



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

Proyecto de Investigación previo
a la obtención del título de
Ingeniera Comercial.

Título del Proyecto de Investigación:

**“Análisis del clima organizacional y creación del departamento de talento humano en
la Empresa Dibraxi S.A. año 2015.”**

Autora:

Jessica Leonor Gamarra Avilés

Directora de Proyecto de Investigación:

Ing. Shirley María Álava Ormaza, M.Sc.

Quevedo - Los Ríos - Ecuador.

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.

Yo, **Jessica Leonor Gamarra Avilés**, declaro que la investigación aquí descrita es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este documento, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

f. _____

Jessica Leonor Gamarra Avilés

C.C. # 120476464-9

**CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DEL PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN.**

La suscrita, Ing. Shirley María Álava Ormaza, M.Sc, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la estudiante Jessica Leonor Gamarra Avilés, realizó el Proyecto de Investigación de grado titulado **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CREACION DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DIBRAXI S.A. AÑO 2015.”**, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

.....

Ing. Shirley María Álava Ormaza, M.Sc.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**CERTIFICADO DEL REPORTE DE LA HERRAMIENTA DE
PREVENCIÓN DE COINCIDENCIA Y/O PLAGIO ACADÉMICO.**



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

Teléfonos : FCP (Fax) 783 487 UTEQ (593-05) 750 320 / 751 430 / 753 302
Fax UTEQ : (593 -05) 753 300 / 753 303 / 752 177
E.mail.info@uteq.edu.ec / fcp_91@yahoo.es Quevedo – Los Ríos – Ecuador
La Primera Universidad Agropecuaria del País. **Acreditada**

CASILLAS
Guayaquil : 10672
Quevedo : 73

CERTIFICACIÓN DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTA ANTIPLAGIO URKUND

Ing. Shirley María Álava Ormaza M.Sc., Directora del Proyecto de investigación titulado: **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CREACION DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DIBRAXI S.A. AÑO 2015”** realizado por la estudiante, **Gamarra Avilés Jessica Leonor**. Certifico que se aplicó la herramienta anti plagio URKUND, habiendo obtenido una **similitud de (8%)**, rango aceptable para proceder a la defensa de la misma y cumplir las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

URKUND	
Document: Tesis Jessica Gamarra Aviles Ing Comercial - Comercio (015913420)	List of sources
Submitted: 2015-10-20 09:11 (-05:00)	☒ http://juchuetas.unidad3caudescachum.blogspot.mx/2012/11/intermedios-de-la-capacit
Submitted by: jgamarra-sibrai@hotmail.com	☒ http://es.slideshare.net/TaembiCastro/analisis-y-desarrollo-de-nuestro-de-trabajo
Receiver: salvaalme:jgamarra@uteq.edu.ec	☒ http://es.slideshare.net/taembiCastro/seleccion-de-personal-institucional-en-el-estado
Message: TESIS JESSICA GAMARRA AVILES Show full message	☒ http://higeneysseguridadindustrial.weebly.com/
8% of this approx. 32 pages long document consists of text present in 23 sources.	☒ http://administracion.files.wordpress.com/2010/11/recursos-humanos.doc
	☒ http://www.slideshare.net/Prilithed/consultas-y-la-capacitacion-como-herramienta
	☐ Sources not used

Ing. Shirley María Álava Ormaza M.Sc.
DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACION



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título:

“Análisis del clima organizacional y creación del departamento de talento humano en la empresa Dibraxi S.A. año 2015.”

Presentado a la Comisión Académica como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial:

Aprobado por:

PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

Ing. Karina Plúa Panta, M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Ronald Andagoya Arechua, M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Ximena Cervantes Molina, M.Sc.

QUEVEDO - LOS RIOS - ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO.

Quiero expresar de manera especial a Jehová Dios por ser mi guía principal en todo el trayecto de mi vida.

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo, M.Sc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su contribución en las diferentes gestiones educativas a favor de los estudiantes.

A la Ing. Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano, M.Sc. Vicerrectora de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su labor en beneficio de la comunidad estudiantil.

A la Ing. Mariana del Roció Reyes Bermeo, M.Sc. Directora de la Unidad de Estudios a Distancia, por la responsabilidad y prontitud en el direccionamiento de sus acciones en la unidad académica.

A la Ing. Shirley María Álava Ormaza. M.Sc. Directora del presente Proyecto de Investigación, por guiarme y colaborar con ideas para su estructuración.

A toda las personas que me apoyaron en el transcurso de la carrera universitaria, de manera especial al personal de la empresa Dibraxi S.A.

Jessica Leonor Gamarra Avilés

DEDICATORIA.

Con profunda admiración, cariño, y respeto, dedico a mis queridos padres y hermanos por su amor, apoyo, fortaleza y confianza que depositan en mí a diario, quienes han sido fuente de inspiración para la culminación de mi carrera profesional, gracias a sus ejemplos porque me inculcaron valores familiares y humanos, porque sin duda alguna el aprendizaje que me dan es la mejor de las herencias.

Jessica Leonor Gamarra Avilés

RESUMEN EJECUTIVO.

La empresa Dibraxi S.A, se encuentra ubicada en la ciudad de Quevedo, Provincia de Los Ríos en la Ciudadela San José, Av. Jaime Roldós Aguilera edificio Aprocico siendo el Gerente General el Sr. Homero Gamarra Avilés. En la actualidad la empresa presenta problemas de índoles administrativos y de relación directa con el talento humano debido a la carencia de una dirección estratégica por parte de los propietarios quienes se encargan de la toma de decisiones en esta empresa, lo que afecta al desempeño de sus colaboradores, al mismo tiempo genera un bajo compromiso por parte de ellos al no sentirse parte de la misma. Una de las causas principales es que dicha empresa no cuenta con un área donde se administre correctamente el talento humano, esta problemática influye de manera directa en la toma de decisiones ya que el recurso humano se siente inconforme por las disposiciones que se vienen tomando por parte de los directivos, ocasionando malestar y afectando el desempeño de sus colaboradores. Los fines y propósitos de contar con un adecuado clima organizacional conllevará a mantener un alto nivel de responsabilidad con aptitudes directas entre la gerencia y los empleados, además creara oportunidades de ascenso lo que conllevara a que se diseñe una propuesta para implementar un departamento de talento humano que administre de manera responsable a los trabajadores de la empresa Dibraxi S.A. con confianza y direccionamiento para desempeñar correctamente sus funciones. Se espera que dicha investigación aporte de manera significativa a la empresa Dibraxi S.A., ya que contarán con una herramienta estratégica proporcionada desde un área que se encargue de administrar correctamente el talento humano, la investigación se elaboró a través del diseño de objetivos que marcaron la ruta a seguir para establecer conclusiones y recomendaciones, para esto fue necesario contar con un marco metodológico con la implementación de materiales, técnicas, fuentes y métodos de investigación que permita la presentación de resultados a través de los datos proporcionados por los empleados y directivos de la empresa, esto permitió el análisis directo del clima organizacional y el diseño de una propuesta para crear el departamento de talento humano, lo que justifica la elaboración de la presente investigación.

PALABRAS CLAVES: Clima organizacional – talento humano – modelo de desarrollo de clima organizacional – creación del departamento de talento humano.

ABSTRACT AND KEYWORDS.

The company Dibraxi S.A., is located in the city of Quevedo, Los Rios Province in the Citadel San Jose, Av. Jaime Roldós Aguilera Aprocico building being General Manager Mr. Homero Gamarra Avilés. At present the company present problems indoles and administrative directly related to the human talent due to lack of strategic direction by the owners who are responsible for decision making in the company, thus affecting the performance of its employees at the same time generates a low commitment from them to not feel part of it. One of the main reasons is that the company does not have an area where human talent to correctly manage this problem directly affects decision-making and that human resources feel dissatisfied by the provisions that are taken by of managers, causing discomfort and affecting the performance of its employees. The aims and purposes of an adequate organizational climate will lead to maintaining a high level of responsibility to direct skills between management and employees, will also create opportunities for promotion which will lead to a proposal is designed to implement a department of human talent to manage responsibly the company workers Dibraxi S.A. with confidence and addressing for the proper performance of their duties. This is expected to contribute significantly to research the company Dibraxi S.A. way, and that will have a strategic tool provided from an area that is responsible for properly managing human talent, research was developed through the design goals that marked the route to continue to draw conclusions and recommendations, for this was necessary to have a methodological framework with the implementation of materials, techniques, sources and methods of investigation to the presentation of results through data provided by the employees and executives of the company this allowed the direct analysis of the organizational climate and the design of a proposal to create the department of human talent, which justifies the development of this research.

KEY WORDS: Organizational climate - human talent - development model of organizational climate - creation of the department of human resources.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido	Página
Portada.....	i
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	ii
Certificación de culminación del proyecto de investigación	iii
Certificación del Reporte de la herramienta de prevención y/o plagio académico	iv
Certificación de aprobación por tribunal de sustentación	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Resumen ejecutivo y palabras claves	viii
Abstract and Kenywords	ix
Tabla de contenidos	x
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xiv
Índice de anexos	xv
Código Dublín	xvi
Introducción.....	1

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación	3
1.1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.1.2. Sistematización del problema	4
1.2. Objetivos	5
1.2.1. General.....	5
1.2.2. Específicos	5
1.3. Justificación	5

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.10. Marco conceptual	8
2.1.1. Clima organizacional.....	8
2.1.2. Modelo de desarrollo de clima organizacional.....	9
2.1.3. Departamento de recursos humanos	10
2.1.4. Administración de los recursos humanos	10
2.1.5. Estructura organizativa	11
2.1.6. Elementos de la estructura organizativa.....	11
2.1.7. Análisis de los puestos de trabajo	12
2.1.8. Descripción de los puestos de trabajo.....	12
2.1.9. Seguridad industrial	12
2.1.10. Adiestramiento	13
2.1.11. Administración del personal	13
2.1.12. Estrategias corporativas	14
2.1.13. Organización	14
2.1.14. Reclutamiento	14
2.1.15. Recursos humanos	14
2.1.16. Estructura administrativa	15
2.1.17. Listado	16
2.1.18. Directorio	16
2.1.19. Entrevista de selección	16
2.1.20. Proceso de selección	16
2.1.21. Trabajo en equipo	17
2.1.22. Proceso de admisión de personal	17
2.2. Marco Referencial	18
2.2.1. Análisis de clima organizacional	18
2.2.2. Factores que conforman el clima organizacional	19
2.2.3. Características del clima organizacional	20
2.2.4. Escalas del clima organizacional	21
2.2.5. Departamento de talento humano	23

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Localización	34
3.2.	Tipo de investigación	34
3.3.	Métodos de investigación	35
3.4.	Fuentes de recopilación de información	35
3.5.	Diseño de investigación	36
3.6.	Instrumentos de investigación	37
3.7.	Tratamiento de los datos	37
3.8.	Recursos humanos y materiales.....	37

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Resultados	40
4.1.1.	Tabulación, análisis e interpretación encuesta a los empleados Dibraxi S.A.....	40
4.1.2.	Entrevista al Gerente General de la Empresa Dibraxi S.A	51
4.1.3.	Análisis del clima organizacional de la Empresa Dibraxi S.A	52
4.1.4.	Creación del departamento de talento humano	60
4.1.5.	Manual de Adm. de recursos humanos para la Empresa Dibraxi S.A.....	69
4.2.	Discusión	84
4.2.1.	Conclusiones parciales	85

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones.....	87
5.2.	Recomendaciones	88

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía	90
--------------------	----

CAPÍTULO VII: ANEXOS

Anexos.....	93
-------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
1 Síntomas y causas del diagnóstico del planteamiento del problema.....	4
2 Materiales y equipos utilizados en el proyecto	38
3 Entrevistas	51
4 Plan de mejora para el logro de la satisfacción laboral	58
5 Sueldos y Salarios	82
6 Gastos Generales	83

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
1 Localización.....	34
2 Edad	40
3 Sexo	40
4 Tiempo en la empresa	41
5 Nivel de estudios	41
6 Estructura	42
7 Organización del trabajo	42
8 Desempeño laboral	43
9 Relaciones laborales	43
10 Discusiones	44
11 Derecho a expresarse dentro de la empresa	44
12 Responsabilidad	45
13 Indicaciones generales	45
14 Intereses por el trabajo que realizan	46
15 Metas a lograr	46
16 Perfeccionamiento y capacitación del personal	47
17 Ascenso	47
18 Liderazgo	48
19 Comunicación	48
20 Seguridad-condiciones de trabajo	49
21 Respuesta en accidente	49
22 Estabilidad laboral	50
23 Incertidumbre laboral	50
24 Organigrama del departamento de recursos humanos	62
25 Reclutamiento	72

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
1 Modelos de fichas de reclutamiento, selección, permisos y vacaciones	93
2 Fotos encuestas a los empleados de Dibraxi S.A	99
3 Fotos entrevistas al Gerente General de Dibraxi S.A	100

CÓDIGO DUBLIN

Título :	“Análisis del clima organizacional y creación del departamento de talento humano en la Empresa Dibraxi S.A. año 2015.”
Autora:	<u>Gamarra Avilés, Jessica Leonor</u>
Palabras clave:	Clima Organizacional – Talento Humano – Modelo de Desarrollo del Clima Organizacional – Creación de Departamento de Talento Humano.
Fecha de publicación:	
Editorial:	Quevedo: UTEQ, 2015.
Resumen:	Resumen: Una propuesta para el análisis del clima organizacional y creación del departamento de talento humano para la empresa Dibraxi S.A, permitirá ser una herramienta para los directivos de dicha organización ya que se podrá administrar eficientemente a los empleados dándoles seguridad, responsabilidad para el desempeño de sus funciones, además permitirá brindar estándares de gestión del talento humano innovadores y creativos. Abstract: A proposal for the analysis of organizational climate and creation of the department of human talent for the company Dibraxi S.A, allow you to be a tool for managers of the organization as it can efficiently manage security by giving employees responsibility for the performance of their duties also allow standards provide innovative and creative management of human talent.
Descripción	
URL:	

Introducción.

La presente investigación consistió en analizar el clima organizacional de la empresa Dibraxi S.A., se elaboró una propuesta para la creación para del departamento de talento humano de esta manera se aportó significativamente a los procesos del buen manejo del recurso laboral, fue necesario analizar el clima organizacional y para esto se contó con una investigación exhaustiva que se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I, se contextualizó la problemática analizando las causas y efectos que inciden en el clima organizacional de la empresa Dibraxi S.A., se definió el objetivo general y específicos de la investigación esto permitió establecer una ruta a seguir que conllevó al análisis del clima organizacional, diseño del departamento de talento humano y la elaboración del manual de administración del personal de Dibraxi S.A.

Capitulo II, se realizó la fundamentación teórica de la investigación detallando términos con sus respectivos autores que fueron mencionados esto apporto para un adecuada comprensión de la investigación, se refirieron temas referenciales y conceptuales.

Capitulo III, Se diseñó la metodología de la investigación definiendo la localización, tipo, métodos, fuentes de recopilación de información, diseño de la investigación, forma como se trataron los datos y los recursos humanos y materiales que se utilizaron.

En el capítulo IV, se dio a conocer los resultados de la investigación donde se analizaron e interpretaron los datos de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Dibraxi S.A. y de la entrevista al Gerente General esto fue un pauta importante que permitió analizar el clima organizacional de la empresa que conllevo a la elaboración de un plan de mejoras.

Se diseñó una propuesta de creación del departamento de talento humano con un manual que permita administrar eficientemente este recurso, finalmente en el capítulo V se dieron a conocer las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de investigación.

1.1.1. Planteamiento del problema.

La Empresa Dibraxi S.A. cuenta con 75 empleados en sus diferentes áreas que se encargan de la producción de banano y plátano, siendo su objetivo la negociación directa con exportadoras del medio. En la actualidad presenta problemas de índole administrativos y de relación directa con el talento humano, debido a la carencia de una dirección estratégica por parte de los propietarios quienes se encargan de la toma de decisiones en esta empresa, por lo que afecta el desempeño de sus colaboradores, al mismo tiempo genera un bajo compromiso por parte de ellos al no sentirse parte de la misma.

Además carece de factores de liderazgo y prácticas de dirección, ocasionado por la insuficiencia de información desde la directiva hacia los colaboradores, la cual es una dificultad que está presente con frecuencia. Se ha detectado procesos de comunicación interna deficientes por la no existencia de canales de comunicación entre las áreas, lo que afecta las relaciones interpersonales, falta de expresiones de reconocimiento y motivación de los superiores inmediatos hacia los colaboradores, carencia de retroalimentación o canales de doble vía donde los trabajadores puedan resolver sus dudas y deficiencias en el comportamiento en el trabajo.

Una de las causas principales es que dicha empresa no cuenta con un área donde se administre correctamente el talento humano desde todas las perspectivas de índole laboral, toda esta problemática influye de manera directa en la toma de decisiones ya que el recurso humano se siente inconforme por las decisiones que se vienen tomando por parte de los directivos ocasionado malestar, afectando al desempeño de los colaboradores, al mismo tiempo genera faltas de compromisos por parte de ellos ya que no se sienten parte de la organización.

1.1.1.1. Diagnóstico.

Los principales problemas surgen, primero por la carencia de una dirección estratégica, segundo por no contar con un área que administre el talento humano, por lo que se determinan los siguientes síntomas y causas, ver tabla 1.

Tabla 1: Síntomas y causas del diagnóstico del planteamiento del problema.

SINTOMAS	CAUSAS
Comunicación escasa y limitada entre áreas. No existe trabajo en equipo y deficiencia de procesos para el manejo de talento humano. Deficiencia en el desempeño de las funciones encomendadas.	Inadecuado clima organizacional. Carencia de un departamento de talento humano. Falta de un manual de administración del talento humano.

FUENTE: INVESTIGACIÓN

ELABORADO: AUTORA

1.1.1.2. Pronostico.

1. La escasa planificación conllevara a que no se defina una adecuada dirección estratégica.
2. Al no existir un departamento de talento humano que administre y determine las funciones correctamente de los empleados no se podrá obtener un excelente trabajo en equipo.
3. No evaluar, ni controlar al talento humano ocasionara la deficiencia en las áreas de trabajo.

1.1.2. Formulación del problema.

¿De qué manera ayudara la implementación del departamento de talento humano en el clima organizacional de la empresa Dibraxi S.A.?

1.1.3. Sistematización del problema.

¿De qué manera un modelo de desarrollo de clima organizacional incidirá positivamente en los empleados que laboran en la empresa Dibraxi S.A.?

¿Cómo un departamento de talento humano influye en el desenvolvimiento de los empleados de la empresa Dibraxi S.A.?

¿Cómo un manual de administración del talento humano permitirá desarrollar un adecuado desempeño laboral?

1.2. Objetivos.

1.2.1. Objetivo General.

- Analizar el clima organizacional de la empresa Dibraxi S.A. y la creación del departamento de talento humano año 2015.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Evaluar el clima organizacional de la empresa Dibraxi S.A.
- Determinar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Dibraxi S.A.
- Proponer la creación el departamento de talento humano de la empresa Dibraxi S.A.

1.3. Justificación.

Un análisis del clima organizacional permitirá a la empresa Dibraxi S.A. contar con una estructura basada en reglamentos, procedimientos que van enfrentando el desarrollo de los empleados que laboran en dicha organización, además creará un sistema de responsabilidad y autonomía directa entre los trabajadores al cumplir sus labores en cada una de las áreas que componen la empresa, se espera que este análisis del clima organizacional permita tomar las mejores decisiones a nivel gerencial así garantizar el cumplimiento de sus metas.

Los fines y propósitos de contar con un adecuado clima organizacional conllevara a mantener un alto nivel de responsabilidad con aptitudes directas entre la gerencia y los empleados, creando así oportunidades de ascenso lo que conllevara a que se diseñe una propuesta para implementar un departamento de talento humano que administre de manera responsable a los trabajadores de la empresa Dibraxi S.A. con compromiso, confianza,

direccionamiento la que dará la motivación necesaria para que desempeñen correctamente sus labores.

Con la presente investigación se beneficiará de manera directa el nivel gerencial de la empresa Dibraxi S.A., ya que contarán con una herramienta estratégica proporcionada desde un área que se encargue de administrar correctamente el talento humano, lo que justifica la elaboración de la presente investigación analizando el clima organizacional y entregara a sus funcionarios la propuesta para diseñar un modelo para crear el departamento de talento humano de la empresa, dicha propuesta es factible ya que se cuenta con los recursos humanos, tecnológicos y financieros para su efecto.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Marco conceptual.

2.1.1. Clima Organizacional.

Chiavenato (2012), 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.).

Edumet (2015), el clima organizacional llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejorar en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Brunet (2013), afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Anzola (2011), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

En conclusión haciendo referencia a los conceptos citados por varios autores referentes al clima organizacional considero que se debe hacer énfasis en cada área o departamento de la empresa Dibraxi S.A. en mejorar los aspectos que ha ocasionado que no exista un ambiente

agradable y haya un ambiente de insatisfacción laboral perjudicando directamente a la producción de la organización.

2.1.1.1. Características del clima organizacional.

Chiavenato (2012), las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

2.1.2. Modelo de desarrollo de clima organizacional.

Edumet (2015), las relaciones interpersonales que conforma el ambiente en las organizaciones se presenta como conjunto de dimensiones articuladas presentes en el centro de la gestión empresarial. Mediante un modelo teórico de clima organizacional se brindan elementos teóricos – prácticos para el diagnóstico del estado del clima en la organización, a partir de un conjunto de pasos metodológicos en función del análisis y la utilización de herramientas que se brindan para la toma de decisiones en la entidad. El reto está en lograr colectivos laborales afables capaces de generar sinergia y desarrollar instrumentos en función de la inteligencia empresarial en las organizaciones.

Delgado (2008), cada organización en correspondencia con su misión y los objetivos que persigue posee características diferentes a otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. En este sentido el ambiente interno en que se encuentra la organización, constituye un aspecto distintivo que diferencia la empresa de las demás: una topología conformada por las personas que la integran; esto es considerado como clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Forehand y Gilmer (2015), existen varias consideraciones en cuanto al término, entre ellas se plantea, que no todas. En función de esta falta de consenso, se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen.

Considero que un modelo de desarrollo de clima organizacional aporta mucho a la empresa Dibraxi S.A. ya que si se aplica dichos sistemas en la organización se mejoraría la planificación, control, dirección, de esta manera la empresa alcanzaría una satisfacción laboral óptima desde el punto de vista organizacional.

2.1.3. Departamento de recursos humanos.

Porret (2010), el departamento de recursos humanos, es un área específica que se encarga del control, reclutamiento, selección del personal que labora en una organización, como autor de esta investigación, considero que la persona que dirija el talento humano debe ser un especialista en los recursos humanos, para lograr un eficiente personal.

Como autora del presente proyecto considero que un departamento de talento humano para la empresa Dibraxi S.A. es de gran importancia ya que permitirá contar con un área específica que maneje u administre al personal de manera correcta y eficiente.

2.1.4. Administración de los recursos humanos.

a) Objetivos funcionales.

Werther (2010), indica que mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.

b) Actividades de la administración de recursos humanos.

Werther (2010), para lograr sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias.

c) Responsabilidades de las actividades de recursos humanos.

Werther (2010), es administrar de manera eficiente los recursos humanos corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Cada gerente debe participar activamente en la planeación, selección, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y otras actividades, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y la asesoría del departamento de personal.

2.1.5. Estructura organizativa.

Delgado (2008), indica que la organización interna de la empresa viene determinada por el concepto de estructura organizativa, pues se entiende por estructura organizativa de una empresa aquella que describen como se agrupan, como se identifican y como se relacionan los distintos elementos que forman la empresa. Por tanto puede decirse que la estructura organizativa determina el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa, dependiendo estos niveles de las funciones que los individuos desempeñan.

2.1.6. Elementos de la estructura organizativa.

Delgado (2008), manifiesta que la estructura organizativa estaría formada por los siguientes elementos:

Alta dirección.- Estaría formada por aquellas personas que realizan funciones de dirección general de la empresa y por tanto similares a las del empresario, como son la toma de decisiones estratégicas y la fijación de los objetivos generales de la empresa. Serían personas con responsabilidad general en la organización.

Dirección intermedia.- Estaría formada por mandos intermedios o personal ejecutivo. Cada uno de ellos tiene a su cargo un número determinado de trabajadores, su labor sería fundamentalmente relacionar los objetivos generales de la empresa con los objetivos operativos de los distintos departamentos. Serían personas provistas de autoridad formal sobre las bases operativas.

Base operativa.- Estaría formada por el conjunto de personas (técnicos y trabajadores) directamente relacionados con la producción, venta y prestación de servicios.

Tecnoestructura.- Estaría formada por los analistas o expertos que estudian las distintas funciones de la empresa con el objeto de encontrar sus fortalezas y debilidades, reforzando las primeras y mejorando las segundas.

2.1.7. Análisis de los puestos de trabajo.

Gan (2008), indica que uno de los métodos más extendidos para el análisis de los puestos de trabajo es el cumplimiento de cuestionarios por parte de los trabajadores que ocupan un determinado puesto, así como sus propios jefes, para su verificación. La persona que contesta el cuestionario dispone de tiempo para reflexionar sobre sus respuestas y, de este modo, lograr una mayor objetividad. La metodología requiere de una explicación previa por parte del analista a quienes lo complementarán: a continuación el cuestionario es contestado por el ocupante de puesto y finalmente por el inmediato superior. Finalmente el analista puede mantener una entrevista para clarificar las dudas que se suscitasen a la hora de efectuar el análisis de los contenidos.

2.1.8. Descripción de los puestos de trabajo.

Gan (2008), el análisis y posterior descripción de los puestos de trabajo e integra en el proceso de planificación y gestión de los recursos humanos, aportando un elemento cuantitativo y cualitativo en relación con los puesto de trabajo. Soporta una gestión integrada de los recursos humanos, pues, además de conocer el número de trabajadores de una plantilla debemos especificar sus responsabilidades y cometidos, así como, en puestos como selección, promoción interna, el perfil personal y profesional que deben poseer los trabajadores que vayan a desempeñar estas tareas.

2.1.9. Seguridad industrial.

Zelaya (2010), indica que la seguridad industrial se encarga de proporcionar los lineamientos generales para el manejo de riesgos en la industria. Las instalaciones industriales incluyen una gran variedad de operaciones de minería, transporte, generación de energía, fabricación y eliminación de desperdicios, que tienen peligros inherentes que requieren un manejo cuidadoso.

Sánchez (2008), la denomina como un conjunto de normas que se desarrollan una serie de prescripciones técnicas a las instalaciones industriales y energéticas que tienen como principal objetivo la seguridad de los usuarios, por lo tanto se rigen por normas de seguridad industrial, reglamentos de baja tensión, alta tensión, calefacción, gas, protección contra incendios, aparatos a presión, instalaciones petrolíferas, etc., que se instalen tanto en edificios de uso industrial como de uso no industrial.

2.1.10. Adiestramiento.

Werther (2000), conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

2.1.11. Administración de personal.

Mora (2011), es el conjunto de previsiones, medio y ejecutorio que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficiencia interna y externa a cualquier tipo de organización.

Dessler (2011), se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto Administrativo que ocupa entre ellos:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salarios (determinar cómo se compensará a los empleados).
- Brindar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar.
- Fomentar el compromiso de los empleados.

Y lo que un gerente debería saber respecto a:

- La igualdad de oportunidades y la acción afirmativa.

- La salud y la seguridad de los empleados.
- Las querellas y las relaciones laborales.

2.1.12. Estrategia corporativa.

Porret (2012), actuación planificada y las correspondientes políticas para conseguir los principales objetivos o metas deseadas, todo ello con el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa.

2.1.13. Organización.

Chiavenato (2012), una organización informal es aquella que se emerge espontánea entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos.

2.1.14. Reclutamiento.

Tugores, Carrasco (2010), proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo; el primer pasó del proceso de contratación. Conjunto de actividades y procesos encaminados a obtener, de acuerdo a la legislación, el número suficiente de personas adecuadas oportunas, de forma que tanto los individuos como la organización puedan elegir en función de sus intereses a corto y largo plazo.

2.1.15. Recursos humanos.

Alles (2011), disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.

Chiavenato (2012), se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en recursos humanos) junto a los directivos de la organización.

2.1.15.1. Propósito de la administración de los recursos humanos.

Davis (2012), el propósito de la administración de los 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. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos, que puede recibir también el nombre de administración de personal. El estudio de la administración de los recursos humanos describe la manera en que los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de las empresas, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos. El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejerce una influencia definitiva en ambas áreas. Puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para realizar esta tarea, los departamentos de administración de los recursos humanos deben tener objetivos claros.

2.1.16. Estructuras administrativas.

Mera (2012), forma que están ordenadas las unidades que componen una entidad administrativa y la relación que guardan entre sí sus unidades internas.

Estas se pueden definir como:

- Principales puestos y unidades que dependan de ella.
- Líneas de autoridad y responsabilidad.
- Niveles jerárquicos.
- Hay dos formas de escribir la estructura orgánica.

2.1.17. Listado.

Mera (2012), se listan en orden jerárquico cada una de las unidades administrativas de la empresa, a la cual se circunscribe el manual principiando por los órganos superiores. Las unidades administrativas se colocan en el lugar inmediato inferior al que dependen.

2.1.18. Directorio.

Mera (2012), relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de la organización en una unidad administrativa.

(El directorio deberá ponerse de acuerdo a los niveles jerárquicos y siguiendo el orden del organigrama de izquierda a derecha. Debe incluirse hasta el nivel de oficina. Las unidades de asesoría se incluyen después de la unidad de qué depende).

2.1.19. Entrevista de selección.

Davis (2012), las entrevistas de selección son las técnicas más ampliamente utilizada: su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad, también pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados.

La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. Para que los resultados de las entrevistas sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, que aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones.

2.1.20. Proceso de selección.

Sosa (2012), sea cual fuese el método empleado usted ya cuenta con una reserva de solicitudes de empleo, su siguiente paso será seleccionar a la persona indicada para el puesto. Por lo normal, esto significará reducir la reserva de solicitantes mediante los instrumentos para la selección que se explican en este capítulo, en otros, las pruebas, los centros de evaluación y la comprobación de antecedentes y referencias. A continuación el posible supervisor entrevistará a varios candidatos viables y decidirá a cuales controlar.

Los criterios profesionales se centran en las calificaciones del candidato y los requisitos propios del puesto a diseñar y son básicamente las pautas y procesos seguidos por el

departamento de personal desde que existe el requerimiento para contratar nuevo personal hasta la conclusión del mismo mediante contratado o anulaciones del proceso

Toda acción de selección del nuevo personal se origina por el requerimiento de un determinado sector de la empresa. Dicho requerimiento pondrá en funcionamiento el proceso selectivo en el departamento de personal.

Alonso (2012), una de las cargos mayormente encomendadas al departamento de personal y que obviamente más importancia tiene para el crecimiento de la empresa es la contratación y formación de nuevo personal, con las características deseadas en el plazo requerido. El proceso de reclutamiento puede presentarse de dos formas: estadístico o dinámico es decir en el que se busca al candidato o en el que se espera que este acuda a la empresa.

2.1.21. Trabajo en equipo.

Chiavenato (2012), es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores pueda mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si se pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar la calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina trabajo en equipo.

2.1.22. Proceso de admisión de personal.

Davis (2012), es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renunciadas, despidos o jubilaciones.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; en cambio la selección es una actividad de escoger, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación.

El reclutamiento y selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de

personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

2.2. Marco referencial.

2.2.1. Análisis de clima organizacional.

Davis (2012), el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan

a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

2.2.2. Factores que conforman el clima organizacional.

Sosa (2012), estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.



La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la

Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

2.2.3. Características del clima organizacional.

Mera (2012), el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona puede trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

2.2.4. Escalas del clima organizacional.

Mera (2012), en una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone

el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte 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 saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
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, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización 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 en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado

momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

2.2.5. Departamento de talento humano.

Alles (2011), el Departamento de talento humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.

Llevar el control de beneficios de los empleados.

Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándum o contactos personales.

Supervisar la administración de los programas de prueba.

Desarrollar un marco personal basado en competencias.

Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Según el libro ‘Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento’, de Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento ejecutivo de recursos humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos.

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado.	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división.
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias.	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa.	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo.	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas.
Empleado	Errático e Incoherente.	Planes de comunicación y acción: visión, valores, planes.
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Objetivos: Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio. El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Según el libro *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los*

Roles para crear una organización de alto rendimiento, de Margaret Butteris, el objeto del área Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.

Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

Contribuir al éxito de la empresa o corporación.

Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

Cumplir con las obligaciones legales.

Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

Corporativos

Funcionales

Sociales

Personales

2.2.5.1. El Departamento de RR.HH. es de línea o staff.

¿Por qué? “Los órganos que se aplican a la creación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la empresa, realizan la actividad básica de la organización, estos son los órganos de línea, lo que cuida de la Administración de Recursos Humanos es un órgano de Staff.”

El papel de la Dirección de Línea con el cambio de las funciones de Recursos Humanos se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de RH tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de RH.

Se espera que los directivos de línea:

Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de RRHH.

Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente las nuevas directrices.

Manejen sistemas de gestión por resultado.

Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería, y pongan el proceso en marcha.

Hagan un seguimiento de los indicadores empresariales y de Recursos Humanos que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.

Compartan responsabilidades con Recursos Humanos de la empresa, en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

La **Administración de Recursos Humanos** para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función está dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento x; ejemplo producción; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones; por esta razón el departamento de RH es de staff dentro de la empresa.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de RH (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

2.2.5.2. Composición del Departamento de RR.HH.

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

Reclutamiento de Personal

Selección

Diseño, descripción y análisis de cargos

Evaluación del desempeño humano

Compensación

Beneficios Sociales

Higiene y seguridad en el trabajo

Entrenamiento y desarrollo del personal

Relaciones Laborales

Desarrollo Organizacional

Base de datos y Sistemas de información

Auditoria de RH

2.2.5.3. Definición y funciones de las principales áreas que componen el Departamento de RR.HH.

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.

“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.” 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.

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.

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:

- La adecuación del hombre al cargo.
- La eficiencia del hombre al cargo.
- 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.

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.

Compensación.

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

Beneficios Sociales.

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. 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.

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.

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.

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.

Desarrollo Organizacional.

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” 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.

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”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

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. 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.”

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización.

La presente investigación se desarrolló en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos en las instalaciones de la empresa Dibraxi S.A., la misma que se encuentra ubicada en la Ciudadela San José Av. Jaime Roldós Aguilera y Decima Novena Edificio Aprocico Oficina # 3, siendo el Gerente General el Sr. Homero Voltaire Gamarra Avilés.

Figura 1. Localización



FUENTE: GOBIERNO MUNICIPAL DE QUEVEDO

ELABORADO: AUTORA

3.2. Tipo de investigación.

3.2.1. De campo.

El análisis detallado de los procesos administrativos de la empresa Dibraxi S.A., mediante información directa por parte de los empleados y directivos de la organización nos permitió la investigación de campo por medio de entrevistas y encuestas.

3.2.2. Documental.

Este tipo de investigación consistió en observar los documentos y procesos que en la actualidad lleva adelante la empresa Dibraxi S.A, de esta manera realizar un análisis exhaustivo del clima organizacional y como inciden en los trabajadores y directivos en la toma de decisiones.

3.3. Métodos de investigación.

3.3.1. Analítico.

Consistió en el análisis del objeto de investigación para observar las causas, la naturaleza y los efectos del clima organizacional y su incidencia en los empleados de la empresa Dibraxi S.A., este método además permitió conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías relacionadas al clima organizacional y la creación de un departamento de talento humano.

3.3.2. Científico.

Permitió establecer relaciones que expliquen el fenómeno a investigar ya que analizando las principales variables del problema y estableciendo relaciones con las leyes vigentes permitiremos analizar la realidad con el entorno actual de la empresa Dibraxi S.A.

3.3.3. Estadístico.

Este método de investigación consistió en la utilización de técnicas estadísticas que permitieron analizar, tabular y graficar cifras numéricas obtenidas luego del trabajo de campo para obtener conclusiones finales que permitan tomar las mejores decisiones administrativas, para crear un adecuado clima organizacional y que se elabore una propuesta para el diseño del departamento de talento humano.

3.4. Fuentes de recopilación de información.

Para llevar a cabo dicha investigación se acudió a las presentes fuentes de investigación:

3.4.1. Primaria.

La recolección de datos primarios se realizó por: observación, recopilación de información dada por la gerencia y por los empleados que laboran en la empresa a través de instrumentos como encuestas y entrevistas.

3.4.2. Secundaria.

Se consideró fuente secundaria a la recopilación de datos a través de consultas en internet, libros, folletos, tesis, módulos y revistas relacionadas con el presente trabajo de investigación.

3.5. Diseño de la investigación.

La presente investigación consistió en el análisis del clima organizacional y una propuesta para el diseño de un departamento de talento humano de la empresa Dibraxi S.A, por lo que se consideró seguir el siguiente diseño de investigación:

Se analizó la situación administrativa de la empresa mediante un trabajo de campo que consistió en recopilar información directa a través de entrevista efectuada al Sr. Homero Voltaire Gamarra Avilés, Gerente General.

Realizada la entrevista al directivo de la empresa fue necesario efectuar una encuesta con preguntas cerradas en tema relacionados al clima organizacional, se estableció una muestra para determinar el número de empleados a encuestar. La muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{UoPQZ^2}{(Uo - 1)(e)^2 + PQZ^2}$$

Desarrollo de la fórmula:

n = tamaño de la muestra

U= universo (75empleados de Dibraxi S.A.)

P= probabilidad de que ocurra el evento (0.50)

Q= probabilidad de que no ocurra el evento (0.50)

Z= nivel de confianza 1.96

D= error de diseño 0.05

$$n = \frac{75(0,50)^2(1,96)^2}{(75 - 1)(0,05)^2 + (0,50)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{75(0,25)(3,8416)}{74(0,0025) + (0,25)(3,8416)}$$

$$n = \frac{72.03}{0.185 + 0,9604}$$

$$n = \frac{72.03}{1.1454} = 63 \rightarrow \text{Encuestas}$$

Toda esta información ayudo al final de la investigación a establecer conclusiones y recomendaciones para que los directivos de la empresa tomen las mejores decisiones administrativas y entregar a la institución una herramienta esencial para que se administre el talento humano desde una manera responsable y oportuna.

3.6. Instrumentos de investigación.

3.6.1. Encuestas.

Consistió en establecer una investigación de campo a través de encuestas aplicada a los empleados que laboran en la empresa Dibraxi S.A, para conocer cómo está el clima organizacional de la institución, se utilizó preguntas cerradas con temas relacionado al clima organizacional y el área de talento humano. (Ver Anexos)

3.6.2. Entrevista.

Se la efectuó al Sr. Homero Voltaire Gamarra Avilés, Gerente General de la empresa Dibraxi S.A. para conocer la situación organizativa de la institución, las mismas respuestas que fueron acompañadas del respectivo análisis.

3.6.3. Observación directa.

Este instrumento de investigación se la realizo directamente en la empresa para conocer como es en la actualidad el clima organizacional y cómo influye en la toma de decisiones del alto nivel gerencial.

3.7. Tratamiento de los datos.

Una vez que se obtuvo los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Dibraxi S.A. se procesó la información, la misma que fue tabulada estadísticamente utilizando la herramienta EXCEL, de esta manera contar con datos estadísticos reales que permitan iniciar con el respectivo análisis.

3.8. Recursos humanos y materiales.

Para llevar a cabo dicha investigación fue necesario contar con recurso humano, que estuvo compuesto por la Srta. Jessica Leonor Gamarra Avilés autora de la presente investigación y

con asesoría especializada de la Ing. Shirley Álava Ormaza, Directora del Proyecto, además se contó con la utilización de los siguientes materiales. (Ver tabla2)

Tabla 2. Materiales y equipos utilizados en el proyecto.

Detalle	Cantidad
Equipos	
Cámara fotográfica	1
Computadora	1
Flash Memory	1
Calculadora	1
Materiales	
Resmas-papel bonds tamaño A4	4
Carpeta	4
Lápiz	2
Lapicero	2
Borrador	2
Empastados	2
Cd	6
Humano	
Investigadora	1
Directora	1
Gerente	1
Empleados	75

FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

CAPÍTULO IV

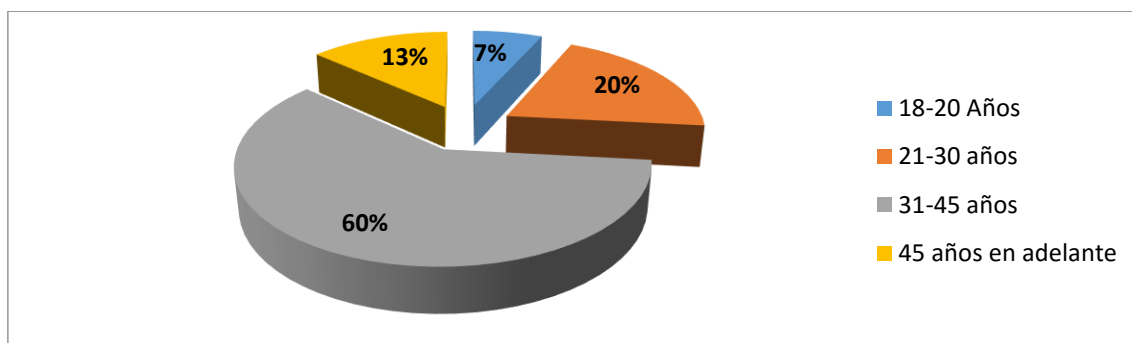
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados.

4.1.1. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Dibraxi S.A.

Función: Estudiar el clima organizacional de la empresa Dibraxi S.A.

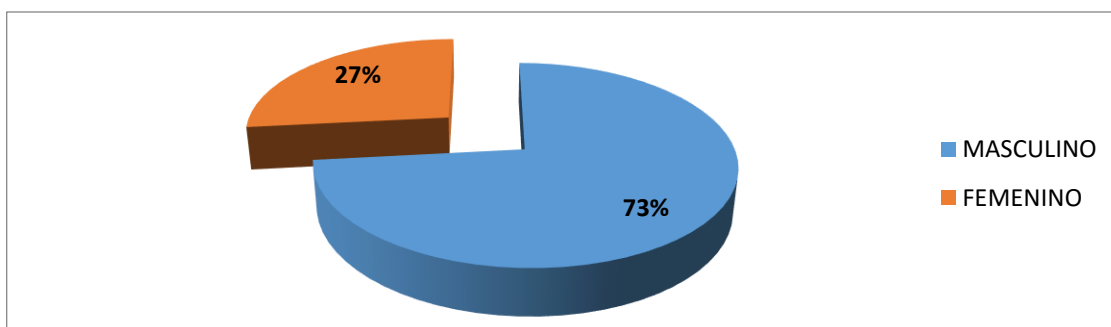
Figura 2. Edad de los empleados de la empresa Dibraxi S.A.



FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

Uno de los aspectos generales que se analizó fue la edad de los empleados que laboran en la empresa Dibraxi S.A., teniendo como resultado que el 60% de ellos tienen entre 31 a 45 años de edad, el 20% oscilan entre los 21 a 30 años y el 13% más de 45 años, a esto se suma un porcentaje del 7% entre 18 a 20 años de edad (Figura 2).

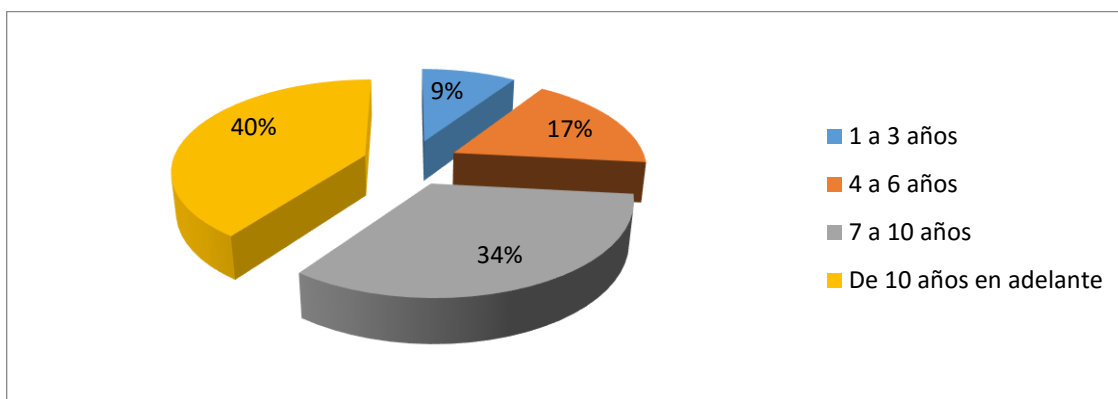
Figura 3. Sexo de los empleados de la empresa Dibraxi S.A.



FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

Uno de los criterios tomados en cuenta es el género de los empleados que laboran en la Empresa Dibraxi S.A., considerando que el 73% son masculinos y el 27% femenino (Figura 3).

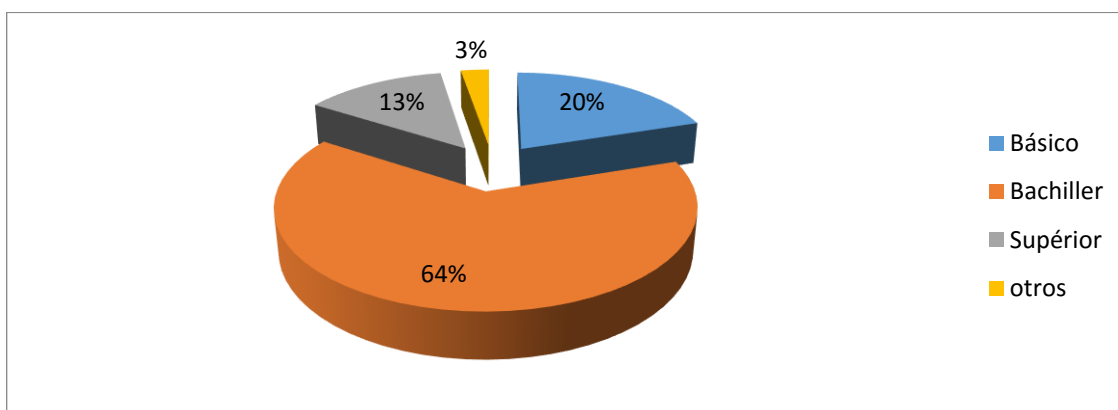
Figura 4. Tiempo de los empleados laborando en la empresa Dibraxi S.A.



FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

En relación al tiempo que los empleados tienen en la empresa el 40% posee más de 10 años, el 34% entre 7 a 10 años, el 17% de 4 a 6 años y el 9% oscilan entre 1 a 3 años, tal como se observa en la figura 4.

Figura 5. Nivel de estudios de los empleados de la empresa Dibraxi S.A.

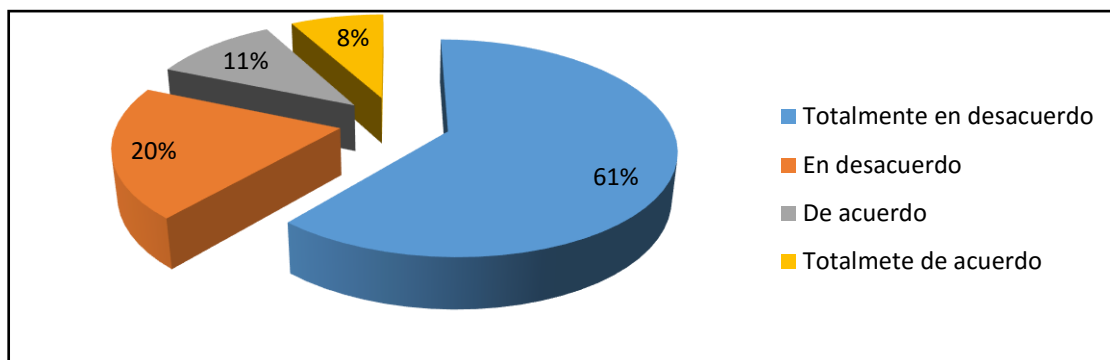


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

El nivel de estudios de los trabajadores de la empresa Dibraxi es el siguiente el 64% bachiller, el 20% nivel básico, mientras el 13% superior y a esto se suma el 3% con otro nivel de estudio (Ver figura 5).

¿Conoce usted el funcionamiento de la institución: cuáles son los objetivos y políticas de la empresa?

Figura 6. Estructura

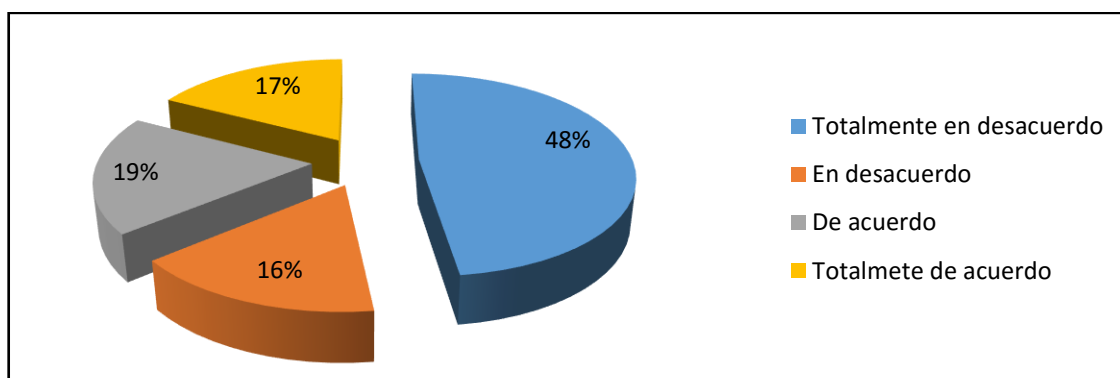


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

Dentro de esta dimensión se pudo constatar que la mayoría de los empleados respondió que están en total desacuerdo (61%) cuáles son los objetivos y políticas de la empresa, mientras el 20% están en desacuerdo a esto se suma el 11% que está de acuerdo y un 8% está totalmente de acuerdo (Figura 6).

¿En esta institución los trabajos están asignados y organizados?

Figura 7. Organización del trabajo

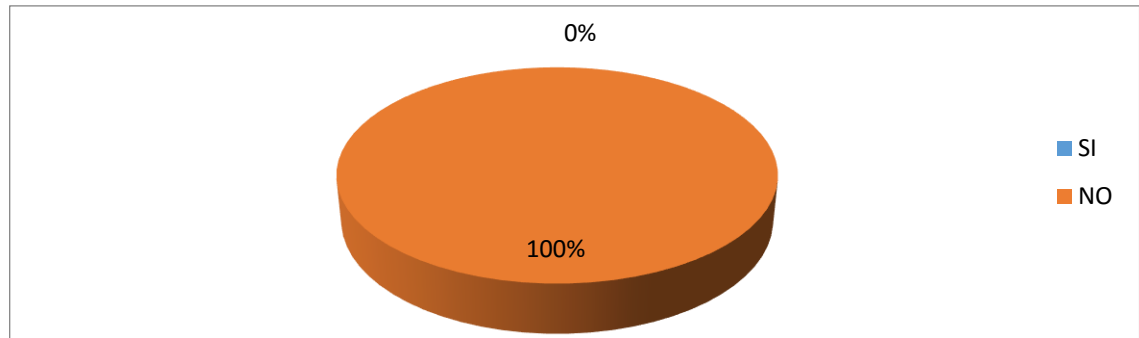


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

En esta figura se puede observar que el 48% de los empleados están en total desacuerdo de que los trabajos están asignados y organizados (Figura 7).

Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos.

Figura 8. Desempeño laboral

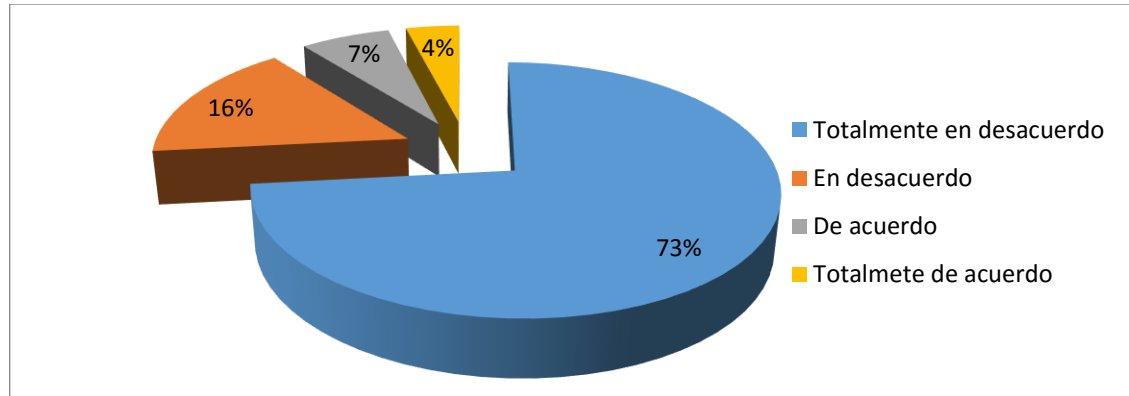


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

El 100% de los empleados consideran que no son reconocidos cuando sobresalen en su trabajo (Figura 8).

¿La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas?

Figura 9. Relaciones laborales

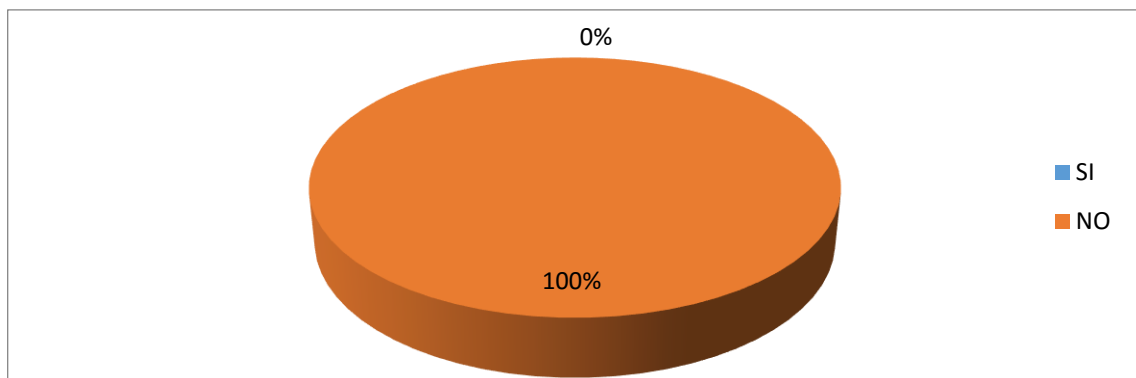


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

En relación a esta pregunta el 73% de los empleados consideran que están totalmente desacuerdo que la institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas, mientras el 16% están en desacuerdo (Figura 9).

¿Cree usted que para causar una buena impresión en su organización se debe evitar las discusiones?

Figura 10. Discusiones

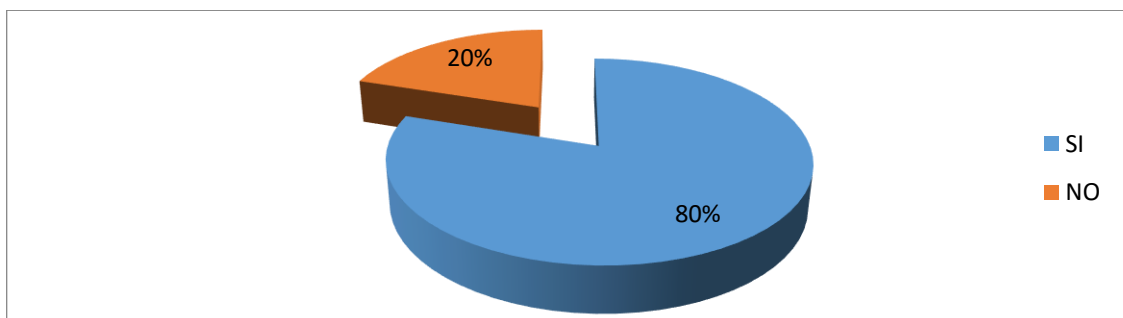


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

Los resultados de esta dimensión indican que el 100% de los empleados indican que para causar una buena impresión se debe evitar las discusiones que altere el clima laboral (Figura 10).

En su organización, ¿Puede usted expresar su punto de vista, aun cuando su criterio es diferente a los demás?

Figura 11. Derecho a expresar dentro de la empresa.

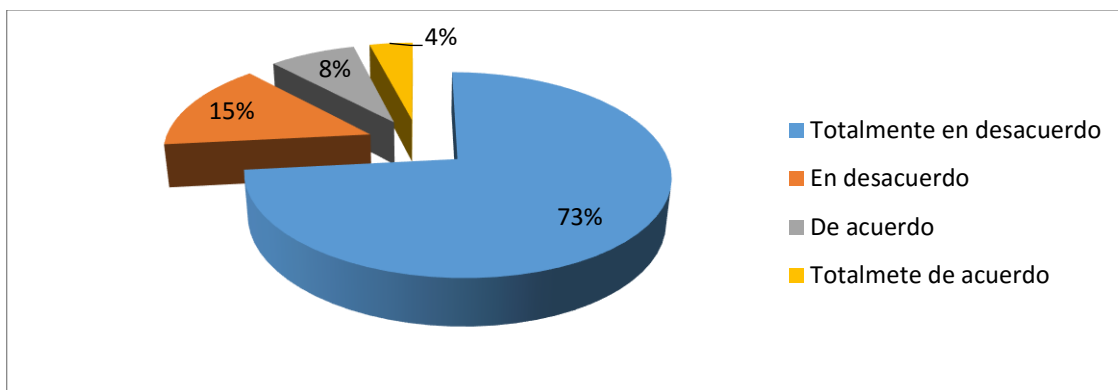


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

La mayoría de los empleados (80%) opinan que dentro de la empresa se alienta para decir lo que ellos piensan, mientras el 20% no (Figura 11).

¿Se le permite ser creativo e innovador en la solución de problemas laborales?

Figura 12. Responsabilidad

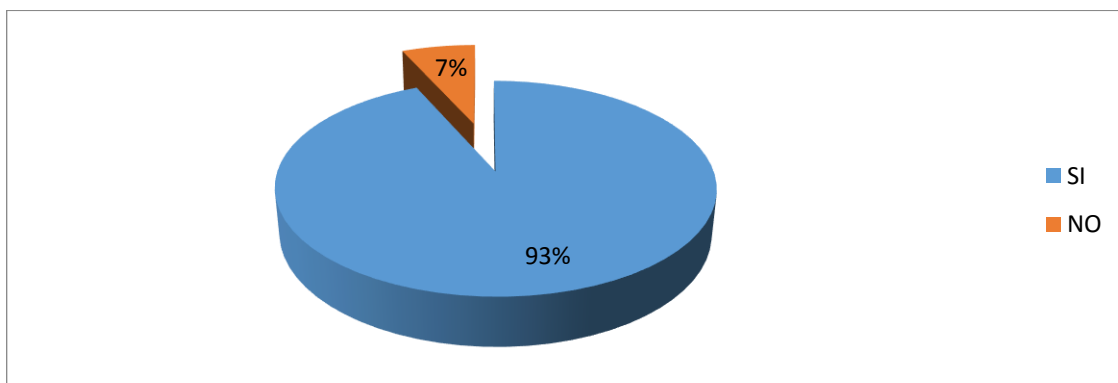


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

En relación a esta dimensión el 73% de los trabajadores consideran que están en total desacuerdo en que se les permite ser creativo e innovador en la solución de problemas laborales que se presenta en la empresa, mientras el 15% están en total desacuerdo (Figura 12).

¿En su institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico?

Figura 13. Indicaciones generales

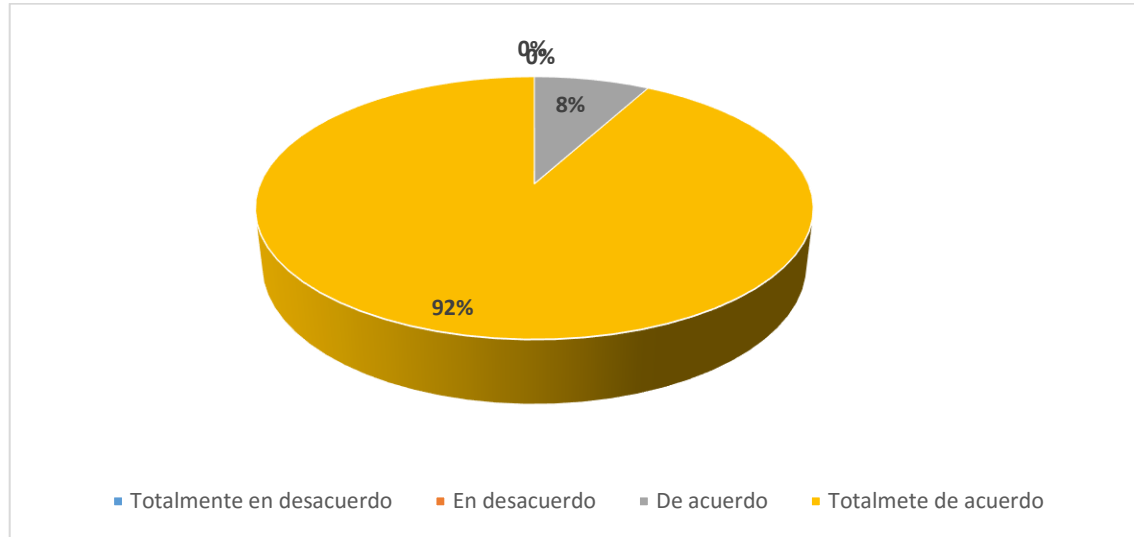


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

Se puede apreciar en esta dimensión la mayor parte de los empleados tienen responsabilidad total sobre el trabajo que realizan una vez recibido las indicaciones pertinentes (Figura 13).

¿Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan?

Figura 14. Interés por el trabajo que realizan

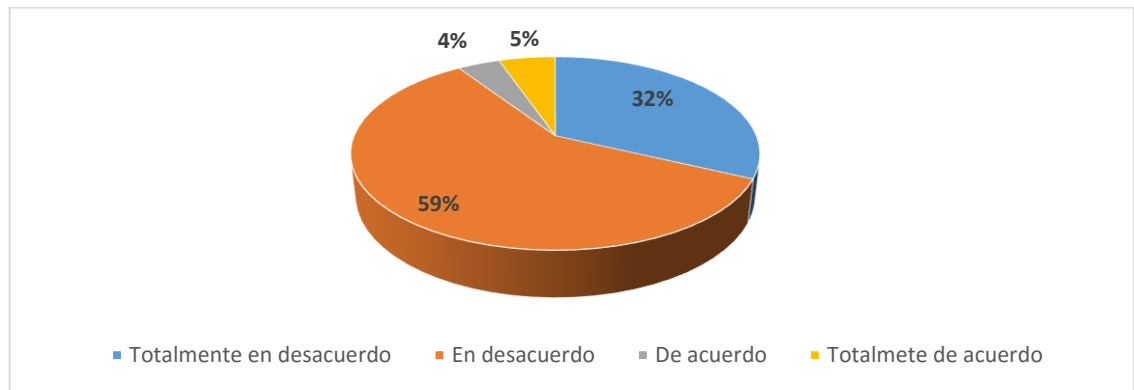


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

El 92% de los empleados manifestaron estar en total de acuerdo por mostrar interés al trabajo que realizan, mientras el 8% están de acuerdo (Figura 14).

¿Su jefe le deja claro cuáles son las metas a lograr y lo motiva para ello?

Figura 15. Metas a lograr

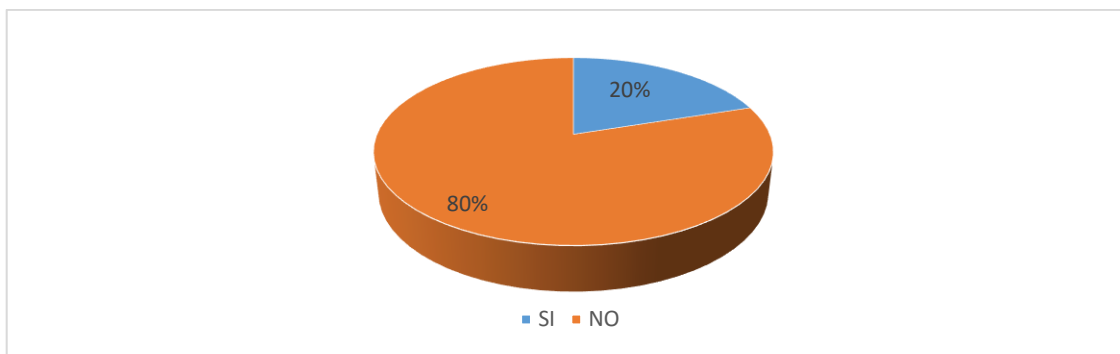


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

En esta dimensión un 59% de empleados manifestaron estar en desacuerdo referente a las metas que su jefe inmediato realiza, mientras el 32% está totalmente en desacuerdo a esto se suma un 5% que está en total acuerdo y el 4% argumento estar de acuerdo (Figura 15).

Esta institución se caracteriza por preocuparse constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.

Figura 16. Perfeccionamiento y capacitación del personal

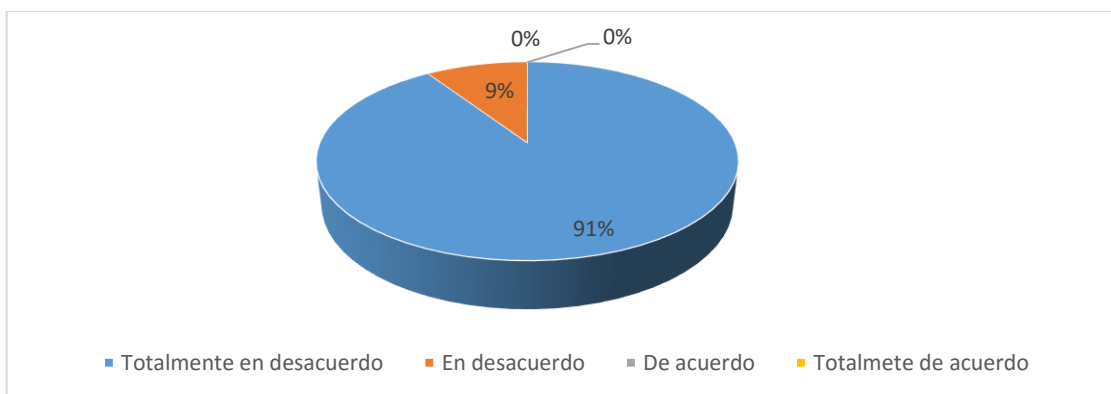


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

El análisis de esta dimensión nos demuestra que dentro de la empresa no existe (80%) una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal (Figura 16).

Existen posibilidades de ascenso en la empresa.

Figura 17. Ascenso

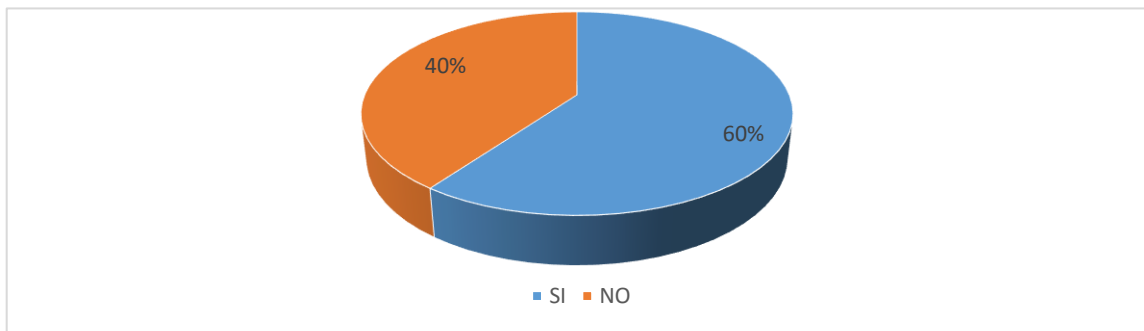


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

Se pudo constatar que existe un 91% de los empleados están totalmente en desacuerdo referente a las políticas de ascenso y el 9% están en desacuerdo (Figura 17).

Su jefe inmediato fortalece la confianza entre su equipo de trabajo

Figura 18. Liderazgo

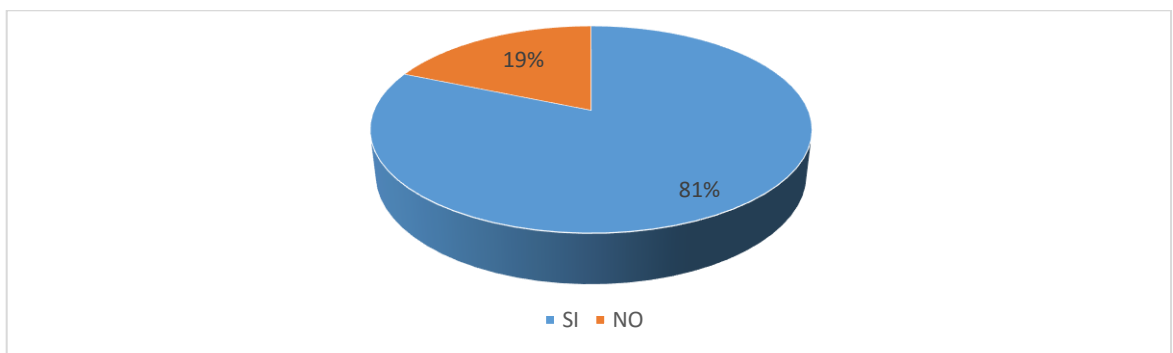


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

En relación al liderazgo el 60% de los empleados manifestaron que su jefe si fortalece la confianza entre su equipo de trabajo, mientras el 40% no (Figura 18).

Su jefe inmediato fortalece la confianza entre su equipo de trabajo

Figura 19. Comunicación

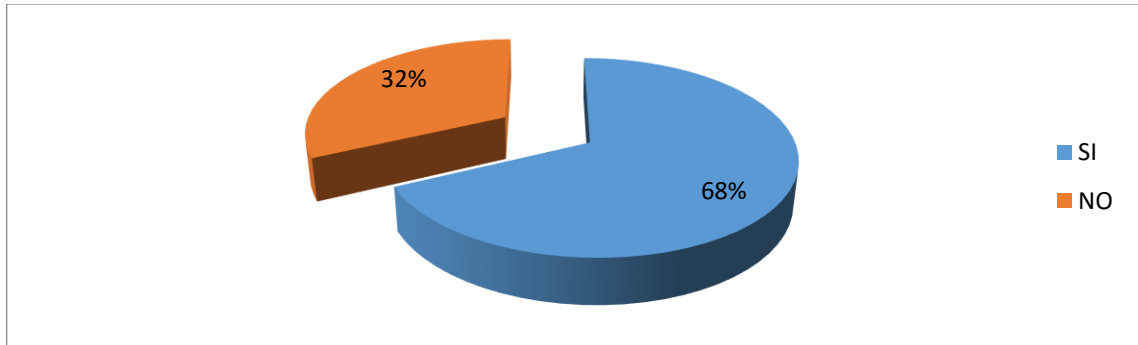


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

En relación a esta dimensión el 81% de los empleados manifestaron que su jefe inmediato si fortalece la confianza entre su equipo de trabajo, mientras el 19% argumentaron que no (Figura 19).

En su empresa cuenta usted con las condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo.

Figura 20. Seguridad-condiciones de trabajo

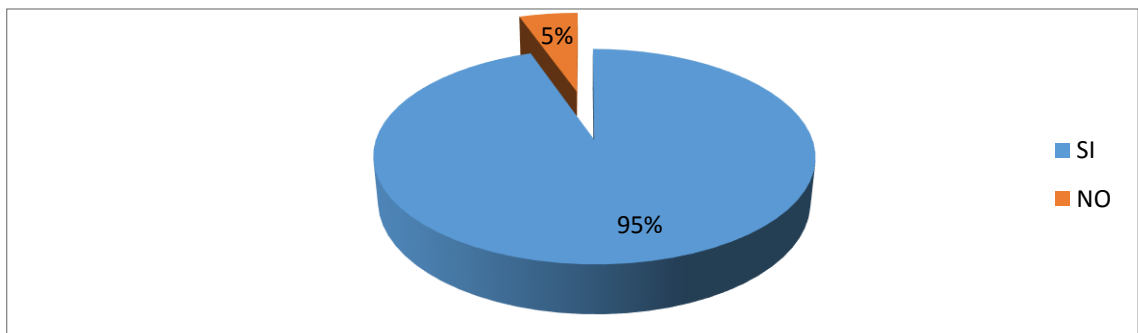


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

La mayoría de los empleados de la empresa consideran que si cuentan con las condiciones de seguridad e higiene para realizar su trabajo, mientras el 32% argumento que no (Figura 20).

¿Cuándo se produce un accidente en la empresa la respuesta es adecuada?

Figura 21. Respuesta en accidente

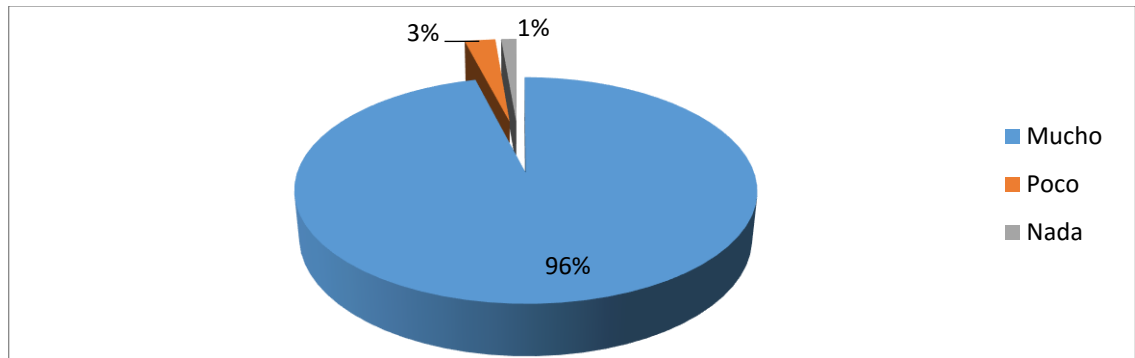


FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

El 95% de los empleados consideran que en caso de producirse un accidente la respuesta es adecuada, mientras el 5% argumento que no (Figura 21).

En el caso de una reorganización en su institución ¿le preocupa que la estabilidad de su trabajo se vea afectada?

Figura 22. Estabilidad laboral

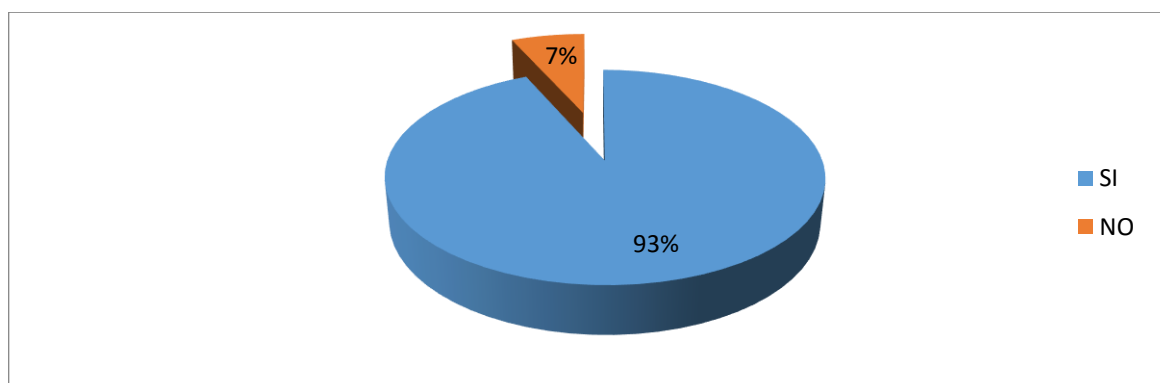


FUENTE : INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

Con la información obtenida se puede evidenciar que el 96% tiene mucha preocupación en caso que exista un reorganización en la empresa, mientras el 3% poco y el 1% nada (Figura 22).

¿Cree que en cualquier momento puede perder el trabajo en esta institución?

Figura 23. Incertidumbre laboral



FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

Existe una gran preocupación en los empleados de la empresa Dibraxi S.A., ya que el 93% temen en cualquier momento perder su trabajo, mientras el 7% no (Figura 23).

4.1.2. Entrevista al Gerente General de la Empresa Dibraxi S.A.

Tabla 3. Entrevista

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1	La empresa tiene objetivos y políticas clara para su funcionamiento.	No se han diseñado objetivos ni establecidos políticas.	No cuenta con objetivos y políticas institucionales.
2	Los trabajos están bien asignados y organizados.	Cuando se inician las labores es que se les explica sus funciones.	Los trabajos no están bien asignados ni organizados.
3	Existe reconocimiento laboral a los empleados cuando desempeñan una buena labor.	No se reconoce a los empleados cuando existe un desempeño laboral.	No existe reconocimiento a los empleados.
4	La empresa fomenta relaciones entre departamento o áreas.	No existe relaciones entre departamento.	La empresa carece de relaciones entre departamentos.
5	Existe algún departamento o área que se preocupe por los problemas de las personas.	No existe un departamento que se encargue de los problemas de las personas.	Carencia de un departamento de bienestar social.
6	Usted como Directivo acepta el cuestionamiento de índole laboral de cualquiera de sus empleados.	Si se han realizado cuestionamiento, pero no los tolero.	No se acepta cuestionamiento por parte de los empleados.
7	Se permite a los empleados ser creativos e innovadores en la solución de los problemas.	Si se da espacio a la creatividad e innovación	Existe espacio a la creatividad e innovación.
8	Existe motivación a los empleados.	No se motiva a los empleados.	Falta de motivación a los empleados.
9	La empresa se preocupa por dar capacitación a los empleados.	En los últimos años no se ha realizado capacitación a los empleados.	No se capacita al talento humano.
10	Existe ascenso a los empleados.	No existen políticas de ascenso a los empleados.	Falta de políticas de ascenso a los empleados.
11	Existe alguna área o departamento que se encargue del talento humano.	No, directamente la manejo yo como Directivo.	No se cuenta con un departamento de talento humano.

FUENTE: INVESTIGACIÓN
ELABORADO: AUTORA

Análisis general.

Efectuado la entrevista al Gerente General de la empresa Dibraxi S.A., se pudo conocer que no se cuenta con objetivos y políticas institucionales que permita direccionarse empresarialmente de esta manera cumplir con los fines para lo que se fue creada, se conoció que los trabajos no están bien organizados, existiendo falta de motivación, liderazgo, ascenso y capacitación al personal, toda esta problemática se debe a que la empresa no cuenta con un departamento de talento que administre correctamente a los empleados que laboran en Dibraxi S.A.

4.1.3. Análisis del clima organizacional de la Empresa Dibraxi S.A.

Al realizar el análisis del clima organizacional se observaron ciertos aspectos que pueden ocasionar daños al desenvolvimiento de la empresa Dibraxi S.A., entre ellos se puede mencionar la falta de colaboración de algunos empleados que se negaron a contestar las preguntas por represalias que puede ocasionar sus respuesta.

Lo que se pudo comprobar mediante el análisis que se efectuó en relación al clima organizacional es que existen aspectos que han llevado que la empresa esté viviendo aspecto de crecimiento, cabe señalar que existen aspecto que son perjudiciales para la empresa que deben ser corregidos de manera urgente por lo que fue necesario establecer los puntos positivos y negativos de Dibraxi S.A. de esta manera tener un excelente clima organizacional.

4.1.3.1. Aspectos positivos.

Referente a las relaciones laborales que se vive dentro de la empresa corresponde a un ambiente agradable con relaciones interpersonales estables y confiables entre los empleados y directivos.

Dentro del aspecto de responsabilidad se pudo constatar es que si los empleados se les da indicaciones generales acerca del desarrollo de su trabajo, permitiéndoles ser creativos e innovadores en la resolución de problemas laborales.

Los empleados muestran interés por su trabajo ya que los jefes inmediatos fortalecen la confianza entre su equipo de trabajo y esto les permite confiar en sí mismo y participar en la toma de decisiones.

La comunicación entre la dirección y los empleados es otro aspecto positivo que se pudo observar puesto que las funciones que deben realizar los empleados esta explicado oportunamente y por ende el resultado que se obtiene es el esperado.

En cuanto a las condiciones de trabajo y seguridad los empleados cuentan con las condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar su trabajo, además la respuesta que tiene los directivos ante cualquier accidente que se efectuó dentro de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación a la identidad esta se encuentra claramente definida ya que los empleados están identificados con supuesto de trabajo y sienten que al progresar la empresa ellos también progresan.

Existe disponibilidad al cambio y capacitación por parte de los empleados para aceptar todos los cambios que la empresa considere importante.

Existe creatividad e innovación por parte de los empleados al momento de realizar sus trabajos dentro de la empresa.

4.1.3.2.Aspectos negativos.

Los principales aspectos negativos que se identificaron en el análisis del clima organizacional son los siguientes:

La empresa no está bien diseñada en cuanto a las funciones, objetivos y políticas permitiendo que no exista un adecuado desenvolvimiento por parte de los empleados.

Existe inseguridad laboral por parte de los empleados ya que les preocupa que en cualquier momento sean reemplazados por otras personas.

La mayoría de las personas que laboran en la empresa Dibraxi S.A. tienen entre uno a tres años lo que indica que el índice de rotación es significativo dando como consecuencia un aspecto negativo para la empresa ya que esto incide en gastos operativos en la contratación del nuevo personal.

No existe reconocimiento a los empleados por el buen desempeño que ellos realicen al realizar sus funciones.

Los empleados no gozan de motivación y liderazgo por parte de sus superiores lo que ocasiona un desanimo por parte de trabajadores para desempeñar sus funciones.

Aunque los empleados cuentan con la disponibilidad para recibir capacitaciones, la empresa no desarrolla jornadas de capacitaciones a los empleados.

La empresa no cuenta con un departamento de talento humano que pueda organizar, planificar, controlar y monitorear el recurso humanos dentro de la empresa.

No se cuenta con un organigrama estructural.

4.1.3.3. Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Dibraxi S.A.

Una vez que se analizó los resultados de las encuestas aplicada a los empleados de la empresa Dibraxi S.A. y de la entrevista desarrollada al Gerente General se puede concluir que las principales causas que afectan el clima organizacional son las siguientes:

a. Causa 1: Alto índice de rotación del personal.

Se determina que la rotación del personal de la empresa Dibraxi S.A, se debe a las siguientes causas:

- Insatisfacción laboral.
- Baja remuneración.
- Selección incorrecta.
- Falta de Motivación.
- Bajas biológicas.
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por decisiones de la empresa.

La rotación del personal implica costos primarios y secundarios para la empresa Dibraxi S.A. entre ellos tenemos.

Costos primarios de la rotación del personal.

- Costos de reclutamiento y selección.
- Costos de registros y documentación.

- Costo de ingreso.
- Costo de desvinculación.

Costos secundarios rotación del personal.

Estos abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar de forma numérica, ocasionado los siguientes aspectos:

- Efectos de la producción.
- Efectos de la actitud de personal.
- Costo extra laboral.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación del personal pueden aumentar o disminuir de acuerdo a los niveles de los intereses de la organización, entre ellos tenemos los siguientes aspectos:

- Motivo de retiro.
- Opinión acerca de la empresa y su cargo.
- Opinión sobre su jefe inmediato.
- Opinión sobre su horario de trabajo.
- Sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo.
- Aspectos salariales.
- Sobre las relaciones humanas de su departamento.
- Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización.
- Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo.

Cálculo Del Índice De Rotación De La Empresa Dibraxi S.A.

Con los datos proporcionados por la empresa Dibraxi S.A. se procederá a realizar el cálculo de este índice del año 2015.

Altas del personal del año 2015: 60empleados

Bajas del personal del año 2015: 15 empleados

Número total de empleados en el año 2015: 75 empleados

Fórmula:

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{(60-15)}{75} * 100 = 60\%$$

El índice de rotación para el año 2015 en la empresa Dibraxi S.A. da como resultado un 60%, este resultado indica que para este año las altas del personal son superior a las bajas, dando así un índice de rotación elevado, reflejando un estado de flujo de personas tan alto que no se puede asimilar ni retener adecuadamente al personal.

Se puede afirmar que las bajas del personal en dicho periodo se han dados por las siguientes causas: despidos, renunciaciones y terminación de contratos.

b. Causa 2: Falta de reconocimiento por el esfuerzo realizado.

En cuanto a la compensación y reconocimiento que se da en la empresa Dibraxi S.A., no están acorde a lo que los empleados les gustaría recibir, por lo que esta dimensión se convierte en un punto negativo para la empresa, debido a que el rendimiento se puede ver afectado.

Al igual que el problema anterior es necesario recalcar las causas que originan esta dificultad dentro de la empresa.

La falta de compensación y reconocimiento hacia el personal puede ocasionar importantes problemas como:

- Baja productividad personal.
- Falta de compromiso.
- Clima laboral inadecuado.

En conclusión se puede comprometer la eficiencia y calidad de la gestión empresarial así como los objetivos estratégicos.

c. Causa 3: No existe posibilidades de ascenso.

En cuanto a las posibilidades de ascenso que se puede generar dentro de la empresa Dibraxi S.A., estas se encuentran limitadas, generando así una falta de motivación hacia los empleados debido a que no tienen la posibilidad a un puesto de más alto nivel.

Para encontrar soluciones a estos inconvenientes es necesario y al igual que en los problemas anteriores se recomienda aplicar las presentes políticas de ascenso:

- Promociones basada en méritos.
- Promociones basadas en antigüedad.
- Transferencias.

- Bonos económicos.

Ante toda esta problemática se plantea el presente plan de mejor para contribuir al clima organizacional de la empresa Dibraxi S.A. (Ver tabla 4).

EMPRESA DIBRAXI S.A.

Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral.

Tabla 4. Plan de mejoras para el logro de la satisfacción laboral

Nº	Medida	Acciones	Responsable	Plazo
Alto Índice de Rotación del personal	Establecer un programa de reclutamiento y selección intensiva que permita contratar personal idóneo para distintos cargos.	Analizar exhaustivamente los currículos vitae recibidos.	Jefe de talento humano	Corto
		Expandir fuentes de reclutamiento que permitan conseguir un número significativo para poder realizar el proceso de selección.	Asistente de talento humano.	Mediano
		Realizar programas de orientación que se enfoquen en aspectos de interés general y que permitan al nuevo colaborador involucrarse a fondos con los objetivos de la empresa	Jefe de talento humano/ Supervisor	Mediano
		Establecer un sistema retributivo a partir de enfoques: premiar por objetivos departamentales alcanzados (trabajo en equipo) y premiar al desempeño individual.	Gerente / Jefe de talento humano.	Permanente
		Elaboración, uso y actualización constante de un inventario de R.H	Jefe de talento humano.	Permanente

Falta de reconocimiento económico por el esfuerzo realizado.	Establecer formas de reconocimiento que permitan tener una mayor motivación a los empleados.	• Con los resultados de la evaluación de desempeño otorgar a la personas con un resultado óptimo un incentivo salarial que se sume a su remuneración mensual para seguir estimulando mejores resultados en el desarrollo de su trabajo. • La difusión a través de una carta, o aviso en cartelera de los méritos del trabajador, u otorgarles una placa o certificado. • Facilitar la asistencia a cursos, seminarios, encuentros con los gastos pagados por la organización.	Gerente / Jefe Permanente de talento humano.
No existe posibilidades de ascenso	Establecer planes de ascenso	En el momento que se dé una vacante, tomar una acción inmediata realizar un concurso interno que permita la competencia entre ellos y ascender al más idóneo y tomando en cuenta a la persona con mayor tiempo en la empresa.	Gerente / Jefe de talento humano.

FUENTE : PROPUESTA
ELABORADO: AUTORA

4.1.4. Creación del departamento de talento humano de la empresa Dibraxi S.A.

4.1.4.1. Políticas del departamento de talento humano.

- **Políticas de provisión de recursos humanos.**
 - a) Donde reclutar, en qué condiciones y como recoger los recursos necesarios para la organización.
 - b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización.
 - c) Como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad.
- **Políticas de aplicación de recursos humanos.**
 - a) Como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de organización.
 - b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
 - c) Los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.
- **Políticas de mantenimiento de recursos humanos.**
 - a) Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables.
 - b) Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados, la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos de la organización frente a las prácticas del mercado de trabajo.
 - c) Como mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.
 - d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean al desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

- **Políticas de desarrollo de recursos humanos.**
 - a) Criterio de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización.
 - b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a medio y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización.
 - c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamientos de los participantes.
- **Políticas de control de los recursos humanos.**
 - a) Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
 - b) Criterios para auditoria permanente de la aplicación, adecuación de políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.
 - c) Deben ser específicas, de acuerdo con las características internas de la empresa. Deben prepararse a la medida de la misma, no limitándose simplemente a copiar lo de otras empresas en todas sus partes.

4.1.4.2. Recursos humanos de DIBRAXI S.A.

El nivel de calificación de los recursos humanos de Dibraxi S.A., suele ser en apariencia adecuada, con un porcentaje de colaboradores con educación secundaria completa, superior incompleta, y superior completa.

En Dibraxi S. A. los colaboradores se encuentran laborando en los diferentes departamentos que funcionan, siendo en el donde se encuentra concentrada la gente con título de segundo y tercer nivel en los demás departamentos no existe una calificación de acuerdo a las exigencias de su trabajo.

4.1.4.3. Recursos humanos necesarios para la estructura del departamento de talento humano.

La finalidad de este proyecto de investigación es la creación del departamento de talento humano, para lo cual se establece el siguiente modelo, basándome como está demostrada la carencia de políticas y funciones en el manejo de los recursos humanos de Dibraxi S. A.

4.1.4.4. Estructura orgánica del departamento de recursos humanos de DIBRAXI S.A.

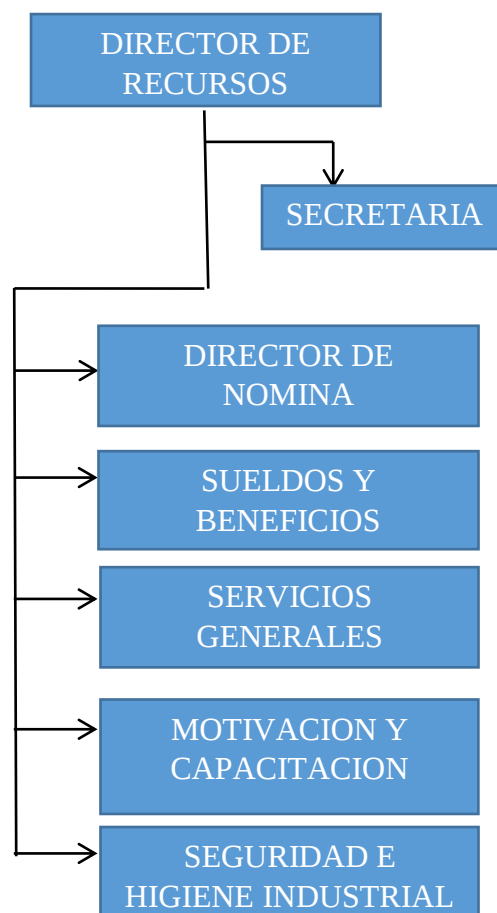
El departamento de recursos humanos de la empresa DIBRAXI S.A. para su eficaz desenvolvimiento debe contar con el siguiente nivel administrativo ejecutivo.

Nivel ejecutivo lo dirigirá el director de recursos humanos el mismo que será de libre remoción y será designado por el gerente a través de procesos de selección, siempre que reúna los requisitos establecidos en el manual de funciones y cumpla con las exigencias de la empresa.

El modelo para la creación del departamento se lo hace de acuerdo al corte moderno y al giro que está dando actualmente las diferentes empresas e instituciones, que se enmarcan dentro de un plano de globalización y competitividad, en la que se procura que los diferentes estamentos institucionales se apoyen.

4.1.4.5. Organigrama para el departamento de recursos humanos de DIBRAXI S. A.

Figura 24. Organigrama del departamento de recursos humanos



4.1.4.6. Estructura funcional.

Nivel directivo.

El departamento de recursos de la empresa DIBRAXI S.A. debe tener las siguientes funciones:

- a) Uno de los problemas que más se ha discutido en reacción con el departamento de Recursos Humanos, es el que se refiere a cuál debe ser la naturaleza de su autoridad, en primer lugar, hay que aclarar que dicha autoridad no podrá ser en ningún caso lineal; la tendrá tal, sobre los colaboradores de su propio departamento:
Pero no podrá tenerle de ese género sobre los demás departamentos.
- b) Asesorar a los diferentes niveles administrativos de la empresa en lo relacionado a los recursos humanos.
- c) Velar por la correcta aplicación y cumplimiento del Código de trabajo y Reglamentos internos de la empresa y demás leyes y reglamentos conexos.
- d) Preparar y elaborar los planes y programas anuales del Departamento de Recursos Humanos y someterlos a consideración del gerente.
- e) Dirigir, controlar y coordinar las actividades de las Unidades del Departamento de Recursos Humanos.
- f) Formular proyectos de reglamentos internos y someterlos a consideración y aprobación de los niveles de decisión.
- g) Asignar correctamente las funciones de cada una de las unidades que conforman el Departamento de Recursos Humanos.
- h) Preparar y sugerir políticas generales de administración de recursos humanos.
- i) Emitir informes previos a la adopción de resoluciones respecto de: creación de puestos, cambios de denominación de puestos, movimientos de personal, ascensos, estímulos.
- j) Disponer las acciones del personal.
- k) Diseñar y asegurar el mantenimiento de un adecuado sistema de registro de personal.
- l) Disponer el trámite de sanciones en estricta sujeción a la normatividad.
- m) Participar de la formulación de la proforma presupuestaria anual en lo relacionado a remuneraciones y distributivo del sueldo en lo que respecta a los colaboradores.
- n) Presentar el informe anual de actividades a los organismos superiores.

Nivel de apoyo.

Las funciones de la secretaria del departamento de los Recursos Humanos deberán ser las siguientes:

- a) Recibir, clasificar, custodiar y distribuir toda la correspondencia que ingresa al Departamento de Recursos Humanos.
- b) Contestar y despachar la correspondencia que el Director disponga.
- c) Diseñar y mantener actualizado un sistema de control adecuado y de fácil manejo de la documentación a su cargo.
- d) Informar al Director en forma oportuna los asuntos prioritarios.
- e) Comunicar al Director de Recursos Humanos sobre la agilidad de los trámites de documentos a su cargo.
- f) Asistir a las sesiones del Departamento, tener al día y con prolijidad las actas respectivas.
- g) Mecnografiar y reproducir todos los documentos que se generen en el Departamento de Recursos Humanos.
- h) Guardar la reserva necesaria respecto a la información que pueda afectar el normal desarrollo de las actividades del Departamento de Recursos Humanos.

Nivel operativo.

El nivel operativo presentara servicios inherentes a su línea por lo que deberá formularse acciones conjuntas con el Director de Departamento de Recursos Humanos como:

Director de Nomina.

- a) Diseñar métodos y procedimientos más adecuados para incentivar la puntualidad y desempeño en el trabajo.
- b) Controlar de manera ordenada los horarios de ingreso y salida de los colaboradores.
- c) Mantener actualizada la carpeta de los colaboradores con los documentos necesarios.

Sueldos y Beneficios.

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

Los beneficios son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa ofrece a sus colaboradores.

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 colaboradores.

Funciones.

- Elaboración de los roles de pago.
- Cálculos de los valores a ser retenidos por obligaciones con el IEES, con Asociaciones de Empleados.
- Retenciones económicas legales.
- Realizar depósitos de las cuentas.

Motivación y capacitación.

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 colaborador para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.
- Presentar la necesidad de los cursos de motivación.
- Programaciones con tiempos, costos y con responsables de cada actividad.

Servicios generales.

Controlar y evaluar las tareas de:

- Transporte (llevar control de combustible, control de kilometraje recorrido, cambios de aceite, mantenimiento mecánico, aseo, reposición de llantas).
- Comisariato (controlar monto de crédito y financiamiento).
- Seguridad y guardianía (servicio terciarizado).

Seguridad e Higiene Industrial.

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.

Controlar, vigilar, disponer y proporcionar lineamientos de seguridad para precautelar la vida de todos los colaboradores.

- Disponer ropa de trabajo adecuada para utilizar así como, auditiva (tapones), respiratoria (mascarillas), manos (guantes), visual (gafas), pies (botas).

Director de Recursos Humanos.

En el nivel departamental o de división, esa responsabilidad lo tiene cada ejecutivo de línea, o jefe departamental. En consecuencia, cada jefe responde por los recursos humanos puestos a su disposición en la dependencia, ya sea de línea o asesoría, de producción, de ventas, de finanzas, de personal, etc.

En resumen toda la organización comparte la responsabilidad de la ARH. El gerente y jefes departamentales deben saber lo básico acerca de recursos humanos.

Naturaleza del trabajo:

Coordinación, supervisión y ejecución de labores de administración.

Técnica de Recursos Humanos.

Funciones específicas.

- a) Administrar los sistemas y subsistemas de personal tales como reclutamiento y selección, capacitación, clasificación y políticas de remuneraciones y salarios.
- b) Programar y coordinar cursos de adiestramiento para los servidores de la entidad.
- c) Diseñar y llevar a cabo concursos de méritos a fin de seleccionar el personal más idóneo.
- d) Asesorar a directivos y/o funcionarios y colaboradores sobre las normas que rigen las relaciones obrero patronal.
- e) Solicitar al Inspector de trabajo los respectivos vistos buenos en caso de que hubiese despidos justificados de los colaboradores.
- f) Absorber consultas que sobre la materia de personal se le presente.

Características de clase:

Formular los objetivos y las políticas de personal sujetarlas a discusión con el gerente, obtener su aprobación y cuidar de que se implanten:

- a) Vigilar con la ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la compañía, en materia de personal, se lleven a cabo.
- b) Interpretar las normas y políticas de personal, Auxiliar a la Dirección General, interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.
- c) Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de recursos humanos.
- d) Informarse, e informar a su vez adecuadamente a toda la línea de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.

Cualidades intelectuales.

Aptitudes.

- Iniciativa: ausencia de rutina, gran previsibilidad del comportamiento humano.
- Inteligencia: facilidad y rapidez de comprensión de los problemas humanos.
- Juicio práctico.
- Espíritu observador.
- Memoria retentiva de nombres y fracciones.

Conocimientos.

- Cultura general.
- Experiencia en trato de empleados y obreros en general.
- Conocimientos elementales de sistemas privados.
- Conocimientos de Doctrina Social y Derecho Laboral.
- Preparación específica sobre Administración Técnica de personal capacidad de análisis psicológico.

Cualidades morales.

- Sentido de responsabilidad.
- Laboriosidad, sentido de la trascendencia de su misión.

- Prudencia y serenidad.
- Cautela combinada con decisión.
- Rectitud: sinceridad, espíritu de justicia, lealtad.

Cualidades sociales.

- Don de gente: ser accesibles, cortesía, amabilidad.
- Habilidad para convencer: u orden y claridad al exponer, objetividad al razonar: flexibilidad, paciencia.
- Personalidad: saber hacer valer su puesto.

Cualidades físicas.

- Integridad y normalidad: en razón de la personalidad que su puesto requiere.
- Edad adecuada: de 25 a 35 años, ordinariamente.

Recursos físicos.

La estructura física que se adjudique al Departamento de Recursos Humanos debe ser funcional, es decir debe estar adscrita a la oficina del gerente, ya que esta va a desempeñar una función de asesoramiento y staff, debe por lo tanto poseer un departamento cómodamente distribuido para oficinas tanto del Director y secretaria.

Su ambiente debe ser acogedor, agradable y confortable para lo cual es indispensable que posea amplios ventanales, temperatura adecuada, suficiente iluminación y un decorado sencillo pero sobrio.

Recursos económicos-financieros.

El Recurso Económico será otorgado por el Gerente por medio de un cheque el mismo que tendrá como respaldo las facturas que evidencien la compra de todo lo necesario.

Sueldos.

El sueldo del Director del Departamento de Recursos Humanos se establecerá de acuerdo, al mercado laboral de la ciudad de Quevedo, entonces investigaremos cuánto se gana en una empresa de igual dimensión estructural que la nuestra.

Beneficios legales.

- Los gastos de representación y Residencia son otorgados a los Jefes Departamentales, Asesores, Directores.
- Décimo cuarto pagado hasta el 15 de marzo de cada año.
- Décimo tercero que se lo calcula lo ganado todo el año y dividido para 12, no se considera costos de vida, subsidio familiar, subsidio de transporte y subsidio escolar.
- Vacaciones.

Y demás beneficios que tuvieren los colaboradores de la Empresa DIBRAXI S. A.

Suministros y materiales de oficina.

El Departamento de Recursos Humanos al realizar trabajo de staff en relación a los demás departamentos y de asesoría a la gerencia debe poseer materiales inherentes a sus funciones tales como:

Todo el material que requiera las computadoras, papel, grapadoras, perforadoras, lápices, esferos, borradores, marcadores, reglas, archivadores de cartón.

Equipos, muebles y enseres de oficina.

Tomando en cuenta que es un Departamento de Formación y al ser creado con la participación del Director y de una secretaria este tiene que ser funcional y acogedor por lo que es indispensable que las dos personas tengan a su disposición dos computadoras completas con su respectivos mobiliario, dos escritorios adjuntos, dos archivadores, dos anaqueles, muebles para las dos oficinas para dar comodidad al recurso humano que acuda allí, una maquina eléctrica, teléfono.

4.1.5. Manual de administración de recursos humanos para empresa Dibraxi S. A.

CAPÍTULO 1

Funciones básicas.

El Director de Recursos Humanos al ser un profesional calificado para el efecto tendrá que poseer los conocimientos requeridos para la organización y funcionamiento del mismo,

quien deberá establecer las políticas del Departamento en Función a las políticas Institucionales y fundamentalmente adoptar y adaptar las funciones que corresponde a una Institución privada mediana, sin embargo se pueden sugerir los siguientes pasos a realizarse:

Análisis de puesto de trabajo.

Existen colaboradores que al crearse la empresa comenzaron a realizar actividades que no están acordes a su profesión u ocupación por lo que el Director de Recursos Humanos tendrá que realizar un análisis de puestos de trabajo que consiste en el “proceso de determinación y comunicación de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo concretos. Es la determinación de las tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas y conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de los titulares para su desempeño concreto”.

Para el análisis de puestos de trabajo pueden utilizarse varios métodos mencionaremos lo más frecuentes.

Observación.

Es un método relativamente sencillo y directo. Puede utilizarse independientemente o conjuntamente con otros métodos.

- a) Consiste en observar al trabajador que funciones desempeña y tomar las notas pertinentes para describir el trabajo.
- b) Información que incluye que se ha hecho, como se ha hecho, durante cuánto tiempo.
- c) Cuál es el entorno del trabajo y que equipo se utiliza.

Entrevistas.

Exige el mantenimiento de una conversación personal con el titular del puesto, en el mismo lugar de trabajo.

- a) Las entrevistas pueden ser estructuradas o no estructuradas.
- b) En las estructuras, el formato esta prediseñado, y garantiza la cobertura de todos los aspectos pertinentes, además facilitan la comparación de la información obtenida de diferentes personas que ocupan el mismo puesto.
- c) En las no estructuradas no hay una lista predefinida de comprobación ni un formato previamente preparado, sino que este se va desarrollando al ritmo de la entrevista.

Cuestionario.

Normalmente, los cuestionarios empleados en el análisis de puestos de trabajo tienen una extensión de tres a cinco páginas e incluyen preguntas de tipo objetivo y explicativo.

El método de los cuestionarios tiene la ventaja que permita obtener información de gran número de colaboradores en un plazo relativamente corto. Por esto, se recurre a él cuándo se necesita operar en gran escala y el tiempo y el costo son factores limitantes.

El análisis de puesto de trabajo es el proceso de determinación y comunicación de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo y concretos.

Es la determinación de tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas y conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de los titulares para su correcto desempeño. El diseño de puestos es el proceso de estructuración del trabajo y designación de las actividades concretas de trabajo de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización. Aborda las cuestiones básicas de cómo han de desempeñarse los puestos. Quien ha de desempeñar y donde han de desempeñarse.

Al empezar por el análisis de puestos ya existentes el Director de Recursos Humanos de la Empresa podrá con mejor criterio reubicar al personal de acuerdo a su especialidad o experiencia, lo que permitirá optimizar los ya existentes.

CAPÍTULO II

Integración.

Corresponde a las funciones de Admisión de empleo y que comprende el reclutamiento, la selección, la contratación y la introducción del personal.

Como todas las funciones del Departamento de Personal, la función de admisión y empleo, debe ser de naturaleza staff. El Departamento de Personal, por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades.

Puede también ser de asesoramiento, en cuanto que personal aconseja la mejor forma de introducir al nuevo colaborador, cuál debe ser preferido, etc.

Reclutamiento.

Por reclutamiento se entiende la búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos cualificados para los puestos ofertados.

El reclutamiento debe procurar que los candidatos sean aptos para el puesto. El análisis de puestos, la planificación de Recursos Humanos y el proceso de selección se relacionan intrínsecamente como lo demuestra la siguiente figura 25.

Figura 25. Reclutamiento

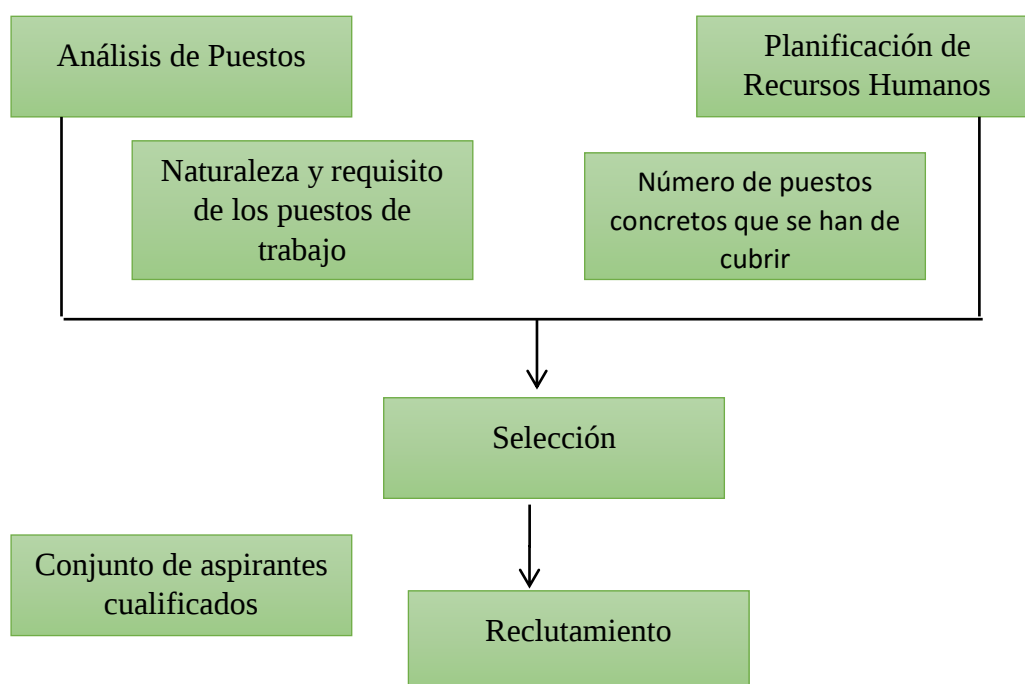


Figura 25. Relación entre análisis de puestos, planificación de recursos humanos y reclutamiento.

El análisis de puesto informa sobre la naturaleza y requisitos de los puestos en concreto. La planificación de Recursos Humanos determina el número específico de puestos que se han de cubrir. El reclutamiento aporta un conjunto de personas aptas para cubrir vacantes.

Medios de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento, es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

Selección.

El procedimiento más usual para escoger a la persona más idónea para el puesto de trabajo son:

1. Hoja de solicitud.- Es la base del proceso de la selección, es la cabeza del expediente del colaborador.

- a) El Departamento de Recursos Humanos proporcionara la solicitud respectiva a todos los candidatos.
- b) La hoja de solicitud debe contener lo que la empresa desea conocer sobre el solicitante como: nombre, domicilio, estado civil, la estructura familiar y características económicas, antecedentes de trabajo, estudios realizados.

2. Entrevistas.- Es una técnica importante, que permite completar datos del solicitante como:

- a) Que le motiva al solicitante ingresar a DIBRAXI S. A. que espera encontrar en su trabajo, estructura familiar, el sueldo que espera percibir, etc.
- b) El Director de Recursos Humanos de DIBRAXI S. A. deberá poseer las cualidades necesarias para conducir con éxito la entrevista, logrando un clima agradable y de respeto.

3. Las pruebas.- Para verificar las capacidades que el colaborador posee para ocupar el puesto en vacante la aplicación de pruebas son necesarias las mismas que deberán ser de :

- a) Aptitud, de capacidad y de temperamento – personal.
- b) El Director de Personal aplicara las mismas o u psicólogo profesional, para lo cual y dependiendo del tipo de trabajo seleccionara las más adecuadas.
- c) Para que unas pruebas o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinadas su estandarización, su confiabilidad y validez.

4. Investigaciones.- Al Departamento de recursos Humanos de DIBRAXI S.A. le corresponde determinar la idoneidad, laboriosidad y capacidad del colaborador por lo que se hace necesario:

- a) Investigar en los lugares que trabajo anteriormente.
- b) Cartas de recomendación que presente.
- c) Con mucha discreción se investigara datos familiares y posibles antecedentes.

5. Examen Médico.- Permitirá evaluar en qué condiciones de salud se encuentra el colaborador:

- a) Si su estado permitirá realizar las actividades a las encomendadas.
- b) Prevenir cualquier tipo de enfermedad infecto contagiosa a los demás colaboradores.

6. Decisión de Selección Final.

El Departamento de Recursos Humanos deberá ocuparse de las siguientes actividades.

- a) La revisión de formularios de solicitud.
- b) Administrar las pruebas.
- c) Comprobar las referencias y
- d) Ocuparse también de los exámenes médicos.
- e) Realizar entrevistas preliminares.

El director del departamento al que pertenece al vacante realizara:

- a) La entrevista de diagnóstico.
- b) Y la decisión de selección final.

Contratación.

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto a desempeñar se procederá a la contratación, la misma que dependerá de las políticas vigentes de DIBRAXI S. A. y amparadas en la ley, podrá ser contratación a prueba o contratación definitiva.

- a) Para desempeñar una función en la empresa se requiere del contrato por servicios personales expedido por el gerente.
- b) El término para entrar en posesión del cargo deberá ser de 15 días, contados desde la expedición del contrato, el mismo caducara si el nombrado no se posesiona en el término fijado en el inciso anterior.
- c) Nombramiento provisional.- Quienes ingresen al servicio de la empresa de acuerdo con la decisión del gerente, se someterá a un periodo de prueba, durante cual se evaluara su desempeño, y se otorga adiestramiento.
- d) Periodo de prueba.- Los colaboradores que ingresen a la empresa se someterán al periodo de prueba de tres meses, el mismo que podrá restringirse o ampliarse por decisión del gerente.

Durante el periodo de prueba de trabajo, la Dirección de Recursos Humanos podrá solicitar al gerente la insubsistencia del contrato en caso que el nominado demuestre incompetencia en el ejercicio de sus funciones.

- e) Contrato definitivo.- Terminado el periodo de prueba, y con una calificación mínima de buena, el servidor se hará acreedor al contrato definitivo.
- f) Inscripción de contratos.- Los colaboradores de la empresa, deberán inscribir su contrato en la dirección de personal.

Orientación.

Para tal efecto el Director de Recursos Humanos de DIBRAXI S.A., deberá proporcionar al nuevo colaborador una carpeta de documentación que complete el programa de orientación verbal, la carpeta, que normalmente es preparada puede tener un variado contenido, algunos de los documentos que pueden incluirse son los siguientes:

- a) Organigrama de DIBRAXI S.A.
- b) Mapa de instalaciones de DIBRAXI S.A.
- c) Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.
- d) Ejemplar de boletín o revistas de la empresa.
- e) Copia manual de políticas y procedimientos.
- f) Número de teléfono y localización del personal clave de la empresa.

Preparación.

El adiestramiento dentro del trabajo se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal producir y el fin secundario enseñar.

Capacitación.

El departamento de Recursos Humanos deberá centrar sus actividades en esta área ya que al momento es uno de sus puntos deficitarios, por lo que se recomienda efectuar un programa de capacitación dirigido a sus colaboradores.

1. Proporcionar una reunión con cada jefe departamental.
2. Realizar un diagnóstico de los cursos de capacitación que hasta el momento se hayan realizado en los diferentes departamentos.
3. Planificar los cursos de capacitación que se requiera.

4. Presentar al gerente el proyecto de capacitación para su respectivo análisis y aprobación.
5. Demás que consideren necesarios.

Evaluación.

La evaluación del desempeño cumple un papel de gran importancia en los sistemas de retribuciones. Se trata del proceso consistente en evaluar el desempeño de los colaboradores, compartir esta información con ellos y buscar medios para la elevación de su desempeño.

La evaluación es indispensable para:

- Asignar recursos en un entorno dinámico.
- Motivar y retribuir a los colaboradores.
- Ofrecerlos a esta retroalimentación sobre su trabajo.
- Mantener buenas relaciones con grupos.
- Asesorar y desarrollar a los colaboradores.
- Cumplir las reglamentaciones.

Higiene y seguridad en el trabajo.

El Departamento de Recursos Humanos de la Empresa DIBRAXI S.A., deberá también coordinar las condiciones de trabajo que garanticen salud y bienestar, por tanto, deben minimizarse la insalubridad, y la peligrosidad. La higiene en el trabajo se centra tanto en las personas (servicios médicos y servicios adicionales) como en las condiciones ambientales de trabajo, iluminación, ruido y condiciones atmosféricas (temperatura, ventilación y humedad).

La seguridad en el trabajo se dirige a la prevención de accidentes, robos e incendios. Políticas sugeridas para la higiene y seguridad en el trabajo aplicadas en DIBRAXI S.A.

- Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas por la empresa.
- El colaborador informara a su jefe inmediato sobre cualquier accidente de trabajo que ocurriere, por más insignificante que sea, el colaborador deberá recibir atención médica y obtener el certificado médico correspondiente.
- El colaborador informara a su jefe inmediato cuando haya herramientas o equipos defectuosos e inseguros que necesiten ser reparados o reemplazados.

- Solamente se utilizara materiales aprobados por la empresa para la limpieza, lavado de herramientas, maquinaria y se tomara las medidas de seguridad que impacta al departamento de seguridad industrial.
- Se deberá colocar avisos visibles de peligro cada vez que se retiren cubiertas tapas de seguridad.
- Los botiquines de primeros auxilios se mantendrán siempre con su dotación completa.
- Al terminar el trabajo los colaboradores deberán retirar todos los materiales, herramientas y desechos dejando limpio el lugar.

Todos los colaboradores están en la obligación de hacer uso de los elementos de protección personal durante el tiempo que se encuentren en los lugares de trabajo.

Ausentismo.

Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo entre las principales causas de ausentismo están:

- 1) Enfermedades efectivamente comprobadas.
- 2) Enfermedad no comprobada.
- 3) Razones diversas de carácter familiar.
- 4) Retrasos involuntarios y
- 5) Faltas voluntarias por diversos motivos.

Otras causas que también pueden citarse:

- 1) Fallecimiento del colaborador.
- 2) Jubilación.
- 3) Desvinculación de la empresa.
- 4) Licencias por diversos motivos.
- 5) Abandono voluntario del empleado.

Algunos especialistas incluyen el accidente de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual puede crear confusión cuando se pretenda comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

Otras funciones básicas.

De los ascensos y rotación de funciones.

- a) Antes de llenar un puesto vacante, se llevara un estudio previo del personal que se encuentra prestando servicios en la empresa y quien reúna los requisitos para ser ascendidos se lo preferirá.
- b) Se preferirá a quien tenga mayor tiempo de servicio y de experiencia.
- c) La rotación de funciones, en ningún caso afectara a las remuneraciones y beneficios de ley que tengan derecho los colaboradores.

Las jornadas laborales.

- El personal de DIBRAXI S.A. laborara cuarenta horas a la semana, 8 horas diarias y con un horario de 09h00 am a 13h00 pm y de 14h00 a las 18h00 pm de lunes a viernes el área administrativa, el área de producción de 06h00 am a 14h00 pm, eventualmente si las circunstancias obligan laboraran horas extraordinarias.
- Corresponde al Director de Recursos Humanos verificar el cumplimiento del horario de trabajo, debiendo los servidores registrar la hora de entrada y salida en el horario establecido.
- Bajo ningún concepto podrá un colaborador registrar la asistencia de otro, de hacerla así será sancionado.
- Periodos de gracia.- Si el colaborador ingresa luego de un periodo de gracia, 10 minutos de la hora de entrada se acumularan dichos minutos y se procederá a descontarlo de sus vacaciones. Si reincide se aplicaran multas económicas.
- No podrá el colaborador salir antes de la hora estipulada, de hacerlo así se procederá como el caso anterior.

Sanciones por faltas injustificadas.

- Cuando el servidor se ausentare por causas injustificadas hasta por dos días en un mes, se impondrá una multa económica.

Permisos de salida.

La ausencia por motivos justificados deberá ser tramitada a través de solicitud, en la cual constara la hora de salida y la hora de retorno, este permiso será concedido por el jefe inmediato, el mismo que remitirá a la dirección de persona.

Deberes, derechos y prohibiciones.

Deberes.- Son deberes de los colaboradores que pertenecen a la empresa:

- Respetar, cumplir y hacer cumplir las leyes normas, reglamentos y demás disposiciones legales vigente.
- Cumplir y hacer cumplir las órdenes superiores.
- Desempeñar con eficiencia las obligaciones que el puesto demanda.
- Mantener lealtad y respeto a sus superiores, compañeros y subordinados.
- Abstenerse de ejecutar labores particulares o ajenas a su función durante la jornada .diaria de trabajo.

Derechos.

En toda organización, cada cargo tiene su valor individual, solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de su cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos y a la situación del mercado, si bien es cierto que el salario de los colaboradores y directivos están regidos por **El Registro Oficial**, también dependerá de su presupuesto para la asignación de medidas compensatorias como bonos y sobre sueldos.

Son derechos de los colaboradores de DIBRAXI S.A.:

- Percibir una remuneración justa y generosa.
- Gozar de liquidaciones y más prestaciones legales.
- Ser indemnizados por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales ocurridas en ocasión y por consecuencia del desempeño de sus funciones, de acuerdo con lo que establece el código de trabajo.
- Recibir todos los beneficios de ley, más subsidio de educación, vacaciones remuneradas, bonos que se hayan establecido dentro de la empresa.

Prohibiciones.- se prohíbe a los colaboradores de la empresa:

- a) Ejercer otros cargos o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante su periodo de trabajo.
- b) Retardar o negar injustificadamente el despacho de los asuntos inherentes a su cargo.
- c) Realizar contratos personales o familiares tomando de la empresa.
- d) Realizar hechos inmorales de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones.

Vacaciones, licencias y permisos.

Vacaciones.- Los colaboradores de Dibraxi S.A. tienen derecho a disfrutar de vacaciones anuales pagadas, las mismas que se concederán días luego de once meses de labores.

- a) Se podrán acumular las vacaciones únicamente por necesidad debidamente justificado por el Director Departamental.
- b) Si por cuestiones improrrogables de la empresa no se le hubiese concedido las vacaciones estas deberán ser pagadas hasta por 60 días.

Calendario de vacaciones.

Los Directores Departamentales y de unidades elaborarán hasta una fecha determinada en cada año el calendario de vacaciones tomando en cuenta los requerimientos del trabajo, los mismos serán remitidos al Departamento de Personal en donde se elaborara el calendario global, en el cual pondrán en consideración del Gerente para su aprobación.

Permisos facultados por la ley.- Se otorgara licencia con sueldo en los siguientes casos:

- a) Por enfermedad hasta 60 días cada año, con la debida certificación del IESS.
- b) Por calamidad domestica debidamente comprobada hasta por 8 días.
- c) Por maternidad, durante 2 semanas anteriores y 10 semanas posteriores al nacimiento, las mismas podrán ser acumulables.
- d) Para estudios, seminarios, reuniones, conferencias, pasantías y visitas de observación en el exterior o en el país.

Permisos facultativos.

- a) Por asuntos particulares hasta por 30 días concedidos por el gerente.
- b) Por permisos concedidos para atención al seguro social.
- c) Las servidoras tendrán permiso para lactancia 2 horas diarias hasta que el niño cumpla nueve meses de edad.

Régimen disciplinario.

El colaborador de DIBRAXI S.A. podrá ser amonestado verbalmente cuando:

- a) No respete la jerarquía establecida.
- b) Atrasarse al trabajo continuamente.
- c) Abuso en la utilización del teléfono para asuntos privados.

- d) No cumplir adecuadamente con sus funciones.

Amonestación escrita.

- a) Reincidencias en faltas anteriores.
- b) Concurrir a su puesto de trabajo en estado étílico.
- c) Abandonar sus labores sin falta justificada.
- d) Ser descortés y negligente con sus compañeros.

Sanción pecuniaria administrativa.

El Director Departamental podrá imponer a sus subordinados una sanción pecuniaria administrativa por negligencia, inasistencia o violación de los reglamentos internos y otras normas. Dicha sanción no excederá a un mes de sueldo o se suspenderá un mes sin sueldo.

Destitución.- Son destitución de causales las siguientes:

- a) Incapacidad en el desempeño.
- b) Abandona injustificado del trabajo por tres días consecutivos.
- c) Incurrir en delito de cohecho, peculado o soborno.
- d) Y otros que determinen sus autoridades.

4.1.6. Presupuesto para la creación del departamento de talento humano de la empresa Dibraxi S.A.

4.1.6.1. Sueldos y salarios.

Como principal gasto que tendría el departamento de talento humano de la empresa Dibraxi S.A. es la proyección de sueldos y salarios de todo el personal de la nueva área considerando el sueldo anual y los beneficios de ley como décimo tercer y cuarto sueldo, aportes al IESS. (Ver tabla 5 y 6)

Tabla 5. Sueldos y salarios

Cargo	Número empleados	Sueldo mensual	Décimo	Décimo	Aporte		Gastos	Gastos anuales
			tercer sueldo	cuarto sueldo	IESS	Vacaciones	mensuales	
Director de recursos humanos	1	870,00	870,00	354,00	98,75	0,00	870,00	11.664,00
Secretaria	1	540,00	540,00	354,00	61,29	0,00	540,00	7.374,00
Director de nómina	1	620,00	620,00	354,00	70,37	0,00	620,00	8.414,00
Responsables sueldos y beneficios	1	560,00	560,00	354,00	63,56	0,00	560,00	7.634,00
Responsable de servicios generales	1	560,00	560,00	354,00	63,56	0,00	560,00	7.634,00
Responsable de motivación y capacitación	1	560,00	560,00	354,00	63,56	0,00	560,00	7.634,00
Responsable de seguridad e higiene industrial	1	560,00	560,00	354,00	63,56	0,00	560,00	7.634,00
PROYECCIÓN DE SALARIOS								
DPTO TALENTO HUMANO USD								57.988,00
FUENTE: PROYECCIÓN DE SALARIOS								
ELABORADO: AUTORA								

4.1.6.2. Gastos generales

Tabla 6. Gastos generales

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
MATERIALES DE OFICINA			
Carpetas plásticas	50	0,30	15,00
Lapiceros	20	0,30	6,00
Lápiz	20	0,30	6,00
Grapadoras	8	4,00	32,00
Perforadora	8	4,00	32,00
Folder Plásticos	20	3,00	60,00
Cuadernos	8	2,50	20,00
Agendas	8	4,00	32,00
Carpetas de cartón	50	0,25	12,50
Cajas de grapas	10	0,50	5,00
Calculadora	3	16,00	48,00
Sumadora	2	28,00	56,00
EQUIPOS DE OFICINA			
Computadora de Escritorio	8	780,00	6.240,00
Impresora EPSON	2	420,00	840,00
Proyector	1	820,00	820,00
Computadora portátil	1	700,00	700,00
MUEBLES DE OFICINA			
Escritorio de madera	8	250,00	2.000,00
Sillas giratorias	8	180,00	1.440,00
Anaqueles metal	3	390,00	1.170,00
Archivadores grandes	3	200,00	600,00
MATERIALES DE ASEO			
Detergentes	10	1,20	12,00
Cloro	10	2,00	20,00
Escobas	2	2,00	4,00
Palas de basura	2	2,00	4,00
Fundas de basura	50	0,25	12,50
OTROS GASTOS			
Capacitación al personal	1	800,00	800,00
TOTAL GASTOS GENERALES USD			14.987,00

FUENTE: PROVEEDORES LOCALES
ELABORADO: AUTORA

Tal como se observa la tabla 6 el total en gastos generales para la puesta en marcha del departamento de humano es de 14.987 dólares incluyendo materiales de oficina, materiales de aseo, equipos y muebles de oficina.

4.2. Discusión.

Una vez que se conoció los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Dibraxi S.A., se pudo evidenciar la manera cómo se administra el recurso humano en dicha organización de tal forma que los empleados se sienten inconforme por la carencia de motivación, liderazgo y no existe políticas de ascenso que les permita en un futuro escalar de puesto, todo esto se debe que en dicha empresa no existe una área o un departamento de talento humano que administre de forma correcta dicho recurso.

Un departamento de recursos humanos es la solución emergente a la carencia que existe en el manejo del talento humano, coincidimos con **Fernández (2008)** quien manifiesta que se necesita un departamento que aporte soluciones técnicas en materia de recursos humanos y que descargue a otros de tener que velar por esta labor. Esto, a su vez está en consonancia con la existencia de departamentos especializados en diferentes materias, cuyos conocimientos son útiles para gestionar la empresa, tales como contabilidad, financiero, producción. La expansión del departamento de recursos humanos hace consecuente que se analicen, por un lado, las funciones que este realiza y, por otro, la organización del mismo.

Se procedió a entrevistar al gerente general de la empresa donde se pudo conocer que no se cuenta con objetivos y políticas institucionales que permitan direccionarse empresarialmente y así de esta manera cumplir con los fines para los que fue creada, se conoció que los trabajos no están bien organizados y existiendo falta de motivación, liderazgo, ascenso y capacitación al personal para obtener una adecuada satisfacción laboral.

Espeso (2010) manifiesta que la satisfacción laboral es un sentimiento del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. Expresa en qué medida se acomodan las características del trabajo a los deseos, aspiraciones, expectativas y necesidades del trabajador, según es percibido y reflejado por él mismo.

Cuando se da una situación en la que existe un malestar con respecto al trabajo o tenemos un bajo nido de bienestar decimos que existe una baja satisfacción laboral o una insatisfacción laboral.

Fue necesario realizar un análisis del clima organizacional evidenciando que observaron ciertos aspectos que pueden ocasionar daños al desenvolvimiento de la empresa Dibraxi

S.A., entre ellos se pudo comprobar que existe una relación al clima organizacional en que existen aspectos que han llevado que la empresa esté viviendo aspecto de crecimiento, cabe señalar que existen aspecto que son perjudiciales para la empresa que deben ser corregidos de manera urgente por lo que fue necesario establecer los puntos positivos y negativos de Dibraxi S.A. de esta manera tener un excelente “Clima Organizacional”.

Referente al clima organizacional hacemos relevancia por lo manifestado con **Chiavenato (2012)** quien manifiesta que 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.).

4.2.1. Conclusiones parciales.

- Los empleados no son capacitados permanentemente.
- Existe insatisfacción laboral ya que los empleados son cambiados repentinamente demostrando un alto índice de rotación del personal.
- No existen políticas de motivación y ascenso al personal
- La empresa no cuenta con un departamento de talento humano que administre este recurso adecuadamente.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

Evaluated the organizational climate of the company Dibraxi S.A., it was found that there are negative aspects such as the lack of functions, objectives and policies allowing that there is not an adequate development on the part of the employees, there is labor insecurity on the part of the employees since they are worried that at any moment they will be replaced by other people, there is no recognition to the employees for the good performance that they achieve when fulfilling their obligations and the employees do not have motivation and leadership on the part of their superiors which causes a lack of enthusiasm on the part of the workers to perform their functions.

The company Dibraxi S.A., does not have a manual of human resource administration that allows it to significantly administer these resources, according to analysis and methods of observation it has provoked that no corrective measures are taken in matters related to recruitment, selection of personnel, policies of promotion, leadership among others.

The lack of a human talent department of the company Dibraxi S.A., influences significantly in the organization, planning, control and monitoring of human resources within the company, which causes an administrative lag causing labor problems.

5.2. Recomendaciones.

La empresa Dibraxi S.A. al no contar con un clima organizacional adecuado, esta puesta a constantes cambios de manera significativa en el manejo del talento humano por lo que se recomienda: que la empresa de manera general diseñe sus funciones, objetivos, políticas y metas empresariales de esta manera que sus directivos y empleados estén enfocados a brindar todo el esfuerzo para sacar adelante a la organización.

Socializar con todo el personal que labora en la empresa el manual de administración del recurso humano, para que así todos los empleados sepan de sus obligaciones y derechos laborales, se recomienda que dicho manual sea sometido constantemente a cambios y renovaciones en base a las leyes vigentes.

Que el departamento de talento humano una vez que inicie sus operaciones este en constante renovación en todas sus áreas, de esta manera brindar una adecuada administración de dicho recursos desde el reclutamiento, selección, liderazgo, motivación e inducción del personal, se recomienda que cada cinco años esta área inicie procesos de reingeniería del departamento para evitar problemas de índole laboral y que afecta a la producción de la empresa.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1. Bibliografía.

ALLES MARTHA ALICIA (2011), Diccionario de preguntas: Gestión por Competencias: Cómo planificar la entrevista por competencias. Ediciones Garnica S.A., 276 páginas.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2012), Administración de Recursos Humanos pág. 243, 244, 247 - 249 - 262, 386 – 388, 390, 393, 394, 403.

DAVID FRED R. (2012), “Conceptos de Administración Estratégica” Quinta Edición, Pearson Educación pág. 2, 5, 36, 37, 38.

DELGADO, Luis (2008), Recursos Humanos, CUARTA EDICIÓN, Madrid España, pág.2, 7.

DESSLER GARY. (2011), Administración de personal. Octava edición. Pearson Educación, México. Edición 6ta. Editora: Prentice - Hall Hispanoamericana pág. 715.

FERNÁNDEZ, Arturo (2008), Administración de Empresas en Ingeniería, EDICIONES DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO, España. p. 181.

FRANK MORA (2015), Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Conceptos. Fecha: 09/04.

GAN, FAEDO (2008), Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones, EDICIONES DÍAZ DE SANTOS, México pág. 21.

JULIO ZELAYA LUCKE (2010), Clasificación de puestos. Editorial Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica San José. pág. 5, 6, 23, 24.

PORRET, G. (2012), Recursos Humanos, TERCERA EDICIÓN, ESIC EDITORIAL, Madrid España pág. 21, 28.

SÁNCHEZ, Gerardo (2012), La Seguridad en las Empresas Industriales. Editorial Fonseca. Lima. Perú pág. 128.

SILVA, M. (2011), Las Relaciones Humanas en la Empresa, CENGAGE LEARNING, Madrid España, pág. 10, 11.

SOSA, M. (2012), Recursos Humanos – Proceso de Selección de Empleados. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>.

TUGORES QUES JUAN, CARRASCO CRISTINA (2010), Introducción a la Macroeconomía: Actividades de la Función de Personal. Editorial UOC. 151 paginas.

WERTHER, JR. Y DAVIS, KEITH (2010), Administración de Personal y Recursos Humanos 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

CAPÍTULO VII

ANEXOS

Anexo 1: Modelos de fichas de reclutamiento, selección, permisos y vacaciones.



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE DIBRAXI S. A.

CONCURSO INTERNO DE MERECEIMIENTO

La empresa DIBRAXI S.A., invita a los colaboradores a participar del concurso interno para llenar vacantes de.....

CARGO..... **NOMBRE.....**

SUELDO.....

LUGAR DE TRABAJO.....

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.....

REQUISITOS MINÍMOS.....

NOTAS.....

GERENTE

DIRECTOR DE PERSONAL

Lugar y fecha.....



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE DIBRAXI S.A.

CONCURSO DE MERECIMIENTO

La empresa DIBRAXI S. A., invita a los profesionales de:..... a participar en el concurso de merecimiento para llenar vacante de.....

CARGO.....

SUELDO.....

LUGAR DE TRABAJO.....

REQUISITOS.....

GERENTE

DIRECTOR DE PERSONAL



**FOTO
RECIENTE**

OFERTA DE SERVICIOS.....

PUESTO SOLICITADO.....

N° SOLICITUD.....

INFORMACION GENERAL

Apellidos: Paterno	Materno	Nombres:
--------------------	---------	----------

Fecha de Nacimiento:	Provincia	Ciudad
----------------------	-----------	--------

Dirección domicilio:	Ciudad	Calle N°	Teléfono
----------------------	--------	----------	----------

C. de Identidad N°	L. Militar N°	Cert. De Votación	N° Carnet del IEES
--------------------	---------------	-------------------	--------------------

Profesión	Ocupación	Afiliación Colegio Profesional N°
-----------	-----------	-----------------------------------

Nombre de Cónyuge	N° de hijos	Total cargas familiares
-------------------	-------------	-------------------------



DIBRAXI S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PONDERACION DE FACTORES DE SELECCION

PUESTOS: Administrativo de apoyo.

(Contador, secretarias, oficinistas, personal de servicio).

FACTORES	PUNTOS
Experiencia en la función 2 puntos por año	15
Experiencia profesional en la empresa 3 puntos por año	15
Entrevista técnica	50
Capacitación 2 puntos por 10 horas (50 horas)	10
Evaluación del nivel de desempeño	10
A = 10 B = 8 C = 5	
TOTAL PUNTOS	100

DIBRAXI S.A.

QUEVEDO – ECUADOR



SOLICITUD DE VACACIONES

NOMBRE.....

TIEMPO QUE SOLICITA.....

PERIODO QUE CORRESPONDE.....

AREA EN EL QUE TRABAJA.....

.....

FIRMA

FECHA.....

FIRMAS DE AUTORIZACION

GERENTE

JEFE DE RECURSOS HUMANOS



PERMISO OCASIONAL

NOMBRE

FIRMA

.....

.....

CLASE DE PERMISO

OFICIAL.....

CALAMIDAD DOMESTICA.....

PERSONAL.....

ENFERMEDAD.....

OTROS.....

TIEMPO DE PERMISO

DIA(S) _____

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

FECHA.....

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El permiso se concede:

Compensación horas extras

Descuentos a vacaciones

Firma del Jefe de Recursos Humanos

Fecha.....

OBSERVACIONES _____

Anexo 2: Fotos de la encuesta a los empleados.



Anexo 3. Fotos de la entrevista al Gerente General

