producción. • Gerente Administrativo. 	Producción Administración.
Objetivo de la propuesta de Mejoramiento		
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el desempeño individual reconociendo logros individuales y de equipo. 		
¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?
a) Realizar un estudio de sueldos y salarios, para comparar con el mercado promedio. b) Revisión de escala de sueldos tomando en cuenta: la responsabilidad asignada, autoridad del puesto, antigüedad. c) Realizando evaluación del desempeño.	-Anualmente. -Semestralmente -Semestralmente.	Instalaciones de la empresa.
<i>Elaborado: Autor</i>		



3.5.3 Propuesta de mejoramiento para la dimensión Motivación.

Propuesta para la dimensión motivación		
Área detectada: Producción, Administración.		
Propuesta	Responsables	Alcance
Mantener permanentemente motivado al personal cubriendo necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Presidencia. • Jefe de RRHH. • Gerente. Producción. • Gerente Administrativo. • Jefes de línea. • Personal administrativo y de planta. 	Producción Administración
Objetivo de la propuesta de Mejoramiento		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un nivel elevado de motivación individual en el ambiente laboral de forma global y positivamente. • Mantener permanentemente motivado al personal en la organización. 		
¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?
a) Dar la cantidad justa de trabajo. "planificación del trabajo". b) Realizar evaluación del desempeño, desarrollo del personal, capacitar. c) Fomentar el reconocimiento con oportunidades de promoción o entrenamiento. d) Capacitación a supervisores. e) Reconociendo los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública. f) Implementando el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.	-Diariamente. -Semestralmente. -De acuerdo a las necesidades de la empresa. -Según la necesidad. -Anual. -Mensual.	Instalaciones de la empresa.
<i>Elaborado: Autor</i>		



3.5.4 Propuesta de mejoramiento para la dimensión Liderazgo.

Propuesta para la dimensión liderazgo.		
Área detectada: Producción.		
Propuesta	Responsables	Alcance
Capacitar a jefes y supervisores en cuanto a liderazgo para lograr eficazmente las metas y tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas.	<ul style="list-style-type: none"> • Presidencia. • Jefe de RRHH. • Gerente. Producción. • Gerente Administrativo. • Jefes de línea. 	Producción Administración
Objetivo de la propuesta de Mejoramiento		
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el liderazgo en cada uno de los directivos del área productiva, de forma tal que les permita un mejor desempeño en sus funciones, para contribuir a definir y alcanzar los objetivos de la empresa con la colaboración de sus subordinados. 		
¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?
a) Capacitando a los niveles jerárquicos, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación. b) Aplicación de liderazgo transaccional.	-Trimestralmente. -Según la necesidad de la empresa.	-Instalaciones de la empresa. -Contratar servicios externos.
<i>Elaborado: Autor</i>		



3.5.5 Propuesta de mejoramiento para la Seguridad.

Propuesta para la dimensión Seguridad.		
Área detectada: Producción, Administración.		
Propuesta	Responsables	Alcance
Crear el departamento de Seguridad e Higiene en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Presidencia. • Jefe de RRHH. • Gerente. Producción. • Gerente Administrativo. • Jefes de línea. 	Producción Administración
Objetivo de la propuesta de Mejoramiento		
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar al empleado la seguridad necesaria para realizar sus actividades laborales. • Aumentar los niveles de seguridad en la empresa. 		
¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?
a) Creación del departamento de seguridad e higiene en Industrial. b) Creando una brigada de emergencia. c) Creando y Publicando un plan de emergencia ante diferentes situaciones, de manera que todos los empleados estén informados de cómo actuar en caso de emergencia. d) Comprometiendo al personal de planta a usar todos los medios de protección personal que la empresa pone a disposición.	- Inmediato. -En el lapso de seis meses. - En el lapso de un año. -Trimestralmente.	Instalaciones de la empresa.
<i>Elaborado: Autor</i>		



CAPITULO 4



4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 Conclusiones.

La falta de métodos y herramientas que permitan hacer una adecuada gestión talento humano, han ocasionado problemas internos, los que impiden a la organización cumplir sus objetivos empresariales.

Las funciones vitales del departamento de recursos humanos analizadas fueron: reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, y capacitación.

Las cuales reflejan claramente la falta de una gestión eficaz por parte del departamento de recursos humanos. Por lo que es necesario ampliar métodos y técnicas adecuadas que permitan al personal desarrollarse dentro de la organización y cumplir con los propósitos de la empresa.

Como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones surge el clima organizacional, que se encuentra íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización.

El Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización, entre las dimensiones más críticas se citan:

- ✓ El área administrativa:
 - 43 % se inclina a que no existen actividades de motivación
 - 20 % que no se brinda seguridad,
 - 46 % opina que no es recompensada de acuerdo a su trabajo
- ✓ El área de producción:
 - 29% solicita que se evalúen los niveles de seguridad
 - 34% opina que no ven a su jefe inmediato como líder.
 - 52% del personal se encuentra desmotivado
 - 48% opina que no es recompensada de acuerdo a su trabajo
 - 48% Asegura que se cometen errores frecuentes por la falta de comunicación o retroalimentación.

Estas son las percepciones que actualmente condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.



4.2 Recomendaciones

Se recomienda:

- Realizar reuniones semestrales con el comité directivo de la empresa en el que se actualicen métodos y procedimientos, utilizados por el departamento de Gestión del Talento Humano.
- Desarrollar técnica y profesionalmente el departamento de recursos humanos con las herramientas proporcionadas en este trabajo de investigación (Anexo 8 al Anexo 16).
- Implementar los procesos y métodos de reclutamiento, selección de los miembros dentro de la empresa (Anexo 8, Anexo 9, Anexo 10, Anexo 11).
- Implementar procesos y métodos para desarrollar a los miembros dentro de la organización (Anexo 13, Anexo 14).
- Realizar inducción a todo el personal de manera que conozcan la misión, visión, planeación estratégica, políticas de la empresa, y sus funciones (Anexo 15, Anexo 16).
- Realizar evaluaciones del desempeño a los trabajadores semestralmente (Anexo 12).
- Implementar la propuesta para el mejoramiento del clima organizacional desarrollada para las dimensiones: recompensa, comunicación, motivación, seguridad. Págs. 105-109.
- Se recomienda realizar estudios sobre valoración de cargos en los diferentes puestos de trabajo, revisar el cumplimiento de los índices de gestión de equipo a fin de mejorar los niveles de recompensa.
- Se recomienda mejorar la retroalimentación con el propósito de evitar errores frecuentes.
- Emplear de incentivos económicos y no económicos a fin de motivar al individuo o equipo de trabajo.



- Una vez implementada la propuesta de mejora de clima organizacional, orientarnos a la mejora continua identificando las dimensiones que aun requieren ser mejoradas.
- Establecer un plan estratégico de capacitación permanente para los miembros de la organización en trabajo en equipo, liderazgo, y motivación en la aérea de producción y administración.
- Crear el departamento de seguridad e higiene en el trabajo (Anexo 17).



5 REFERENCIAS



5 REFERENCIAS

1. Bienstar, Información proporcionada por Gerencia General
2. BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Año 2002. Págs. 4;16; 17; 18; 24.
3. CHIAVENATO, Idalberto .Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición; Págs. 116; 122; 149; 150; 586; 631
4. LARA,Cesar. Desarrollo del emprendedor, Año 2004.
5. MARUSTANY, Jaime. "Administracion de recursos humanos". Editorial Prentice Hall.1ra Edicion Buenos Aires 2000.
6. MENDOZA, Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo .cuarta edición. Editorial Trillas .México 1998.pag.61.
7. TYSON, Shaun, ALFRED, York. Administración de personal. Año 2000. Pag. 18.
8. WERTHER, William y Davis Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000, Quinta Edición.
9. <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
10. <http://www.gestionpolis.com/rrhh/evaluacion/metodos>.
11. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/segehigienetwork.htm>
12. <http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>
13. <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento>
14. www.elprisma.com



6 ANEXOS

ANEXO 1. Productos

Fotografía 1 . Productos Bienestar



Complementos



Salas



Comedores

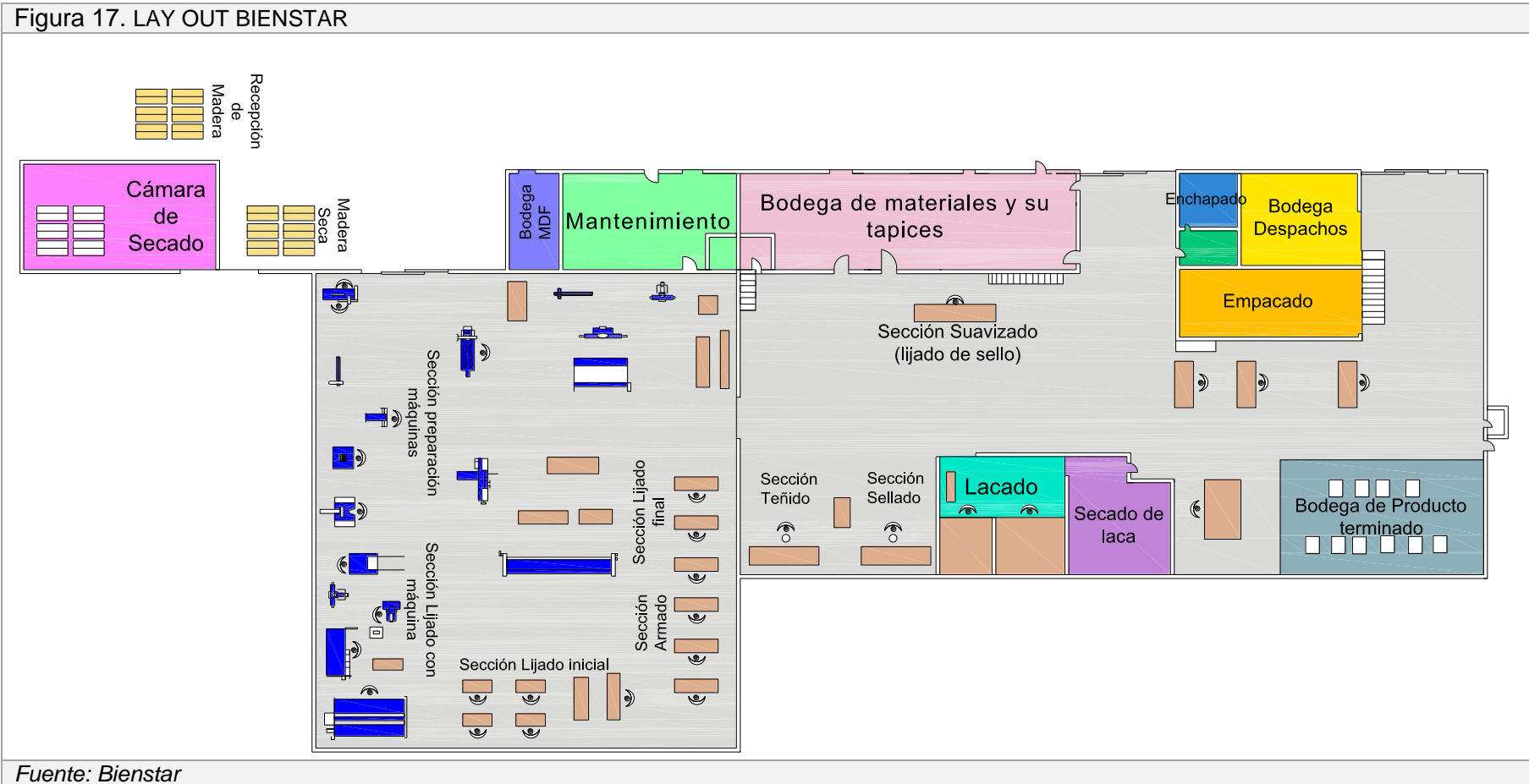


Dormitorios

Fuente: <http://www.mueblesbienestar.com>

ANEXO 14. Lay out de la empresa

Figura 17. LAY OUT BIENSTAR




Fuente: Bienstar



ANEXO 3. Encuestas

ANEXO 3.1 Formatos de encuestas aplicadas al área administrativa.

	TITULO:	Formato para el diagnóstico de Clima Organizacional	
	Página	1/7	Área : Administrativa
ELABORÓ: Ximena Cabrera	REVISÓ: Psic. Saúl Jerves.		APROVÓ: Sr. Cristian Coronel Gerente General

La presente encuesta ha sido elaborada para analizar el clima organizacional de la empresa de Muebles BIENSTAR, el cual será anónimo por lo que se pide **responderlo honesta y desinteresadamente**, los resultados que arroje serán guardados confidencialmente.

Instrucción: Continuación encontrara 40 cuestionamientos de los cuales usted seleccionara con una "X" la respuesta que considere adecuada según su criterio tal como se muestra a continuación:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

Edad: _____

Sexo: Masculino Femenino

Nivel de estudios: _____

Tiempo en la Empresa: _____


Departamento para el que trabaja: _____

1. Se siente satisfecho con las actividades que realiza actualmente:
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca

2. ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo pero con alguna duda
 - c) Con cierto desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Se ha desmotivado alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional		
	Página:	2/7	Área : Administrativa

4. ¿Conoce en qué situación se encuentra actualmente la empresa?
 - a) Conozco totalmente
 - b) Conozco pero no en su totalidad
 - c) No estoy del todo informado
 - d) Desconozco

5. ¿Se le reconoce cuando hace bien las cosas?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca


6. Como considera la retribución económica que recibe por las funciones que realiza:
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Mala
 - d) Pésima

7. ¿Hace sugerencias a sus superiores sobre posibles mejoras en su empresa?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca

8. Se cambiaría de empresa por el mismo sueldo
 - a) No deseo cambiar mi empleo
 - b) No me siento ansioso por cambiar de empleo pero lo haría si encuentro algo mejor
 - c) Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganará lo mismo que ahora
 - d) Dejaría este trabajo si pudiera encontrar otro en el que me pagaran más

9. ¿Conoce los riesgos que existen en su entorno de trabajo?
 - a) Conozco totalmente
 - b) Conozco pero no en su totalidad
 - c) No estoy del todo informado
 - d) Desconozco



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional		
	Página:	3/7	Área : Administrativa

10. Su lugar de trabajo (espacio, luz, mobiliario) en la empresa es:

- a) Seguro y agradable
- b) Tiene lo indispensable
- c) No es adecuado
- d) Es inseguro

11. ¿Se siente integrado en la empresa?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Rara vez
- d) Nunca

12. Las instrucciones y órdenes de su jefe inmediato son:

- a) Claras
- b) No son claras
- c) Confusas
- d) Muy confusas

13. ¿Su jefe o jefes son demasiados exigentes con Ud.?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Rara vez
- d) Nunca

14. ¿La considera “como suya”, como algo propio a la empresa?


- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) La mayoría no
- d) Nunca

¿Por qué? _____

15. Como considera su planeación del trabajo en la empresa:


- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala
- d) Pésimo



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional		
	Página:	4/7	Área : Administrativa

16. La retroalimentación que recibe de su jefe inmediato acerca de su trabajo es:
- a) Objetiva y Frecuente
 - b) Objetiva pero poco frecuente
 - c) Solo se enfoca en lo malo (regaños)
 - d) Nunca recibo retroalimentación
17. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
18. La capacitación que le brinda la empresa para el desarrollo de sus funciones es:
- a) Suficiente
 - b) Insuficiente
 - c) Adecuada
 - d) No recibe capacitación.
19. ¿Le delegan responsabilidades sus jefes?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
20. ¿Se siente vigilado por su jefe o jefes?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) La mayoría no
 - d) Nunca
21. El trato de su jefe inmediato para con usted es:
- a) Muy respetuoso
 - b) Respetuoso
 - c) Poco respetuoso
 - d) Grosero



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional		
	Página:	5/7	Área : Administrativa

22. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) La mayoría no
- d) Nunca

Cual _____

23. ¿Su jefe inmediato le da a conocer que piensa sobre su trabajo?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) La mayoría no
- d) Nunca

24. La disponibilidad del equipo de cómputo es:

- a) Siempre hay
- b) Algunas veces no hay
- c) La mayoría de veces no hay
- d) Nunca hay

25. ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su empresa, entre hombres y mujeres?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) La mayoría no
- d) Nunca


26. ¿Considera que tiene Ud. un jefe justo y con personalidad?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

27. ¿Tiene autonomía en su puesto de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional		
	Página:	6/7	Área : Administrativa


28. ¿Cómo considera el nivel de seguridad?
- a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
29. ¿Cree usted que es necesario tomar otras medidas a través de la capacitación, que le permitan mejorar la eficiencia de su área?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo pero con alguna duda
 - c) Con cierto desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo
30. En cuanto a la capacitación que recibe de la empresa esta es:
- a) Semanal
 - b) Mensual
 - c) Trimestral
 - d) No recibe capacitación

Recibe capacitación acerca de _____

31. ¿Se encuentra motivado para realizar su trabajo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
32. ¿Los útiles de escritorio y papelería proporcionados por la empresa son?
- a) Adecuados
 - b) Los mínimos indispensable
 - c) Se tiene lo necesario
 - d) No se tiene lo necesario
33. ¿Cómo califica la relación dentro de la empresa entre las diferentes áreas?
- e) Muy buena
 - f) Buena
 - g) Mala
 - h) Pésima

¿Por qué? _____



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional		
	Página:	7/7	Área : Administrativa

34. Si su jefe inmediato tiene que llamarle la atención por algun error cometido en el proceso de sus funciones el es:

- a) Es cortés y amable
- b) Es firme pero respetuoso
- c) Es parco y neutro
- d) Es ofensivo e irrespetuoso

35. ¿En la empresa se brinda recompensas por un trabajo bien desempeñado?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

36. ¿Considera que su capacidad profesional es valorada?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

37. ¿La distribución y asignación del trabajo en su área es?

- a) Equitativa, con bases sin preferencias
- b) No siempre es equitativa
- c) No sé cómo se distribuye, no estoy de acuerdo
- d) Es injusta

38. Se considera proactivo es decir tener la “cualidad positiva de anticiparse a una acción, sin necesidad de una orden superior.”


- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

39. ¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

Por qué _____



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional		
	Página:	7/7	Área : Administrativa


40. ¿Su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

Comentarios: _____



ANEXO 3.1 Formato encuesta de clima organizacional del área producción.

	TITULO:	Formato para el diagnóstico de Clima Organizacional	
	Pagina	1/8	Área : Operativa
ELABORÓ: Ximena Cabrera	REVISÓ: Psic. Saúl Jerves.	APROVÓ: Sr. Cristian Coronel Gerente General	

La presente encuesta ha sido elaborada para analizar el clima organizacional de la empresa de Muebles BIENSTAR, el cual será anónimo por lo que se pide **responderlo honesta y desinteresadamente**, los resultados que arroje serán guardados confidencialmente.

Instrucción: Continuará encontrara 40 cuestionamientos de los cuales usted seleccionara con una “X” la respuesta que considere adecuada según su criterio tal como se muestra a continuación:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

Edad: _____

Sexo: Masculino Femenino

Nivel de estudios: _____

Tiempo en la Empresa: _____


Departamento para el que trabaja: _____

1. ¿Le gusta su empresa?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Rara vez
 - d) Nunca

2. ¿Cuándo se produce un accidente en la empresa la respuesta de esta es la adecuada?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Rara vez
 - d) Nunca

3. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Rara vez
 - d) Nunca




	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional	
	Página:	2/8
		Área : Operativa

4. ¿Se cambiaría de empresa por el mismo sueldo?
- a) No deseo cambiar mi empleo
 - b) No me siento ansioso por cambiar de empleo pero lo haría si encuentro algo mejor
 - c) Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganará lo mismo que ahora
 - d) Dejaría este trabajo si pudiera encontrar otro en el que me pagaran más
5. ¿Cómo considera el nivel de seguridad?
- a) Muy Buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
6. ¿Considera que tiene Ud. un jefe justo y con personalidad?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
7. ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su empresa, entre hombres y mujeres?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
8. ¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Rara vez
 - d) Nunca

Indique que dolencias son las más frecuentes: _____




	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional	
	Página:	3/8
		Área :Operativa

9. ¿Le gusta el trabajo que realiza?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
10. ¿La distribución y asignación del trabajo en su área es?
- e) Equitativa, con bases sin preferencias
 - f) No siempre es equitativa
 - g) No sé cómo se distribuye, no estoy de acuerdo
 - h) Es injusta
11. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
12. Si su jefe inmediato tiene que llamarle la atención por algún error cometido en el proceso de sus funciones el es:
- e) Es cortés y amable
 - f) Es firme pero respetuoso
 - g) Es parco y neutro
 - h) Es ofensivo e irrespetuoso
13. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Rara vez
 - d) Nunca

Indique cuales: _____



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional	
	Página:	4/8
		Área : Operativa

14. ¿Su jefe o jefes le tratan con amabilidad?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

15. ¿Tiene autonomía en su puesto de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

16. ¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

17. Las instrucciones y órdenes de su jefe inmediato son:

- e) Claras
- f) No son claras
- g) Confusas
- h) Muy confusas

18. ¿Se le reconoce cuando hace bien las cosas?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca


19. ¿Su jefe o jefes son demasiados exigentes con Ud.?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

20. ¿Los servicios y aseos son suficientes para el personal de la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional		
	Página:	5/8	Área : Operativa

21. ¿Conoce en qué situación se encuentra actualmente la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

22. ¿Le atrae más el trabajo que hacen sus compañeros?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

¿Por qué?

23. ¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Ud. o sus compañeros?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

24. ¿Se considera bien pagado?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

25. ¿Considera que su actual puesto es reconocido y considerado por su jefe o jefes?


- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

26. ¿Utiliza los medios de seguridad que la empresa pone a su disposición?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

Indique que medios utiliza: _____



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional		
	Página:	6/8	Área : Operativa

27. ¿Hace sugerencias a sus superiores sobre posibles mejoras en su empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

28. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

29. ¿Conoce que piensa su jefe sobre su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

30. ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

31. ¿Conoce los riesgos que existen en su entorno de trabajo?


- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

Indique:

32. ¿Se siente integrado en la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional		
	Página:	7/8	Área : Operativa

33. ¿Suele dialogar su jefe con Ud.?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

34. ¿Cree que pueden mejorar las condiciones actuales de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

Indique:

35. ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

36. ¿Su trabajo es totalmente físico?


- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

37. ¿La considera "como suya", como algo propio a la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

¿Por qué? _____



	TITULO: Formato para el diagnóstico de clima Organizacional		
	Página:	8/8	Área : Operativa

38. ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

39. ¿Le delegan responsabilidades sus jefes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

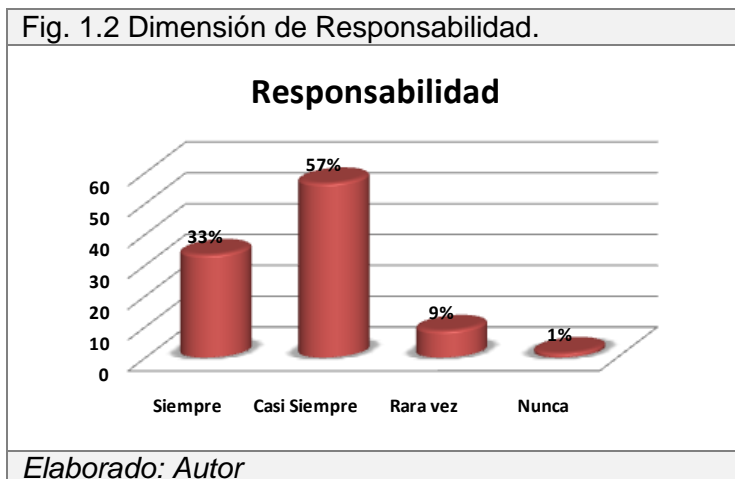
40. ¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca

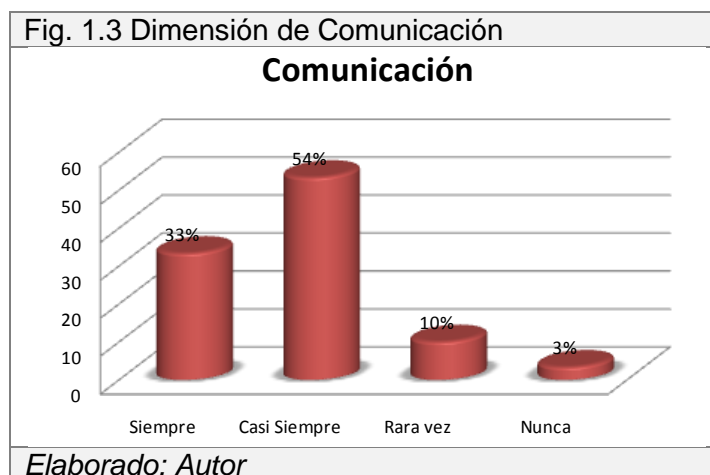
Comentario:

ANEXO 4. Resultados de la encuesta de clima organizacional aplicada al área administrativa.

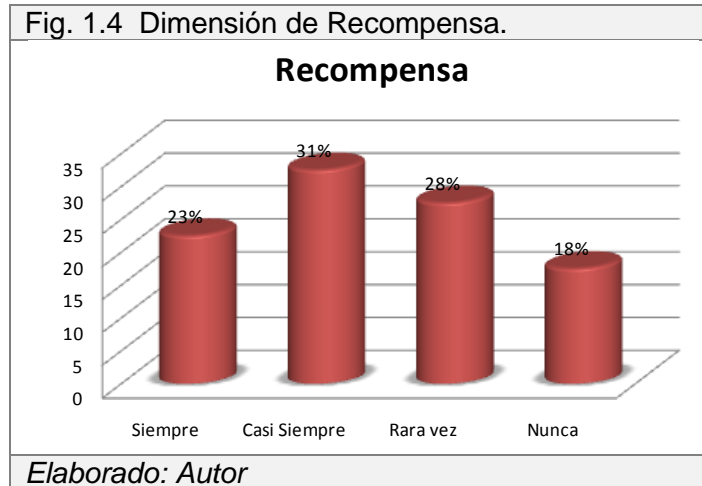
Responsabilidad: En el análisis de la dimensión de responsabilidad en la Fig. 1.2, las respuestas de las personas del área administrativa en gran medida, esta inclinada hacia casi siempre de acuerdo (57%) en relación al cumplimiento de responsabilidades, autonomía, toma de decisiones relacionadas a su trabajo.



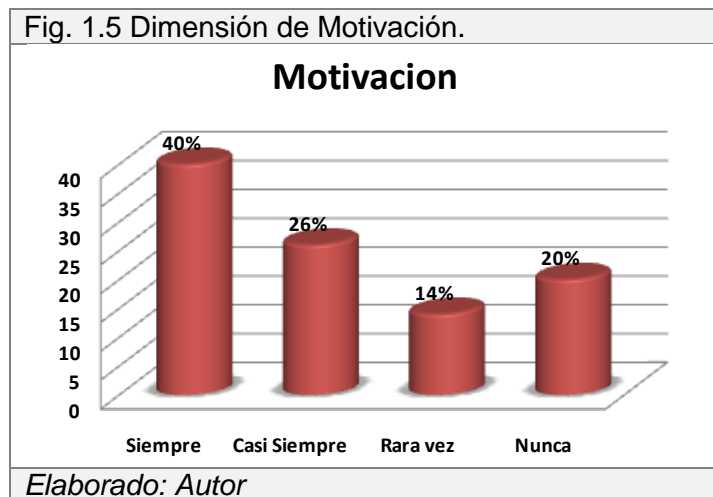
Comunicación: Lo que relaciona con la dimensión de Comunicación en la Fig. 1.3, el 54% de los entrevistados afirmó estar casi siempre de acuerdo con las prácticas de buena comunicación, piensan también que existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, en la que los jefes escuchan las sugerencias que tienen los empleados, considerando sus iniciativas personales.



Recompensa: en el análisis de la dimensión recompensa Fig. 1.4, es similar el porcentaje de personas que casi siempre está de acuerdo (31%), y rara vez está de acuerdo (28%) con el reconocimiento que recibe por parte de la empresa en cuanto a su retribución económica, y como se siente recompensado en cuanto a un trabajo bien desempeñado.

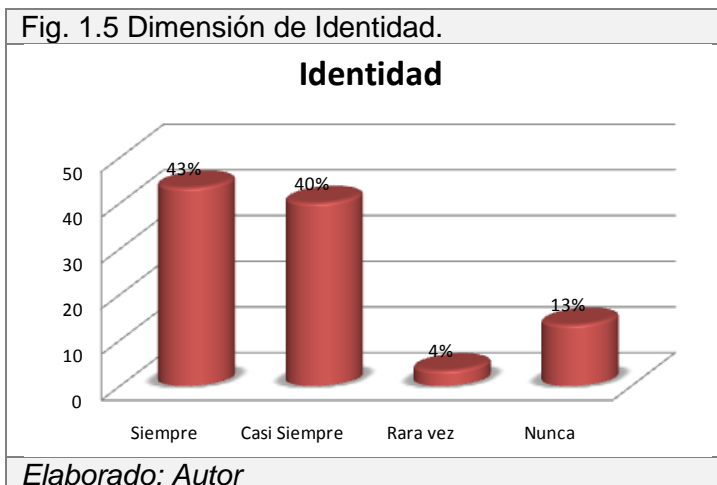


Motivación: los resultados de la Fig. 1.5, indican que la motivación que perciben las personas en relación a como se ve valorada su capacidad profesional, su satisfacción al realizar el trabajo, incentivos en la motivación, son conformes para el (40%) las personas respondieron estar siempre de acuerdo.

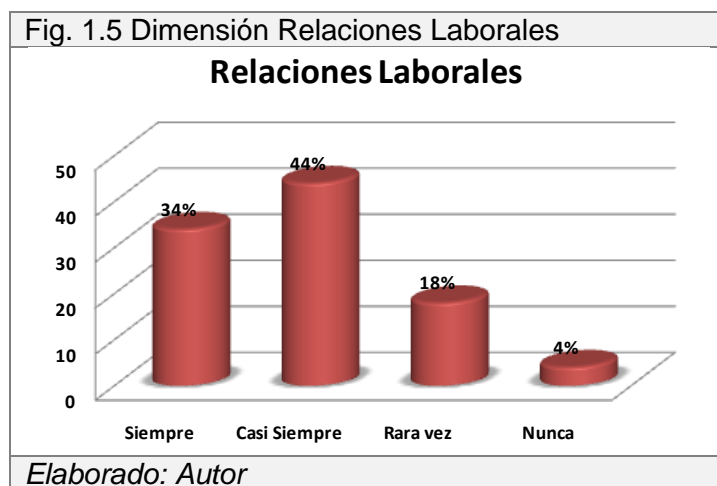




Identidad: Al observar la Fig. 1.6 al que el 43% de personas responde con satisfacción a agentes como su sentimiento de pertenencia a la organización, y la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, lo que refleja que se sienten integrados.

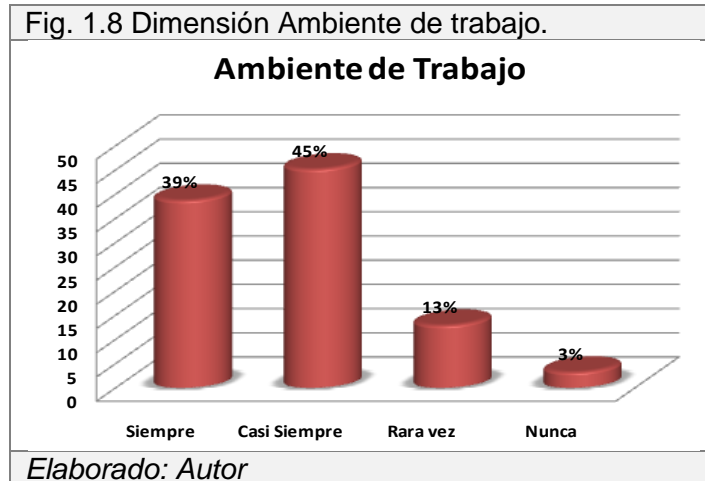


Relaciones Laborales: Se puede apreciar en la Fig. 1.7 que las Relaciones Laborales existentes en el personal de muebles *BIENSTAR* son placenteras, es decir el personal percibe que se encuentran en un trabajo grato y con buenas relaciones sociales entre compañeros de trabajo, y sus superiores.

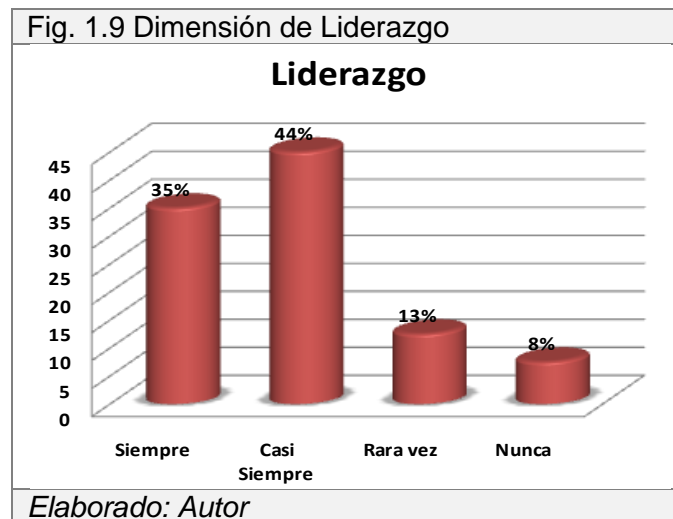




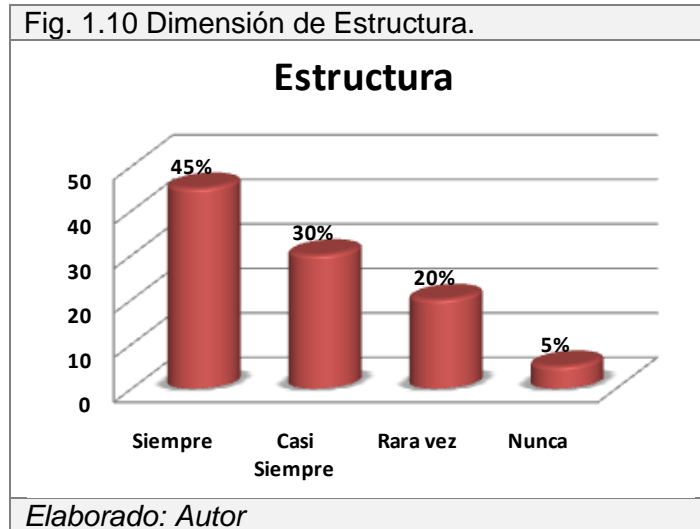
Ambiente de trabajo: El Ambiente de trabajo que refleja muebles *BIENSTAR* representa valores muy altos en las personas que se encuentran casi siempre de acuerdo (45%) con las condiciones favorables de su lugar de trabajo (agua, luz, mobiliario, quipo de computo), es decir las condiciones en cuales se trabaja son satisfactorias para el personal, como se observa en la Fig. 1.8.



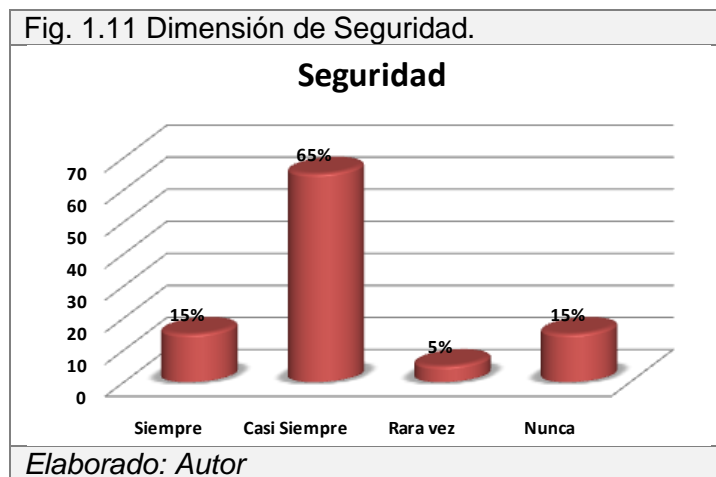
Liderazgo: analizando los resultados de la Fig. 1.9, dimensión de Liderazgo, en la cual para el 44% de los encuestados están casi siempre de acuerdo con los factores de liderazgo como son factores de: retroalimentación, resolución de conflictos, sensibilidad humana, es decir el trato que perciben de sus jefes inmediatos.



Estructura: En la Fig. 1.10 de la dimensión de Estructura los valores son mayores y admisibles, con respecto al conocimiento de las personas ante la situación por la que pasa actualmente la empresa de Muebles BIENSTAR.

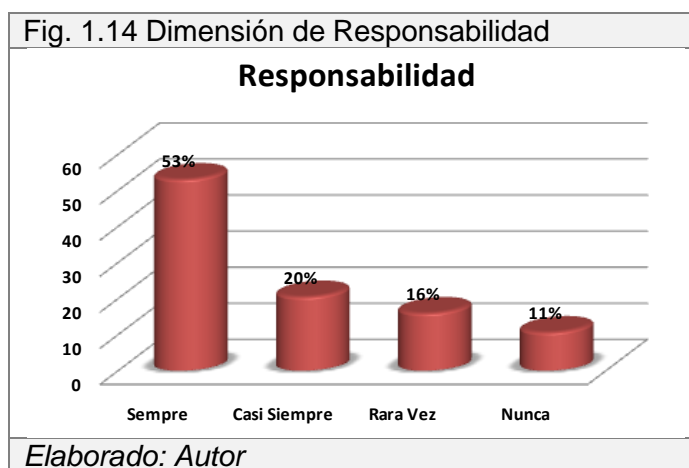


Seguridad: el análisis de esta dimensión fig. 1.11, a la que la mayoría de las personas respondió casi siempre estar de acuerdo (65%) nos muestra la percepción positiva que tienen las personas que trabajan en administración sobre los riesgos existentes en su entorno de trabajo, y como consideran el nivel de seguridad.

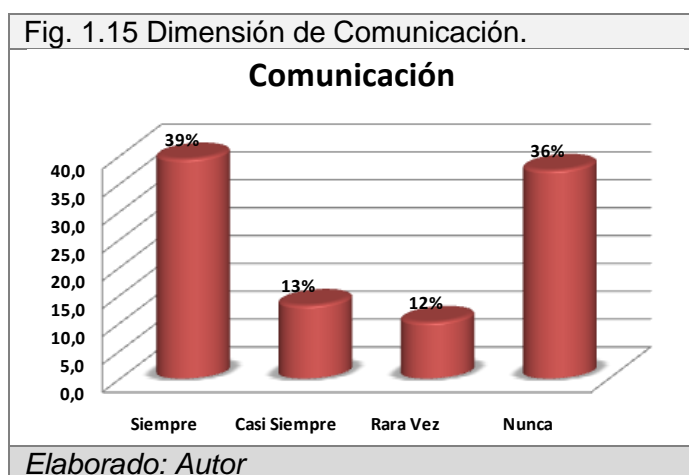


ANEXO 5. Resultados de le encuesta de clima organizacional aplicadas en el área de producción.

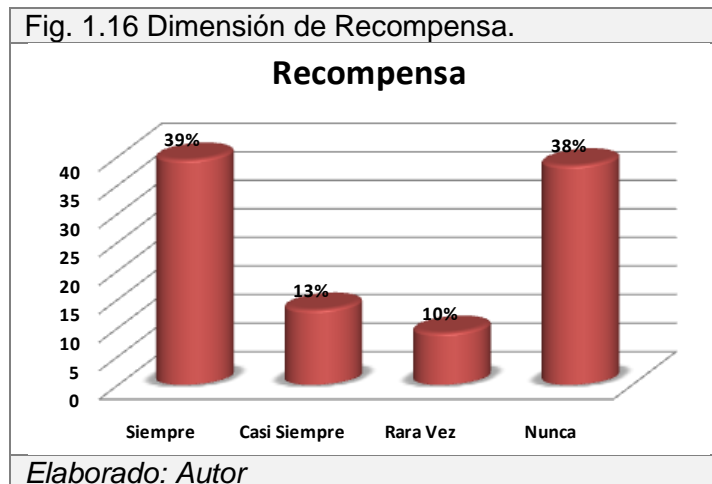
Responsabilidad: En el análisis de la dimensión de responsabilidad en la Fig. 1.14, las personas que trabajan en producción están siempre de acuerdo (53%) al cumplimiento relacionado a responsabilidades evaluadas en las encuestas, como son la toma de decisiones, cumplimiento de responsabilidades, autonomía, así como la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general.



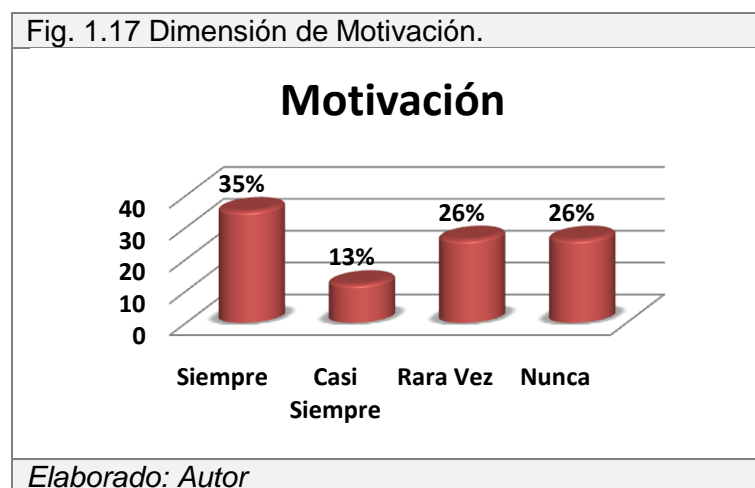
Comunicación: lo que corresponde con la dimensión de Comunicación en la Fig. 1.15, el (39%) de los entrevistados afirmo estar siempre de acuerdo con la comunicación que tiene con sus jefes inmediatos, por otro lado el (36 %) de los entrevistados no les satisface la comunicación con sus jefes inmediatos, siendo el principal causante la falta de diálogo.



Recompensa: en el análisis de la dimensión recompensa Fig. 1.16, es similar el porcentaje de personas que casi siempre está de acuerdo (39%), y rara vez están de acuerdo (38%) con la recompensa que recibe por parte de la empresa, en cuanto a su retribución económica, reconocimiento y como se siente recompensado en cuanto a un trabajo bien desempeñado.

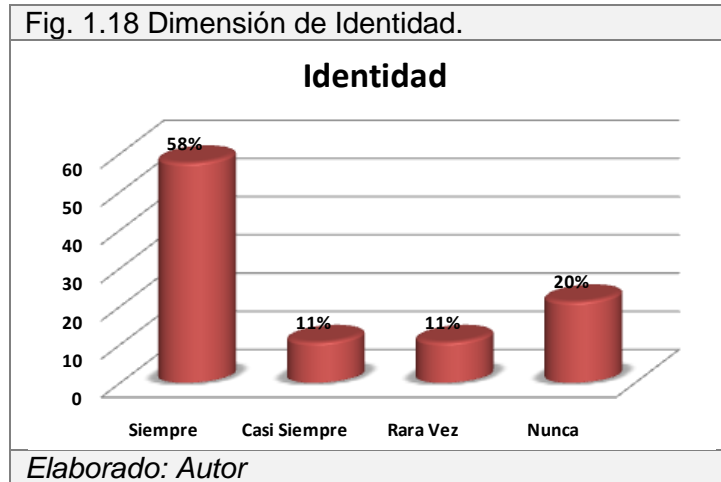


Motivación: los resultados de la Fig. 1.17, indican que la motivación que perciben las personas en relación a incentivos motivacionales y otros factores que influyen en su motivación no son suficientes para su satisfacción, el (48%) las personas respondieron estar de acuerdo, el porcentaje de inconformidad se ve representada por el 52%, porcentaje significativo en cuanto a motivación en el clima laboral.

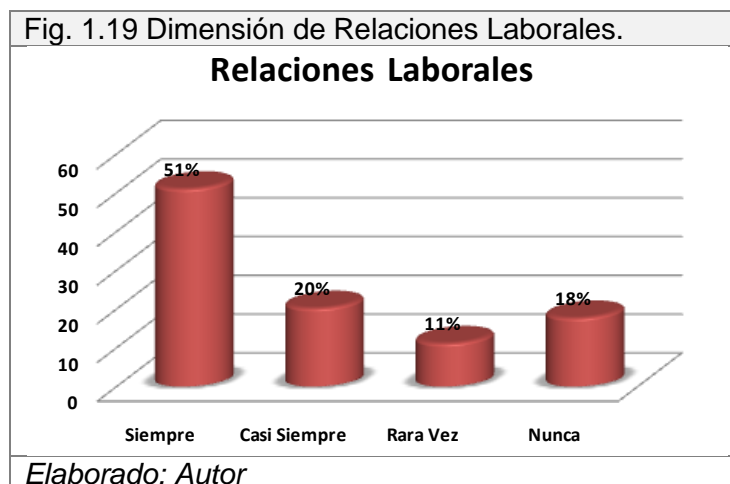




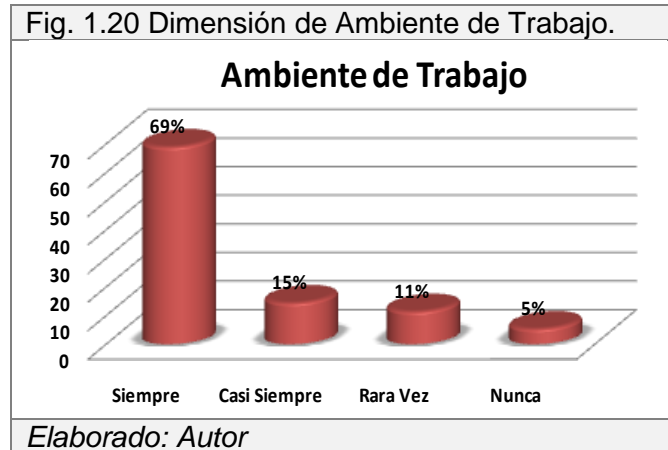
Identidad: en la Fig. 1.18 se puede apreciar que la dimensión de Identidad está bien establecida en la Empresa, es decir existe un valor alto (58%) de las personas que reflejan sentirse integrados además de haber adquirido sentido pertenecía con la empresa de muebles BIENSTAR.



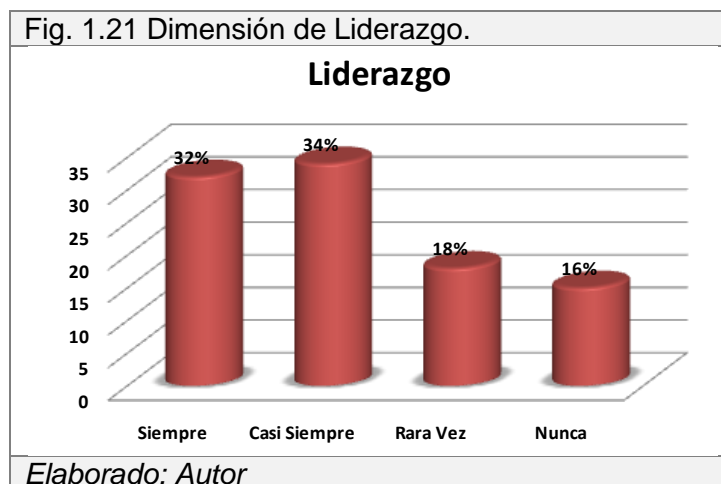
Relaciones laborales: Se puede apreciar en la Fig. 1.19, que las Relaciones Laborales existentes en el personal de planta de muebles BIENSTAR son satisfactorias, es decir el personal percibe que se encuentran en un trabajo grato y con buenas relaciones sociales entre compañeros de trabajo, existiendo un bajo porcentaje de personas(18%), a consecuencia de la falta de comunicación objetiva entre compañeros.



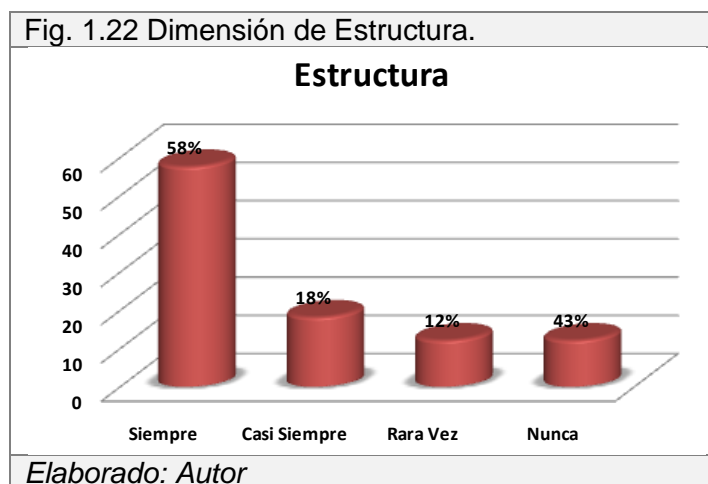
Ambiente de trabajo: para la mayoría de las personas el Ambiente de trabajo en muebles *BIENSTAR* posee condiciones favorables para su lugar de trabajo, analizando factores como: condiciones del trabajo, servicios y aseos para el personal. Como se observa en la Fig. 1.20, en el cual el (69%) de las personas entrevistadas están siempre de acuerdo.



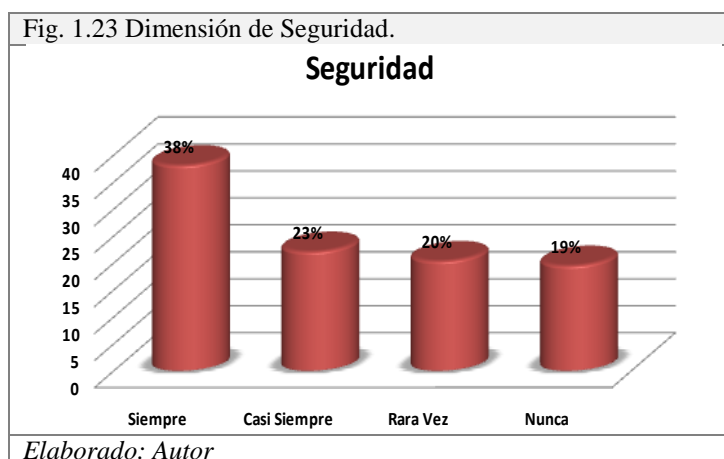
Liderazgo: para esta dimensión el 34% de los encuestados se encuentra casi siempre de acuerdo con los factores de liderazgo como son: reacciones ante conflictos, respeto, es decir el trato que perciben de sus jefes inmediatos.



Estructura: En la Fig. 1.22 de la dimensión de Estructura los valores son mayores y admisibles, con respecto al conocimiento de las personas ante la situación por la que pasa actualmente la empresa de Muebles BIENSTAR.




Seguridad: el análisis de esta dimensión fig. 1.23, las personas encuestadas respondieron siempre estar de acuerdo (38%), con las condiciones de seguridad como son: nivel de ruido, iluminación, equipo de protección personal.





ANEXO 15. Formato y resultado de la encuesta para el diagnóstico del departamento de recursos humanos en muebles Bienstar.

	TITULO:	Formato de diagnóstico del desarrollo del departamento de Gestión del Talento Humano.	
	Página	Página 1 de 173	Área administrativa
ELABORÓ: Ximena Cabrera	REVISÓ: Psic. Saúl Jerves	APROVÓ: Sr. Cristian Coronel Gerente General	
<p>La presente encuesta ha sido elaborada para analizar la necesidad de un departamento de Recursos Humanos de la empresa de Muebles BIENSTAR, el cual será anónimo por lo que se pide responderlo honesta y desinteresadamente, los resultados que arroje serán guardados confidencialmente. Instrucción: Continuación encontrara cuestionamientos de los cuales usted seleccionara con una "X" la respuesta que considere adecuada según su criterio.</p>			

Edad: _____

Sexo: Masculino

Femenino

Nivel de estudios: _____

Tiempo en la empresa: _____

Departamento en el que trabaja: _____

Pregunta	Si	No	
1. ¿Se le ha realizado una evaluación de desempeño en este año?	0%	100%	☹️
2. ¿Considera necesario que la empresa evalúe su desempeño laboral analizando factores relacionados con su puesto, con el fin de reforzar o brindar capacitación en las actividades que desempeña?	0%	100%	☹️
3. ¿Se le da a conocer su nivel de desempeño en el trabajo que desarrolla?	29%	57%	☹️
4. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa?	0%	100%	☹️
5. ¿Cree Ud. que la capacitación es necesaria, para mejorar la eficiencia de su área?	86%	14%	😊
6. ¿Cree que la empresa se ha interesado por el desarrollo de su carrera profesional?	14%	86%	☹️
7. ¿Ha optado por recibir capacitación por sus propios medios?	71%	29%	😊
8. ¿Cree que exista necesidades de capacitación en la empresa?	100%	0%	😊
9. ¿Llenó Ud. alguna plantilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?	43%	57%	☹️
10. ¿Conoce el plan estratégico de la empresa?	43%	57%	☹️
11. ¿La incorporación de una nueva persona a la empresa se realiza con ayuda de algún documento que guíe y oriente las actividades	29%	57%	☹️



que debe realizar, esto desde el primer día de la incorporación?			
12. ¿Tiene la asesoría de alguna entidad que consista en dar servicios especializados así como también desarrolle a los miembros dentro de la organización?	29%	71%	☹
13. ¿Cree que la selección de nuevas personas a la empresa se realiza de manera técnica y profesional?	43%	57%	☹
14. ¿La selección del nuevo personal en la empresa cumple con un perfil que requiere el puesto?	43%	57%	☹
15. ¿Antes del periodo de prueba le realizaron una charla de inducción general?	43%	57%	☹
16. ¿Reúne Ud. Los requisitos exigidos para optar al cargo para el cual fue asignado?	86%	14%	😊
17. ¿Existe evidencia de que el personal cumple con las funciones requeridas para el puesto?	86%	14%	😊
18. ¿Hay cambios constantes del personal en la empresa?	57%	43%	☹
19. ¿Sabe a dónde o a que persona acudir en caso de alguna inquietud de aspectos laborales?	100%	0%	😊
20. ¿Cuándo existe una vacante, se realizan concursos o promociones internos?	29%	71%	☹

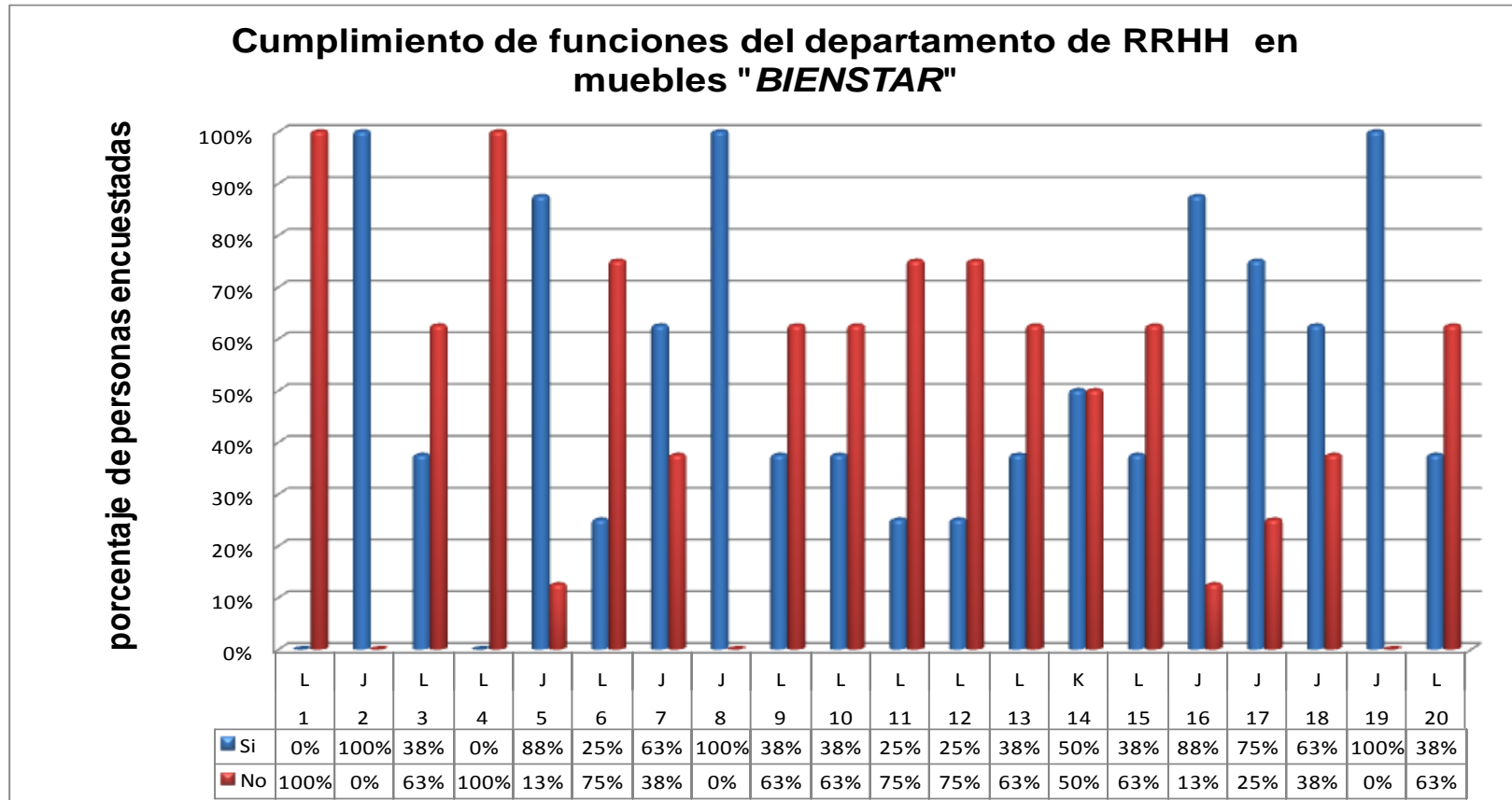


Figura 18. Resultados gráficos de la encuesta.



ANEXO 16. Auditoria de recursos humanos. ⁴⁰

Funciones Básicas en la Auditoria de Recursos Humanos.	
FUNCIONES BASICAS	
1. Análisis y descripción puestos	<ul style="list-style-type: none"> a) Especificaciones de puestos. b) Cuestionarios de Personal y tablas de registro. c) Costos de Análisis de Puestos
2. Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> a) Aplicación de cuestionarios. b) Número de candidatos por: <ul style="list-style-type: none"> - fuentes - anuncios - recomendaciones de empleados - medios, etc. c) costos de reclutamiento. <ul style="list-style-type: none"> - por fuentes - por medios
3. Selección	<ul style="list-style-type: none"> a) Bases para la selección. <ul style="list-style-type: none"> - resultados de los exámenes - listas de comprobación de entrevistas. - estudios, capacitación. - experiencia - referencias y recomendaciones - estado civil, etc. b) Registros de desarrollo del personal. c) Inventarios del personal. d) Costos. <ul style="list-style-type: none"> - de entrevistas - de exámenes e interpretación.
4. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> a) Número de empleados preparados por la capacitación. - Grados y resultados de la capacitación. - Tiempo necesario de capacitación. - Costos de capacitación por tipo de capacitación
5. Nivel de empleados	<ul style="list-style-type: none"> a) Registros de productividad. b) Costos del programa de registros.
6. Ascensos y transferencias.	<ul style="list-style-type: none"> a) Registros de ascensos y transferencias. b) Registros de tiempo en servicio activo. c) Costos de sistematización.
7. Mantenimiento de la moral y la disciplina.	<ul style="list-style-type: none"> a) Registros de evaluación general. <ul style="list-style-type: none"> - datos sobre el nivel de la moral - medidas disciplinarias por tipo. - disturbios. - registros de asesoría. - uso de las prestaciones, servicios, publicaciones. - sugerencias - registros de asuntos diversos. b) Costo por tipo de actividad.

⁴⁰ ⁴⁰ CHIVENATO, Idavert, Administración de Recursos Humanos .Octava Edición. Editorial McGraw Hill.2007.



8. Salud y seguridad	<ul style="list-style-type: none">a) Registro de salud<ul style="list-style-type: none">- número de visitas al servicio médico.- enfermedades por tipo.- días perdidos por enfermedad.b) Registros de accidentes.<ul style="list-style-type: none">- frecuencia.- intensidad.- tipos de accidentes.c) Costos.
9. Control del personal.	<ul style="list-style-type: none">a) Registro de empleados.<ul style="list-style-type: none">- total de empleados.- total de horas trabajadas.b) registro de rotación de personal.c) costos de retención y servicios de seguridad, indemnización.
10. Administración de sueldos y salarios.	<ul style="list-style-type: none">a) datos de la remuneración.<ul style="list-style-type: none">- nivel salarial- incentivos salariales.- premios.b) valor de las prestaciones sociales.c) costo de vida.d) costo unitario de trabajo.e) costos de evaluación de puestos y planes de incentivos.
11. Contratos Colectivos.	<ul style="list-style-type: none">a) Lista de sindicalizados.b) Contratos de revisión sometidos a arbitraje.c) Suspensión laboral.d) Cláusulas contractuales.e) costos de contratos colectivos de trabajo.
12. Registro de investigaciones.	<ul style="list-style-type: none">a) Los antes detallados.

Fuente: CHIVENATO, Idavert, Administración de Recursos Humanos.



ANEXO 8. Publicación de la convocatoria.



MUEBLES "BIENSTAR"

PUBLICACIÓN DE LA CONVOCATORIA

MUEBLES BIENSTAR NECESITA SECRETARIA EJECUTIVA

REQUISITOS:

- ✓ Egresada de institución de prestigio
- ✓ Dominio de Windows (Word Excel)
- ✓ Buena presencia
- ✓ Experiencia en Instituciones financieras
- ✓ Soltera
- ✓ Agradable trato
- ✓ No mayor de 25 años

SE OFRECE:

- ✓ Remuneración de acuerdo a calificación-
- ✓ Grato ambiente de trabajo-
- ✓ Posibilidad de desarrollo profesional

Interesadas favor remitir Currículum Vitae, con fotografía reciente a sector Parque Industrial vía Patamarca frente al camal municipal de Cuenca hasta el viernes 30 de enero de 8.30 am. A 6 pm.



MUEBLES "BIENSTAR" CONVOCATORIA

Se convoca a la plaza de **ANALISTA DE CREDITOS**, para el Área

REQUISITOS:

CONOCIMIENTOS :	Título Universitario en....
EXPERIENCIA :	Conocimientos de computación e informática Haber laborado en el área, Mínimo 1 años
CUALIDADES :	Amabilidad, honestidad y capacidad de análisis
EDAD :	Tener 27 años como máximo

CRONOGRAMA:

- Presentación de Expedientes	:	Del 15 al 20 de Mayo del 2011
- Evaluación de Expedientes	:	22 y 23 de Mayo del 2011
- Entrevista Personal	:	Jueves 25 de Mayo a las 4.PM.
- Publicación de Resultados	:	viernes 26 de mayo 2011

IMPORTANTE:

- ✓ Los postulantes presentarán una solicitud dirigida al Sr. Gerente acompañando su Currículum Vitae documentado
- ✓ Indicar sus pretensiones de sueldo
- ✓ Mayor información en la secretaría de la Empresa

LA COMISIÓN



ANEXO 9. Solicitud de empleo. ⁴¹



**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
SOLICITUD DE EMPLEO**

Fotografía

Reciente

IMPORTANTE

Llenar esta solicitud a mano y letra de imprenta. En caso de ser contratado,

PUESTO SOLICITADO:

DATOS PERSONALES:

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRES

DOMICILIO:

Calles

Nº

Ciudad

Teléfono

LUGAR DE NACIMIENTO:

Día

Mes

Año

Edad

Sexo

Ciudad

País

Cl.

L. Militar

Estado Civil

Nº. Hijos

Grupo Sanguíneo

EDUCACION

Nivel

Institución

Desde Hasta

Especialidad

Secundaria

Superior

Maestría Doctorado

OTROS ESTUDIOS

Estudios

Especificación

Especialista

Idiomas

Computación

⁴¹ www.elprisma.com



EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Cargo	Desde /Hasta	Motivo Cese
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

ANTECEDENTES FAMILIARES

Nombres	Parentesco	Edad	Ocupación
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

REFERENCIAS DE OTRAS PERSONALIDADES

Nombres y Apellidos	Empresa y/o Dirección
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Firma del Interesado

Fecha

MUEBLES BIENSTAR



ANEXO 10. Guía del proceso de selección del personal ⁴²



GUÍA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

1. Presentación de la organización
2. Analizar el curriculum del candidato y la ficha del perfil ocupacional (anexo 12)
3. Comprobar referencias personales (a través de llamadas cortas y rápidas).
4. Elaborar las preguntas a realizar durante la entrevista estructurada utilizando el manual de funciones del puesto correspondiente como base.
5. Preparar 3 o 4 preguntas claves para cada puesto.
6. Entrevistar
7. Explicar la fecha de la toma de decisión sobre si es o no contratado/a.
8. Tomar notas durante el desarrollo de la entrevista. Analice toda la información relevante y realice su análisis inmediatamente después de la entrevista.

Preguntas más comunes en el proceso de la entrevista de selección

1. ¿Qué hace en su tiempo libre?
2. ¿Cuál es su deporte favorito?
3. ¿En qué tipo de actividades de la comunidad o universidad se encuentra involucrado?
4. Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?
5. ¿Por qué está interesado trabajar en nuestra organización? Describa su último empleo.
6. ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
7. ¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?
8. ¿cómo escogería a un supervisor? Describa a su jefe ideal.
9. ¿Cuándo espera ser promovido?
10. ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
11. ¿Planea tomar cursos adicionales a los que ya ha tomado? ¿Cuáles? ¿Cuándo?
12. ¿Cuáles son los puestos de trabajo que más le han gustado?
13. Describa a su supervisor favorito
14. ¿Qué planes tiene para el futuro de su carrera?
15. Si se pudiera regresar 5 años ¿haría lo mismo u otra cosa? ¿Qué?
16. ¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos?
17. ¿Cómo se siente trabajando para otras personas?
18. ¿Hace amistades con facilidad?
19. Cuéntame cual piensa Ud. Que sería la principal razón por la que deberíamos seleccionarlo a Ud. Para este puesto.

9. Presentación del finalista a su superior para que se realizan las preguntas claves sobre conocimientos técnicos propios del área. La

⁴² Rocano Reina; Propuesta de estructuración del departamento de gestión del talento humano para la empresa Decomuebles;



gestión del talento humano estará brindando su apoyo de staff continuamente.

- 10.** Solicitar al nuevo integrante exámenes médicos y la documentación personal para los respectivos trámites de afiliación al IESS. Entregar la tarjeta para el registro de asistencia.

- 11.** Brindar la charla de inducción.



ANEXO 11. Perfil ocupacional. ⁴³



PERFIL OCUPACIONAL.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

1.1 NOMBRE DEL PUESTO

1.2 UBICACIÓN ORGÁNICA.
Órgano Administrativo: Área.....

1.3 RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA
Dependencia: Responsabilidad:

II. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL

.....
.....
.....

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

3.1. ASPECTOS CURRICULARES.

3.1.1. INSTRUCCIÓN

<i>Nivel</i>	<i>Especialidad</i>
- Secundaria completa
- Superior no universitaria
- Bachiller Universitario
- Título Profesional
- Maestría
- Doctorado
- PH

3.1.2 EXPERIENCIA

6 meses	1 año	2 años	3 años
4 años	5 años	6 años	más de 6 años

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia
.....
.....
.....
.....

3.2. CUALIDADES PERSONALES

3.2.1. Inteligencia

Nivel: Normal Promedio	Normal Superior	Superior
Tipo: Abstracta	Técnica	Práctica

⁴³ www.elprisma.com



3.2.2. Aptitudes

Verbal Analítica Numérica Técnica Visomotora

3.2.3. Características de Personalidad

Comunicativo Reservado Dinámico Reflexivo
Con ascendencia Empático Adaptable Emprendedor

Edad: Estado Civil.....

Conocimientos de Computación:

Idiomas:.....

IV. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS



ANEXO 17. Evaluación del desempeño ^{44 45 46}



SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Nombres y Apellidos

Sección:

Tiempo de trabajo:

Cargo:

Fecha:

Instrucciones para evaluar.

Tomar en cuenta situaciones que correspondan al puesto actual de trabajo y situaciones ordinarias de trabajo. Juzgue la labor de todo el periodo y no solamente de los últimos días o semanas.

Para el evaluador.

Sea imparcial y justo, evitando apatías o simpatías personales.

Si tiene alguna duda respecto a cómo evaluar, solicite ayuda a recursos humanos.

El evaluador será el jefe inmediato, es de total importancia que todos los factores sean evaluados,

Grados

PUNTAJES:

Mayor: 120

Menor: 24

Equivalencia:

Calificación	Puntaje	Rangos
Destacado	10	103 a 120
Muy bueno	8	84 a 103
Aceptable	6	64 a 83
Escaso	4	44 a 63
Insatisfactorio	2	24 a 43

1. Calidad. Evalúe la precisión, frecuencia de errores, pulcritud y esmero	
	Puntaje
Los resultados son plenamente satisfactorios en calidad y precisión.	
Con frecuencia realiza un buen trabajo	
Rendimiento satisfactorio pero requiere de una supervisión normal.	
No siempre realiza su trabajo con calidad.	
Comete errores con frecuencia, no se le puede confiar un trabajo	

⁴⁴ www.elprisma.com

⁴⁵ www.monografias.com

⁴⁶ Rocano Reina; Propuesta de estructuración del departamento de gestión del talento humano para la empresa Decomuebles;



2. Cantidad. Considere la cantidad de trabajo realizado y el tiempo precisado para hacerlo.	
Descripción	Puntaje
Siempre supera el estándar de producción	
Su trabajo nunca se atrasa y a veces supera el estándar de producción.	
Cumple en una jornada normal de trabajo la cantidad asignada.	
Cumple con el mínimo indispensable.	
Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.	
Es incapaz de terminar las tareas asignadas.	

3. Conocimiento del trabajo: Hace referencia a los conocimientos y habilidades empleadas para hacer el trabajo.	
Descripción	Puntaje
Conoce su propio trabajo y el de otros.	
Conoce y realiza satisfactoriamente las funciones de su cargo.	
Conoce a medias su cargo y desconoce otras labores relacionadas con él.	
Necesita mejorar sus conocimientos.	
No muestra interés por conocer las funciones que contiene su puesto.	

4. Utilización de equipos, materiales y herramientas: uso y manipulación	
Descripción	Puntaje
Es sumamente responsable con los recursos asignados. Les brinda un mantenimiento preventivo.	
Es cuidadoso y utiliza eficazmente los recursos asignados.	
Se preocupa por mejorar el manejo de los recursos.	
En ciertas ocasiones los utiliza apropiadamente.	
No aplica las sugerencias referentes a la manipulación de los recursos.	

5. Seguridad, orden y limpieza: Hace referencia a las normas de seguridad, orden y limpieza que el trabajador aplica.	
Descripción	Puntaje
Trabajador seguro y ordenado, equipo bien cuidado.	
Su lugar de trabajo es limpio y seguro.	
Necesita algunas advertencias sobre seguridad y orden.	
Es preciso advertirle con frecuencia sobre seguridad y orden.	
Pasa por alto las reglas de seguridad.	

6. Iniciativa y creatividad: Capacidad del trabajador de aportar y concretar ideas útiles y oportunas.	
Descripción	Puntaje
Es emprendedor, piensa y actúa constructivamente.	
Aporta oportunamente ideas para mejorar a la organización.	
Escasa iniciativa, pregunta antes de actuar.	
No aporta con ninguna iniciativa.	
Incapaz de enfrentar situaciones no rutinarias.	



7. Liderazgo: Considérese la capacidad de aconsejar a los otros.	
Descripción	Puntaje
Logra los resultados máximos regularmente.	
Es evidente la capacidad de dirigir e influir en otros.	
Capaz de aconsejar y dirigir a sus compañeros o subordinados bajo supervisión normal.	
No hay pruebas de que tenga capacidad de dirigir a otros.	
Incapaz de arreglárselas solo.	

8. Trabajo en equipo: Habilidad de participar y contribuir de manera constructiva en grupos de trabajo, aportando el esfuerzo necesario para lograr las metas.	
Descripción	Puntaje
Buen desenvolvimiento en equipo, participativo y cooperador.	
Le gusta trabajar en equipo.	
Cooperación limitada.	
Pone sus objetivos individuales por encima de los objetivos del equipo. Acepta pero no cumple.	
Se resiste a trabajar en equipo.	

9. Disciplina: Grado de cumplimiento con las normas y objetivos establecidos.	
Descripción	Puntaje
Total cumplimiento de las disposiciones fijadas por la organización.	
Acata las normas y disposiciones.	
Su comportamiento no requiere de particulares observaciones.	
Con frecuencia recibe llamados de atención por no respetar las normas.	
No acepta ni cumple normas y disposiciones.	

10. Comunicación: Habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales con sus compañeros.	
Descripción	Puntaje
Es una persona sociable y se expresa con facilidad frente a sus compañeros y supervisores.	
La comunicación con sus supervisores es satisfactoria.	
Su nivel de comunicación es adecuado para el puesto.	
Presenta dificultad de comunicación con los compañeros y/o supervisores.	
La comunicación es insuficiente.	

11. Responsabilidades: Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda su trabajo dentro del periodo establecido.	
Descripción	Puntaje
Merece máximo de confianza, no requiere de ningún tipo de supervisión.	
Posee buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz.	
Se puede depender del él (ella), con una supervisión normal.	
No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión.	
Necesita de vigilancia constante, no se puede contar con sus servicios.	



12. Potencialidad	
Descripción	Puntaje
Puede ser destinado a desempeñar funciones más complejas.	
Buenas posibilidades de supervisión luego de haber adquirido experiencia.	
Posibilidad de superación previa capacitación o adiestramiento.	
Limitada posibilidad de asumir funciones complejas.	
No puede desarrollarse más.	

TOTAL OBTENIDO POR EL TRABAJADOR

PROMEDIO_____

EQUIVALENCIA_____

EXISTE NECESIDAD DE CAPACITACION, INDICAR SOBRE QUE TEMA.

SI () NO ()

COMENTARIOS O SUGERENCIAS DEL EVALUADOR.

FIRMA DEL EVALUADOR_____

FIRMA DE RRHH _____

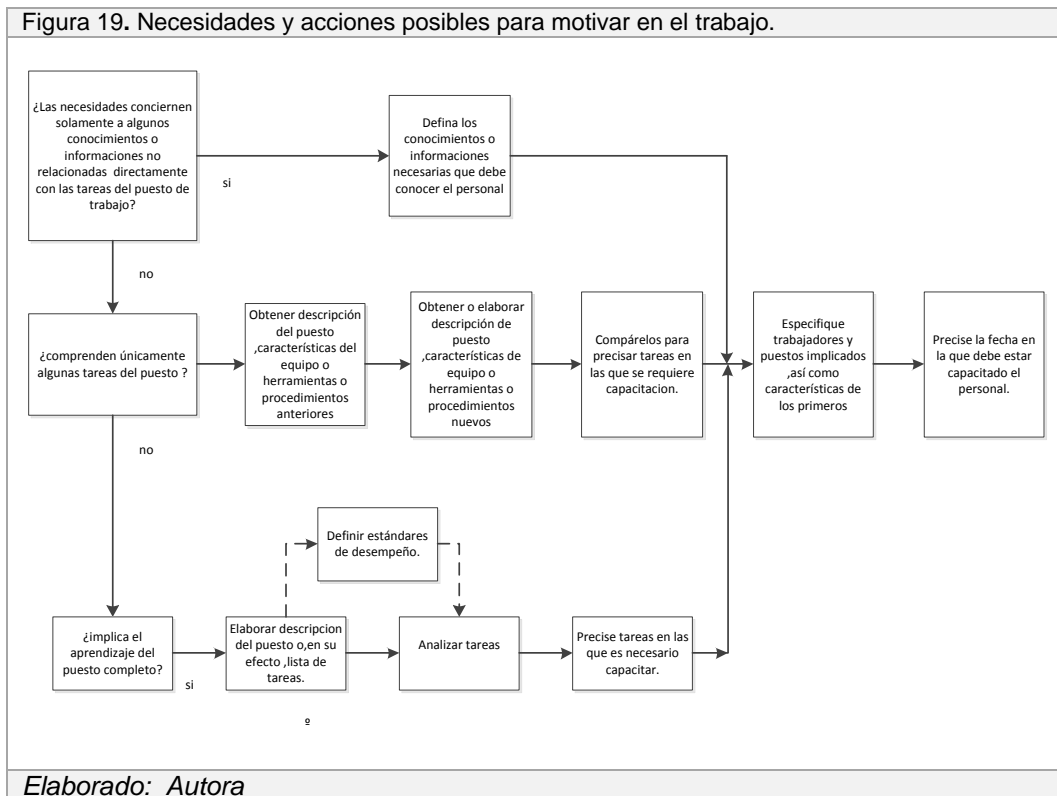


ANEXO 13. Procedimiento para descubrir las necesidades de capacitación en algunas tareas del puesto.

- a) Obtener descripción del puesto o características de los equipos ,de las herramientas o de los procedimientos anteriores .
- b) Elaborar una descripción muy detallada del puesto y de las características de los equipos, de las herramientas o de los procedimientos nuevos.
- c) Compararlos para determinar las tareas con las necesidades de capacitación, las partes del procedimiento que requieren ser aprendidas o las operaciones relacionadas con los nuevos equipos o herramientas. Teóricamente parte de lo que el personal ya sabe será utilizado y lo que se a hace, por consiguiente en esta etapa ,es obtener la diferencia ,que es lo que no se conoce.
- d) Especificar el personal y puestos implicados, así como características de los sujetos con las necesidades.
- e) Indicar la fecha en las necesidades deben estar satisfechas las necesidades, ya sea porque se efectuaran las transferencias o los ascensos, se introducirán los cambios tecnológicos o entraran en vigor nuevas políticas.

ANEXO 14. Procedimiento para descubrir las necesidades de capacitación en el caso que el personal deba aprender el puesto de trabajo completo.

- a) Obtener o elaborar una descripción del puesto.
- b) Definir estándares del desempeño, si esto es posible , para alcanzar los objetivos deseados.
- c) Analizar las tareas .Incluir las tareas poco frecuentes ,las muy simples o aquellas tan complejas que deben constituir una segunda etapa de capacitación que se proporcionara cuando el personal ya disponga de los conocimientos y habilidades básicos .Conviene recordar que muchas de las destrezas (rapidez ,exactitud, etc.) involucradas en algunos puestos solo se logra con la practica reiterada y una adecuada supervisión .En tanto no se llegue a un nivel de destreza conveniente en algunas tarea, que constituyan el antecedente ,no es recomendado enseñar tareas de mayor nivel de dificultad.
- d) Precisar tareas en que es necesario capacitar.
- e) Especificar los sujetos implicados y sus características personales.
- f) Indicar la fecha en la que las necesidades deben estar satisfechas.





ANEXO 18. Programa de inducción

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Objetivo:

El presente plan es llevado a cabo como una estrategia de capacitación, ya que la empresa considera que es de vital importancia involucrar tanto al personal fijo como a los nuevos ingresos, sobre sus objetivos, su organización, funcionamiento, beneficios, procedimientos, políticas de la empresa formulados con relación al ámbito laboral proyectado para el año 2011.

Alcance:

Este programa está dirigido a:

Personal nuevo

Personal fijo dentro de la empresa.

Metodología de exposición:

Diálogo (Charla)

Recursos:

Visuales: Trípticos de inducción.

Auditivos y audiovisuales: Computadora (presentación en proyector) y pizarra.

La empresa dispone del espacio físico acondicionado para dictar las actividades de inducción a los nuevos empleados, además de poseer equipos y materiales necesarios para la ejecución de los talleres, cursos.

El presente programa se entregará al personal previo la inducción, el manual de Inducción.



Anexo 16 Manual de Inducción.

MANUAL DE INDUCCIÓN

Objetivo

Involucrar tanto al personal fijo como a los nuevos, sobre sus objetivos, su organización, funcionamiento, beneficios, procedimientos, políticas de la empresa formulados con relación al ámbito laboral proyectado para el año 2011.

Misión

"Crear la seguridad y confianza en la empresa, a cambio de un producto y servicio exclusivo, de alta calidad, que resuelva las necesidades del cliente"

Visión

Contribuir al mejoramiento y desarrollo del país, para alcanzar los más altos intereses económicos y sociales para los miembros de esta Empresa.

Valores

Objetivos Generales.

1. Crear productos y servicios con valor agregado
2. Ser la mejor alternativa para nuestros clientes
3. Generar oportunidades de trabajo con los mejores sueldos.
4. Alcanzar y compartir los resultados económicos y sociales con el equipo.

PLANTA CUENCA

Parque Industrial Cuenca

Conmutador: (593-7) 2898-820

bienstar@etapanet.net

ventas@mueblesbienstar.com

www.mueblesbienstar.com



Catálogo

Comedores

Domitorios

Salas

Complementos



BIENVENID@ AL GRUPO BIENSTAR

PLANTA CUENCA

Parque Industrial Cuenca

Conmutador: (593-7) 2898-820

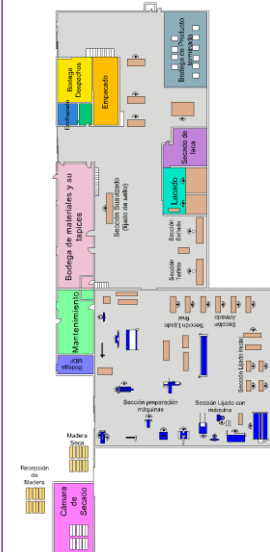
bienstar@etapanet.net

ventas@mueblesbienstar.com

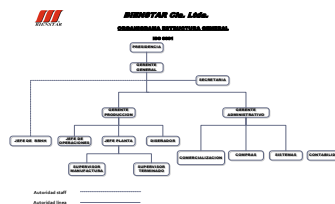
www.mueblesbienstar.com



LAYOUT



Organigrama





Cuestionario de Evaluación del programa de inducción.

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de inducción, aplicado al personal fijo y al que ingresa a “BIENSTAR”, con el fin de realizar correctivos necesarios:

Lea detenidamente el cuestionario y no deje por favor preguntas en blanco.

Empleado: _____

Fecha: _____

Ambiente Físico

a. El aspecto físico (sala) donde se dictó la inducción fue:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

b. La iluminación y el sonido de la sala fue:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

Material de apoyo

a. Recibió material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción que :

Si No

b. El material didáctico que recibió durante la inducción le fueron completamente de su interés.

Si No

c. Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fue:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

d. Los medios audiovisuales utilizados fueron:

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente



Desarrollo de los facilitadores

- a. El dominio del tema por parte del expositor fue:
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Deficiente
- b. La explicación del tema por parte de los facilitadores fue:
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Deficiente
- c. El conocimiento del tema fue percibido como:
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Deficiente
 - e.
- d. Recibió la bienvenida de parte de una persona de RRHH.
Si No
- e. Su jefe inmediato le presentó a sus compañeros de trabajo:
Si No
- f. Existe suficiente comunicación con su jefe inmediato, sobre su puesto de trabajo.
Si No
- g. Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo:
Si No
- h. Recibió información de parte de su jefe Inmediato en cuanto a la descripción de su cargo:
Si No
- i. Considera que la información recibida le permite desempeñar mejor su trabajo.
Si No



Contenido del programa

- a. Se le suministró información general de la empresa en cuanto: historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión, visión:
Si No
- b. Se le informó acerca de sus deberes y derechos:
Si No
- c. Recibió material didáctico con información relativa a la empresa y sus beneficios:
Si No
- d. Considera que la charla recibida le proporciona aportes para desempeñar las labores que le sean asignadas:
Si No

Generales

- a. ¿Qué aspectos positivos le causó el Programa?

- b. ¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?



ANEXO 17. Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente del trabajo (Decreto 2393)⁴⁷

Artículo 14.- De los Comités de Seguridad e Higiene del trabajo:

“1. En todo centro de trabajo en que laboren más de quince trabajadores deberá organizarse un Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo integrado en forma paritaria por tres representantes de los trabajadores y tres representantes de los empleadores, quienes de entre sus miembros designarán un Presidente y Secretario que durará un año en sus funciones...”

“2. las empresas que dispongan de más de un centro de trabajo, conformarán subcomités de Seguridad e Higiene a más del Comité. En cada uno de los centros que superen la cifra de diez trabajadores...”

“10 Son funciones del Comité del Seguridad e Higiene del Trabajo en cada empresa, las siguientes:

- a) Promover la observancia de las disposiciones sobre prevención de riesgos profesionales;
- b) Analizar y opinar sobre el Reglamento de Seguridad e Higiene de la Empresa, facultad para, sugerir o proponer reformas al Reglamento Interno de Seguridad e Higiene.
- c) Realizar la inspección general de la empresa (edificios, instalaciones, equipos), y recomendar medidas preventivas,
- d) Conocer resultados realizados por organismos especializados, sobre: accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- e) Realizar sesiones mensuales.
- f) Cooperar y realizar campañas de prevención y procurar que todo el personal reciba la capacitación adecuada
- g) Analizar condiciones de trabajo y solicitar a la Empresa medidas de Higiene y Seguridad en el trabajo,
- h) Vigilar el cumplimiento del Reglamento interno de Seguridad e Higiene del Trabajo.”

⁴⁷ Seguro general de riesgos del trabajo normativas. Octubre de 2008. Págs.:18 a 21



“Art. 15.- De la unidad de Seguridad e Higiene del Trabajo:

1. En las empresas permanentes que cuenten con cien o más trabajadores estable, se deberá contar con una Unidad de Seguridad e Higiene, dirigido por un técnico en la materia que reportará a la más alta autoridad de la empresa o entidad. En las empresas o centros de trabajo calificados de alto riesgo por el Comité Interinstitucional, que tengan un número inferior a cien trabajadores, pero mayor a cincuenta, se deberá contar con un técnico en seguridad en higiene de trabajo. De acuerdo al grado de peligrosidad de la empresa, el Comité podrá exigir la conformación de una Unidad de Seguridad e Higiene;
2. Son funciones de la Unidad de Seguridad e Higiene, entre otras, las siguientes:
 - a. Reconocimiento y evaluación de riesgos,
 - b. Control de riesgos profesionales;
 - c. Promoción y adiestramiento de los trabajadores,
 - d. Registro de la accidentalidad, ausentismo y evaluación estadística de los resultados;
 - e. Asesoramiento técnico, en materias de control de incendios, protección de maquinarias, instalaciones eléctricas, primeros auxilios, control y educación sanitarias, ventilación, protección personal y demás materias contenidas en el Reglamento de Seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.
 - f. Será obligación de la Unidad de Seguridad e Higiene del Trabajo colaborar en la prevención de riesgos; que efectúen los organismos del sector público y comunicar los accidentes y enfermedades profesionales que se produzcan, al Comité Interinstitucional y al Comité de Seguridad e Higiene Industrial; y,



- g. Deberá determinarse las funciones de los siguientes puntos:
Confeccionar y mantener actualizado un archivo con documentos técnicos de Higiene y Seguridad que, firmado por el Jefe de Unidad, sea presentado a los organismos de control cada vez que ello sea requerido.”