

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BIOALIMENTAR DE LA CIUDAD DE AMBATO"

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial Mención Marketing

Línea de Investigación:

Talento Humano y desarrollo organizacional.

Auto0072a9:

TERESA JUDITH MARIÑO VILLAFUERTE

Director:

DR. CARLOS RAFAEL MEJIA MONTENEGRO

AMBATO - ECUADOR

Mayo 2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BIOALIMENTAR DE LA CIUDAD DE AMBATO"

Línea de Investigación:

Talento Humano y desarrollo organizacional.

Autora:

TERESA JUDITH MARIÑO VILLAFUERTE

Carlos Rafael Mejía Montenegro, Dr.

DIRECTOR DE DISERTACIÓN: f:_____

Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Ing.

CALIFICADOR: f:_____

Julio Cesar Zurita Altamirano, Ing

CALIFICADOR: f:_____

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACION: f:_____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA: f:_____

Ambato – Ecuador

Mayo 2013

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Teresa Judith Mariño Villafuerte portadora de la cédula de ciudadanía número 180310717-4 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial Mención Marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola exclusiva responsabilidad legal y académica.

Teresa Judith Mariño Villafuerte

C.I. 180310717-4

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme día a día con salud y vida para salir adelante y crecer personal y profesionalmente, a mi familia por ser mi apoyo incondicional y mi mejor motivación y a mis maestros que a lo largo de mi carrera universitaria han sabido impartirme conocimientos con paciencia y sabiduría y sobre todo a mi director de tesis el Ingeniero Carlos Mejía, quien con su paciencia y dedicación hemos trabajado conjuntamente en el presente proyecto.

A mis compañeros de trabajo en especial a Patricio Acosta quien con su aporte y conocimientos acerca de la empresa supo apoyarme en lo posible y necesario.

Dios les bendiga.

RESUMEN

En el primer capítulo se explica brevemente el desarrollo de la Industria de Alimentos Balanceados, haciendo un análisis desde los primeros años de revolución industrial hasta la situación actual de la Industria de Alimentos Balanceados en el Ecuador. A partir de éste análisis la investigación se centra en el estudio de la situación actual del Capital Humano que influyen en el rendimiento y productividad de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

El segundo capítulo contiene temas importantes de la Gestión del Talento Humano que han servido de marco teórico para la elaboración del trabajo de investigación.

En el tercer capítulo del presente trabajo se exponen los métodos de investigación que se utilizaron para analizar los problemas de la empresa.

En el cuarto capítulo se plantea la propuesta para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa BIOALIMENTAR Cía Ltda. Por medio de un Diseño moderno de procesos de Gestión de Talento Humano.

En el Quinto y último capítulo se detallan las conclusiones sobre el presente trabajo de investigación y las recomendaciones dirigidas a la empresa Bioalimentar Cía Ltda aportando con soluciones para mejorar el rendimiento laboral.

ABSTRACT

In the first chapter the development in Feed Industry is explained briefly, making an analysis since the beginning of the industrial revolution to the current situation of the Feed Industry in Ecuador.

Based on this analysis, the research project focuses on the study of the current situation of human capital that influences the performance and productivity of the company Bioalimentar Co.

The second chapter contains important topics about Human Resources Management which support the theoretical framework for the development of the research project.

The third chapter of this research project, research methods is described, which were used to analyze the problems of the company.

The fourth chapter the proposal to improve the performance of the employees of the company Bioalimentar Co. through Modern Design Processes of Human Resource Management is mentioned.

The fifth and final chapter the conclusions of this research project are detailed, and the recommendations suggested to the company Bioalimentar Co. provide solutions to improve work performance.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad……..iii
Agradecimiento……..iv
Resumen……..……v
Abstract……vi
Tabla de contenido……vii
Tabla de gráficos……...xv
Introducción……...1

CAPITULO **I**: EL PROBLEMA……...3

1.1. Tema de investigación……..……..…....3

1.2. Contextualización……..……3

1.2.1 Macro…….……3

1.2.2 Meso…….……3

1.2.3 Micro……..……..……3

1.3. Planteamiento del problema……..…....7

1.3.1 Análisis crítico…….....…....7

1.3.1.1 Desconocimiento de la Gestión del Talento Humano…….……..8

1.3.1.2 Inexistencia de Planes de Motivación e Incentivos al Personal……..8

1.3.1.3 Ingreso de personal que no cumple requisitos de los puestos…..…….9

1.3.1.4 Poco interés en el ambiente laboral……..…..9

1.3.2 Formulación del Problema……..9

1.3.3 Delimitación del problema……12

1.3.3.1 Delimitación Espacial……12

1.3.3.2 Delimitación Temporal……...12

1.3.3.3 Delimitación del Contenido……12

1.4. Objetivos……..13

1.4.1 Objetivo General……13

1.4.2 Objetivos Específicos……13

1.5. Justificación……14

1.6. Prognosis……15

1.7. Análisis Crítico……...16

CAPITULO I: MARCO TEORICOI……17

2.1 Generalidades de la Empresa Bioalimentar……..17

2.1.1 Historia……17

2.1.2 Misión……..19

2.1.3 Visión……...19

2.1.4 Principios……19

2.1.5 Quienes Somos……..20

2.1.6 Qué Hacemos…….20

2.1.7 Como lo Hacemos…….21

2.1.8 Por que Elegirnos……..21

2.1.9 Certificaciones de Calidad……22

2.1.1 Responsabilidad Social Empresarial……..…..…24

2.1.11 Política de Calidad……..…25

2.1.12 Política de Seguridad y Salud Ocupacional……..25

2.1.13 Productos……26

2.1.13.1 Acuicultura……..……...26

2.1.13.2 Agricultura……..……26

2.1.13.3 Avicultura…….……27

2.1.13.4 Cuyes y Conejos…….……..……..30

2.1.13.5 Felinos…….……30

2.1.13.6 Ganadería……..31

2.1.13.7 Sales Minerales……..……32

2.1.13.8 Porcicultura……..32

2.1.13.9 Caninos……....37

2.1.13.10 Kenel Du Soleil……...39

2.1.13.11 Producción de Huevo - Granja avícola……40

2.1.14 Servicios……...41

2.1.15 Organigrama Estructural……42

2.1.16 Cargos y Departamentos……..43

2.2 Fundamentación Legal……48

2.2.1 Codificación del Código de Trabajo……..48

2.2.2 Leo Orgánica de Discapacitados……55

2.2.3 Ley de pasantías en el Sector Empresarial……..57

2.2.4 Ley de Seguridad Social……..58

2.2.5 Ley de Régimen Tributario……60

2.3 Fundamentación Teórica……61

2.3.1 Concepto……61

2.3.2 Las personas como asociadas a la organización……...62

2.3.3 Los seis procesos de la administración de Recursos Humanos……....63

2.3.4 Modelos Centralizado y descentralizado de la A.R.H……..65

2.3.5 Modelos Estratégicos de ARH……...66

2.3.6 Rotación de Personal……67

2.3.6.1 Separación por Iniciativa del empleado (renuncia)……68

2.3.6.2 Separación por iniciativa de la organización (despido)…….....69

2.3.7 Reclutamiento del Personal……..68

2.3.8 Selección de Personal……...70

2.3.8.1 Pruebas de conocimientos o capacidades……..……..72

2.3.8.2 Pruebas psicológicas……...73

2.3.8.3 Pruebas de Personalidad……74

2.3.8.4 Técnicas de Simulación……..74

2.3.9 Proceso de Selección……..75

2.3.10 Evaluación del desempeño……..……...75

2.3.11 Remuneración……...79

2.3.12 Los Diversos tipos de Recompensas……80

2.3.13 La compensación del Salario……..81

2.3.14 Remuneración con base en competencias…….....82

2.3.15 Recompensas y Sanciones……82

2.3.16 Capacitación…….....84

2.3.16.1 Etapas de la Capacitación……..85

2.3.16.2 El proceso de Capacitación……85

2.3.16.3 Técnicas de Capacitación……...86

2.3.16.4 Evaluación de programas de Capacitación……..……..86

2.3.17 Desarrollo Organizacional…….....87

2.3.18 Relaciones con los Empleados……..88

2.3.18.1 Diseño de un programa de relaciones con empleados……..89

2.3.19 Base de Datos de la Administración de Recursos Humanos……..…89

2.3.20 Evaluación del Desempeño……91

2.3.20.1 Beneficios de la Evaluación de Desempeño……...92

2.3.21 Clima Laboral……..….94

2.3.22 Rendimiento Laboral……..….96

2.3.23 Los distintos tipos de medición del desempeño……..100

2.3.24 Relación entre la estrategia y el desempeño……...102

2.3.25 Enfoques del Desempeño Laboral……102

2.3.25.1 Evaluación de las personas…….....103

2.3.25.2 Evaluación de los Resultados…….....104

2.3.25.3 Las Posiciones Intermedias…….....104

CAPITULO III: METODOLOGÍA……...106

3.1 Modalidades de Investigación……106

3.2 Tipo de la Investigación……..107

3.3 Fuentes de información……...107

3.3.1 Fuentes Primarias……107

3.3.2 Fuentes Secundarias……..108

3.4 Diseño de la Investigación……..108

3.5 Población y muestra……109

3.5.1 Población……...109

3.5.2 Cálculo estadístico de la muestra……..110

3.5.2.1 Muestreo Estratificado……112

3.6 Objetivos de la investigación cualitativa……...113

3.7 Objetivos de la investigación cuantitativa……114

3.8 Técnicas de Investigación……..115

3.8.1 Diseño del cuestionario para el diagnóstico de la empresa.....……..115

3.8.2 Diseño del cuestionario de la encuesta……116

3.9 Plan de recolección de datos……116

3.9.1 Población……118

3.10 Plan de procesamiento de la información……117

3.11 Presentación de datos……118

3.12 Análisis e interpretación de resultados de la investigación……...118

3.13 Evaluación de Desempeño 2012……...144

CAPITULO IV: PROPUESTA……146

4.1 Tema……...146

4.2. Introducción……146

4.3 Objetivo……147

4.4 Justificación……148

4.5 Estructura de la propuesta……...149

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……..……166

5.1. Conclusiones……..166

5.2 Recomendaciones……167

Bibliografía……169

Linkografía……172

Glosario……174

TABLA DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1: Organigrama Estructural……..……42

Gráfico 2.2: Las personas como asociadas de la organización……...63

Gráfico 2.3: Los seis procesos de la administración de recursos humanos…..65

Gráfico 2.4: Modelos centralizado y descentralizado de la ad. RR.HH……..…66

Gráfico 2.5: El proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico……..….67

Gráfico 2.6: Reclutamiento Interno y reclutamiento externo…….…..….70

Gráfico 2.7: Reclutamiento con base en los puestos……..…..72

Gráfico 2.8: El proceso de selección como una secuencia de etapas…..…….75

Gráfico 2.9: Perfil de las actividades de reclutamiento y selección.....…..76

Gráfico 2.10: Los principales factores que afectan el desempeño……..…77

Gráfico 2.11: Evaluación de 360° “A”……..…….80

Gráfico 2.12: Evaluación de 360° “B”……..……...81

Gráfico 2.13: Los tres componentes de la remuneración total……..……..81

Gráfico 2.14: Los diversos tipos de recompensa……82

Gráfico 2.15: La composición del salario……..…82

Gráfico 2.16: Tipos de cambios del comportamiento en razón de la cap……83

Gráfico 2.17: Capacitación sustentada en los puestos frente a cap……..85

Gráfico 2.18: El proceso de capacitación……..86

Gráfico 2.19 Estrategia y desempeño……103

Gráfico 2.20: Como determinar y remediar las creencias del rendimiento…...106

Gráfico 3.1: Cuestionario pregunta 1, administrativo …… 120

Gráfico 3.2: Cuestionario pregunta 1, operativo……121

Gráfico 3.3: Cuestionario pregunta 2, administrativo…….....122

Gráfico 3.4: Cuestionario pregunta 2, operativ0……...123

Gráfico 3.5: Cuestionario pregunta 3, administrativo……124

Gráfico 3.6: Cuestionario pregunta 3, operativo……125

Gráfico 3.7: Cuestionario pregunta 4, administrativo……..……..126

Gráfico 3.8: Cuestionario pregunta 4, operativo……127

Gráfico 3.9: Cuestionario pregunta 5, administrativo……....128

Gráfico 3.10: Cuestionario pregunta 5, operativo……..129

Gráfico 3.11: Cuestionario pregunta 6, administrativo……..130

Gráfico 3.12: Cuestionario pregunta 6, operativo……..131

Gráfico 3.13: Cuestionario pregunta 7, administrativo……..…132

Gráfico 3.14: Cuestionario pregunta 7, operativo……..133

Gráfico 3.15: Cuestionario pregunta 8, administrativo……..134

Gráfico 3.16: Cuestionario pregunta 8, operativo……..135

Gráfico 3.17: Cuestionario pregunta 9, administrativo……..136

Gráfico 3.18: Cuestionario pregunta 9, operativo……..137

Gráfico 3.19: Cuestionario pregunta 10, administrativo……...138

Gráfico 3.20: Cuestionario pregunta 10, operativo……...139

Gráfico 3.21: Cuestionario pregunta 11 administrativo……....140

Gráfico 3.22: Cuestionario pregunta 11, operativo……...141

Gráfico 3.23: Cuestionario pregunta 12, administrativo……...142

Gráfico 3.24: Cuestionario pregunta 12, operativo……...143

Gráfico 3.25: Evaluación de Desempeño año 2012……..145

Gráfico 4.1: Proceso de Gestión de Talento Humanos……148

Imágenes

Imagen 3.1: Logo de la empresa……..198

Imagen 3.2: Ubicación de la empresa…….....198

Imagen 3.3: Parque de producción Parque Industrial…….....199

Imagen 3.4: Subdivisión Granja Avícola HuevosBio……199

Imagen 3.5: Nueva Planta de Producción Pachanlica – Pelileo…….200

Imagen 3.6: Equipo de trabajo Gestión de Talento Humano…….....200

Imagen 3.7: Personal de producción Bioalimentar……201

Imagen 3.8: Productos de nutrición Avícola……...201

Imagen 3.9: Productos de Gallinaza Mejorada…….....202

Imagen 3.10: Productos de líneas Mascotas……202

Imagen 3.11: Productos de líneas Pecuaria……..203

Tablas

Tabla 1.1: Árbol de problemas……..7

Tabla 2.1: Cargos y Departamentos Bioalimentar……..43

Tabla 3.1: Población……...111

Tabla 3.2: Niveles de confianza……...112

Tabla 3.3: Muestreo Estratificado……...114

Tabla 3.4: Cuestionario pregunta 1, administrativo……....120

Tabla 3.5: Cuestionario pregunta 1, operativo..,……...121

Tabla 3.6: Cuestionario pregunta 2, administrativo……..122

Tabla 3.7: Cuestionario pregunta 2, operativo……...123

Tabla 3.8: Cuestionario pregunta 3, administrativo……..124

Tabla 3.9: Cuestionario pregunta 3, operativo……...125

Tabla 3.10: Cuestionario pregunta 4, administrativo……126

Tabla 3.11: Cuestionario pregunta 4, operativo……127

Tabla 3.12: Cuestionario pregunta 5, administrativo……...128

Tabla 3.13: Cuestionario pregunta 5, operativo……....129

Tabla 3.14: Cuestionario pregunta 6, administrativo……....130

Tabla 3.15: Cuestionario pregunta 6, operativo……....131

Tabla 3.16: Cuestionario pregunta 7, administrativo……....132

Tabla 3.17: Cuestionario pregunta 7, operativo……...133

Tabla 3.18: Cuestionario pregunta 8, administrativo……....134

Tabla 3.19: Cuestionario pregunta 8, operativo……135

Tabla 3.20: Cuestionario pregunta 9, administrativo……136

Tabla 3.21: Cuestionario pregunta 9, operativo……....137

Tabla 3.22: Cuestionario pregunta 10, administrativo…….....138

Tabla 3.23: Cuestionario pregunta 10, operativo……..139

Tabla 3.24: Cuestionario pregunta 11, administrativo 140

Tabla 3.25: Cuestionario pregunta 11, operativo 141

Tabla 3.26: Cuestionario pregunta 12, administrativo 142

Tabla 3.27: Cuestionario pregunta 12, operativo 143

Tabla 3.28: Evaluación de Desempeño Año 2012 145

Tabla 3.29: Proceso de Gestión de Talento Humano 150

INTRODUCCION

La gestión del Talento Humano es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años. En la actualidad la visión del área es totalmente diferente de su configuración tradicional, cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos (ARH).

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas. La manera como las personas se comportan, deciden, actúan, mejoran sus actividades, cuidan los clientes y asumen los negocios de las empresas varía ampliamente, y esa variación, depende en gran parte, de las políticas y directrices de las organizaciones respecto de cómo manejar a las personas en sus actividades.

En el presente trabajo de investigación se propone un modelo de gestión de talento humano para la empresa Bioalimentar Cía Ltda, el cual está formado por los cuatro elementos del proceso de gestión de talento humano, que son:

Selección, contratación e inducción; entrenamiento y capacitación; Evaluación del Desempeño y Clima Laboral. En cada proceso se proponen varias herramientas de gestión que ayudarán a la empresa a tener trabajadores con alto rendimiento puesto que la misma es manejada inadecuadamente y de manera empírica sin tomar en cuenta ninguno de los procesos antes mencionados. Las herramientas que se proponen son las necesarias y aplicables de acuerdo a la situación de la empresa, que en el transcurso de su utilización se irán ampliando considerando nuevas necesidades, es decir un modelo flexible.

La empresa a la cual va dirigida éste proyecto se dedica a la producción y comercialización de alimento balanceado para nutrición animal (pecuaria y mascotas) y humana, pero que por la falta de una buena gestión no se ha podido percibir ningún tipo de desempeño laboral, por lo que se decidió que sea evaluada y proponer el modelo antes mencionado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA BIOALIMENTAR DE LA CIUDAD DE AMBATO.”

1.2. Contextualización

1.2.1 Macro

En el Ecuador, los alimentos balanceados se iniciaron como una industria orientada netamente a las aves, ganado y porcina.

Luego en la década de los 60 e inicios de los 70 la industria de cultivo de camarón tuvo un despegue que propicio que en la década de los 80 el país cuente con una fabulosa infraestructura que satisfaga la demanda de alimento de éste producto, creciendo a medida que se incrementó la producción de camarón. A partir del año de 1998 la mancha blanca sacudió la industria camaronera, trayendo secuelas a la industria de alimentos balanceados. Sin

embargo, con la recuperación del sector camaronero, se ha reactivado de a poco la producción de alimentos balanceados ha sido, históricamente, el destinado a pollo.

Otros de participación importante son el alimento balanceado para cerdos, vacas, tilapia, truchas, salmón, además de elaborar dicho producto para cualquier otro animal bajo pedido como avestruz, ranas, codornices, etc.

Según las estadísticas de la Asociación Ecuatoriana de Fabricación de alimentos Balanceados (AFABA) que agrupa a 324 pequeñas empresas, la producción de alimento para animales se ha desarrollado considerablemente: del año 2000 al 2010 incremento de 895.000 a 2,1 millones de toneladas. Es decir un alza del 135%.

La gran demanda de los granos, por parte de Países industrializados como China e India y el uso de estas materias primas para la fabricación de biocombustibles preocupan a Gerentes de empresas Ecuatorianas ya que son factores que han incentivado a los altos costos.

En el 2009 teníamos un precio de 291.00 dólares por tonelada de maíz y hoy se está hablando de 396.00 dólares. En el caso de la soya era de 330 dólares y hoy se encuentra a 450 dólares la tonelada puesto que estos forman la materia prima para la elaboración del alimento Balanceado.

La escalada de precio de la materia prima no es lo único que mantiene en tensión al sector, pues la sequía que se vive en el País ha afectado un 30% de los cultivos de maíz. Esto hace creer que habrá desabastecimiento.

En el ámbito empresarial Pronaca S.A es la mejor posicionada. Incursiono en la elaboración de alimentos en 1979 para abastecer las necesidades de las granjas avícolas de la empresa. Se estima que su producción podría estar bordeado las 50.000 toneladas mensuales.

1.2.2 Meso

Las personas dedicadas a la crianza de animales de granja han aprendido a elaborar su propio alimento porque les resulta más económico que comprarlo.

En la provincia de Tungurahua los propietarios de granjas avícolas saben que para alimentar a sus animales utilizan alrededor de 20 quintales de alimento balanceado por semana.

El balanceado está compuesto por varios elementos. El maíz por ejemplo, constituye un 55% y es importado durante los meses en que Ecuador no produce, aproximadamente la mitad del año. La soya es el segundo componente más importante, lo conforman el 25%. El 25% restante son sobre todo vitaminas y aditivos.

El 45% de las fábricas de balanceado que se encuentra en el País se encuentran en la provincia de Tungurahua seguida con Pichincha con el 14%.
Las industrias productoras de alimento balanceado en Tungurahua, poseen casi en su totalidad tecnología de punta ya que ha importado maquinaria que agilizan los procesos productivos

1.2.3 Micro

Actualmente Bioalimentar Cía. Ltda, se encuentra ubicada en la IV etapa del parque industrial Ambato.

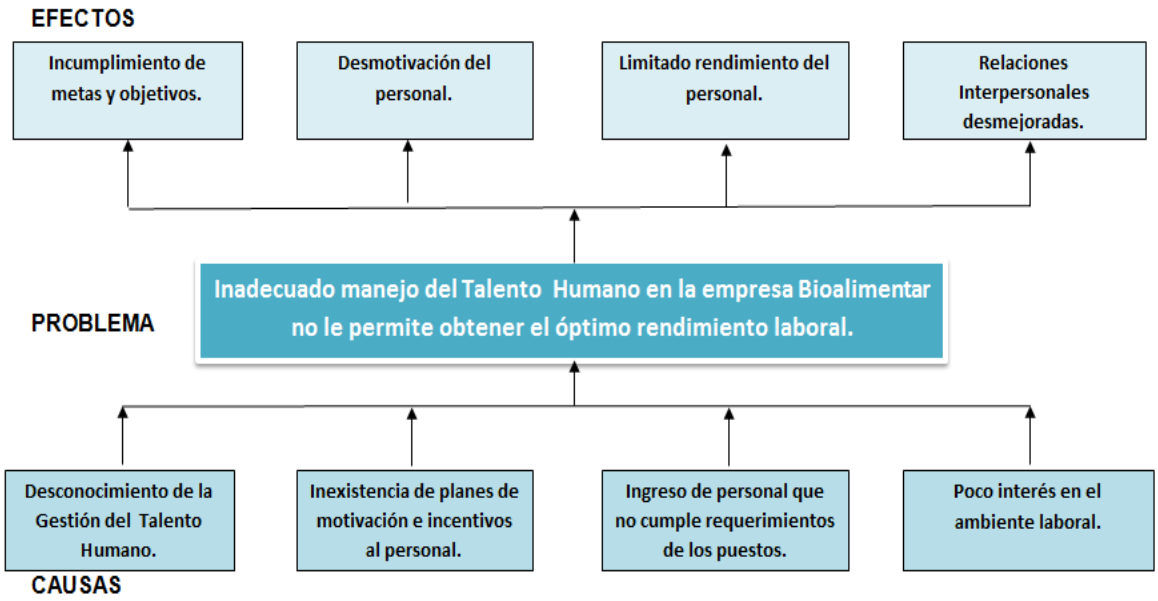
Hace 45 años, cuando aparecía una nueva actividad pecuaria, la avicultura, en 1967 Don Hitler Garzón y Doña Teresa Garzón fundan y establecen una pequeña granja para producir huevos comerciales, Ocho años más tarde (1975) resolvieron trasladarse a la ciudad de Ambato ubicándose en la avenida 12 de Noviembre y Vargas Torres, allí amplían su producción de alimento balanceado y, aprovechando la energía trifásica se decide montar un molino y una mezcladora de mayor capacidad. Ahora se especializa en nutrición animal y humana, ofreciendo soluciones de calidad en toda la cadena agroalimentaria. Nuestro trabajo y experiencia fortalece el desarrollo del país con una importante participación en la economía nacional.

1.3. Planteamiento del problema

1.3.1 Análisis crítico

Después de realizar un análisis de las principales causas por las cuales se planteó el presente tema de investigación, se procede a realizar un árbol de problemas en el que se especifica de manera más detallada las causas y efectos como se explica a continuación:

Tabla 1.1: **Árbol de Problemas**



Fuente: Plan de disertación.
Elaborado por: Teresa Mariño.

Luego de haber revisado la contextualización macro, meso y micro; y, haber planteado el análisis causa-efecto, se determina que el problema es el

inadecuado manejo del Talento Humano en la empresa Bioalimentar el cuál no permite obtener el óptimo rendimiento laboral, causado principalmente por:

1.3.1.1 Desconocimiento de la Gestión del Talento Humano

A nivel organizacional, los colaboradores no tienen el conocimiento suficiente sobre lo que significa la Gestión del Talento Humano, sus conceptos, elementos y administración del mismo, dejando a un lado su importancia en la empresa en poner en práctica la manera cómo influye éste proceso dentro de nuestro capital Humano.

Otro factor importante es que el departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa no comunique o demuestre la importancia que tiene dentro de la empresa hacia sus colaboradores.

1.3.1.2 Inexistencia de Planes de Motivación e incentivos al Personal

No se valora el sacrificio y esfuerzo del colaborador de manera objetiva priorizando el crecimiento rentable de la empresa, mas no el crecimiento de conocimiento, habilidades y destrezas que cada colaborador aporta en sus actividades laborales diarias ocasionando así desmotivación del personal impidiendo otorgar cierto tipo de incentivo ya sea económico y motivacional.

1.3.1.3 Ingreso del Personal que no cumple requerimiento de los puestos

Se han dado casos de selección de personal que no cumplen con requisitos del cargo por ocupar la vacante disponible con urgencia, al mismo, contrataciones de personal con ofertas de formación y capacitación una vez que ingresen a trabajar que no se cumplen. Al no cumplirse con ese proceso el trabajador no se desempeña adecuedamente dentro de su área de trabajo, generándose retrocesos y un alto porcentaje de rotación del personal.

1.3.1.4 .Poco Interés en el ambiente Laboral

No existe una estrategia detallada para aportar al cumplimiento de la visión de la empresa que es llegar a ser "El mejor lugar para trabajar" dejando pasar por alto actividades orientadas hacia los trabajadores y a satisfacer sus necesidades como clientes internos en cuanto a festejos, reconocimientos por sus logros personales y laborales, entre otros.

1.3.2 Formulación del Problema

Para la identificación del problema central se realizó un análisis de involucrados como son: el gerente, los clientes internos, departamento de Gestión de Talento Humano, después de lo cual se definió, que el problema principal es

“Deficiencia en las actividades administrativas por parte del Departamento de Gestión de Talento Humano” por manejar inadecuadamente todo lo que implica la gestión del desempeño, lo que conlleva a una deficiente toma de decisiones y bajo desempeño laborar de los colaboradores de la organización.

Debido a la desorganización de funciones dentro del departamento de Gestión de Talento Humano, se presenta un bajo nivel de credibilidad, y bajo nivel de consecución de resultados. Por motivo del crecimiento acelerado del nivel de ventas, aumento de procesos productivos, incremento del personal se descuidan varias áreas de la empresa, aspectos organizacionales y operacionales que requieren atención urgente.

No se satisfacen las necesidades de los colaboradores con la brevedad posible ya que no se toman con relevancia dichas necesidades dejando pasar por alto y llegar a un plazo largo sin resolverlo, provocando que el personal se sienta desmotivado, esto afecta directamente a los indicadores de clima laboral.

Las diferentes áreas manejan al personal de una manera centralizada, es decir preocupándose solo por cumplir sus indicadores y metas sin preocuparse por el bienestar del ser humano.

La falta de comunicación eficaz a nivel de toda la organización genera individualismo impidiendo el trabajo en equipo, provoca distorsión de la

información, genera una percepción de concentración de poder ocasionando mala imagen interna.

Variable independiente: Gestión del Talento Humano

Variable dependiente: Rendimiento

1.3.3 Delimitación del problema

Se detalla la delimitación espacial y temporal del objeto de investigación

1.3.3.1 Delimitación Espacial

- **Provincia:** Tungurahua
- **Ciudad:** Ambato
- **Empresa:** Bioalimentar Cía Ltda
- **Grupo:** Colaboradores de la empresa
- **Ubicación:** Parroquia Atahualpa, Parque Industrial IV Etapa. Calle “1”. Panamericana Norte Km. ½ Vía a Quito

1.3.3.2 Delimitación Temporal

- **Período Actividades:** Mayo 2012 – Mayo 2013

1.3.3.3 Delimitación de Contenido:

- **Campo:** Empresa de Elaboración de Alimento Balanceado
- **Áreas:** Administrativa, Operativa, Financiera, Comercial.

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa Bioalimentar de la Ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar las condiciones actuales y los factores que inciden en el rendimiento de los colaboradores.
- Diagnosticar los subsistemas del departamento de Gestión de Talento Humano.
- Diseñar estrategias que promuevan el desarrollo sostenido del capital humano de la empresa.
- Diseñar un modelo de Gestión de Talento Humano orientado al rendimiento de los colaboradores de la empresa.

1.5. Justificación

La presente investigación está enfocado a determinar las condiciones puntuales del capital humano con el que la empresa cuenta, es decir tomar en cuenta que la gente debe ser la principal fuente del valor agregado y el personal de la empresa debe ser único y para esto hay que poner más énfasis en los cuatro sub sistemas con los que la empresa cuenta; los cuales son: la selección y contratación, la formación y capacitación, evaluación del desempeño y el clima laborar, formando así un desarrollo organizacional eficiente y cumplir con los objetivos de cada uno de los colaboradores y por ende de la empresa.

Establecer un modelo de Gestión del Talento Humano implica establecer métodos analíticos y estructurados para atraer, retener y desarrollar el personal competente que requieren gestionar el Talento Humano en la empresa Bioalimentar. El desarrollo organizacional influye en la elaboración del presente proyecto, ya que por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de la empresa enfocado hacia todos los colaboradores.

Se desea que el Modelo de Gestión de Talento Humano que se va a desarrollar sea el punto de partida del nuevo giro del capital humano de la empresa, se quiere dar otro enfoque y aprovechar de los aspectos positivos que éste puede brindar, como se conoce la gestión del Talento Humano, es la buena administración en acción.

1.6. Prognosis

Del análisis previo, se desprende, que si la empresa no fija bases consistentes en cuanto al manejo adecuado de la Gestión del Talento Humano, seguirá en la situación que se encuentra, sin generar aportes significativos a la consecución de su fin primordial que es su visión 2020, ocasionando pérdidas de Capital Humano, alta rotación de personal baja en el nivel de ventas, bajo nivel de innovación y emprendimiento.

Además cuenta con pocos clientes lo que genera una dificultad en la liquidez en la empresa, es decir existen deficiencias en la gestión administrativa. Adicional por dicha deficiencia administrativa hay inconvenientes con los proveedores puesto que no se les cancela en los plazos acordados creando un malestar para ambas partes.

1.7. Análisis Crítico

La empresa ha logrado crecer y posicionarse a nivel nacional, por su innovación, tecnología de punta en producción, y gracias a la garantía de contar con un sistema de Gestión de inocuidad alimentaria certificado con la norma internacional ISO 22000:2005, entre otros factores de éxito. Pero al mismo tiempo se olvida de un factor predominante y sensible de toda la organización que es el Capital Humano.

En lugar de invertir exclusivamente en productos y servicios, ahora se debería invertir también en las personas que saben cómo crear, desarrollar, producir y mejorar procesos y productos. En lugar de simplemente invertir en los clientes externos, también se debería invertir en las personas que los atienden bien y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados.

No existe una estrategia mágica, que permita enfocar a la organización para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la empresa y al mismo tiempo se acerque al objetivo de llegar a ser el mejor lugar para trabajar, pero si existe la posibilidad de sumar los esfuerzos de todos sus colaboradores en pro de ésta meta.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades de la Empresa Bioalimentar

2.1.1 Historia

Bioalimentar es un empresa donde sus orígenes se remontan a los años 60 en la parroquia de Cotaló, provincia de Tungurahua, cuando aparecía una nueva actividad pecuaria, la avicultura, en 1967 Don Hitler Garzón y Doña Teresa Garzón fundan y establecen una pequeña granja para producir huevos comerciales, decidiéndose a preparar por cuenta propia el alimento balanceado para sus aves; en principio montaron un molino valiéndose de un motor a diesel y una rudimentaria mezcladora accionada por la transmisión de una camioneta Ford 350.

Ocho años más tarde (1975) resolvieron trasladarse a la ciudad de Ambato ubicándose en la avenida 12 de Noviembre y Vargas Torres, allí amplían su producción de alimento balanceado y, aprovechando la energía trifásica se decide montar un molino y una mezcladora de mayor capacidad. Con esta producción se abastece el consumo de su granja propia y empieza a comercializar el balanceado entre familiares y amigos, obteniendo aceptación

en el medio y ganando más adeptos por sus resultados, gracias a la filosofía de hacer bien las cosas. Se emprende así, una nueva meta que es la de construir una fábrica de balanceados, para lo cual se adquiere un terreno en el año de 1978.

Hitler Garzón, el gestor de este gran sueño, fallece lamentablemente en 1984, dejando un gran vacío que con tesón, constancia y una clara visión de futuro, lo llena su esposa Teresa, quién supo con gran acierto, continuar la tarea.

Bioalimentar también paso obstáculos como los efectos de la guerra del Cenepa en 1994, crisis en la cual muchos negocios y granjas tuvieron que cerrar sus puertas y dejar morir sus ilusiones, pero ese no era el caso de Doña Teresa Garzón, una mujer luchadora, quien con el paso de las adversidades mostró gran intuición en los negocios, su inquebrantable voluntad y su constancia, llegando a ubicar a la fábrica como la más importante de la provincia. Ese ejemplo demostrado a través de estas 3 décadas, ha sido semilla que cayó en tierra fértil, pues los hijos de la familia Garzón Garzón llevan en la sangre la filosofía de servicio y calidad, que guía a esta, su empresa amiga, en creer en el futuro y esperarlo con optimismo.

Bioalimentar, es una compañía 100% ecuatoriana, estratégicamente ubicada en Ambato, y con presencia en todo el Ecuador, se especializa en nutrición animal y humana, ofreciendo soluciones de calidad en toda la cadena

agroalimentaria. Nuestro trabajo y experiencia fortalece el desarrollo del país con una importante participación en la economía nacional.

2.1.2 Misión

Transformar con pasión nuestro trabajo en alimentos que brinden salud y bienestar para nuestros clientes y colaboradores.

2.1.3 Visión

En el año 2020, quienes conformamos Bioalimentar seremos la empresa agroalimentaria más eficiente y rentable del Ecuador con presencia en el mercado internacional.

Por nuestra cultura organizacional, innovación, seguridad alimentaria y responsabilidad social, generando siempre valor para nuestros clientes y por el alto desarrollo de nuestro capital humano nos convertiremos en el mejor lugar para trabajar.

2.1.4 Principios

Amor: cuando creamos con pasión disfrutamos lo que hacemos.

Ética: en cada una de nuestras acciones transparentes para un futuro con excelencia.

Respeto: En el trato al ser Humano y al planeta.

Humildad: Sencillez cuando alcanzamos nuestros logros.

Responsabilidad: cuando cumplimos cabalmente nuestras obligaciones.

Honestidad: cuando demostramos justicia y verdad.

Carácter: en la firmeza e integridad de nuestras decisiones.

2.1.5 Quienes Somos

Somos **Bioalimentar,** una compañía 100% ecuatoriana, estratégicamente ubicada en Ambato y con presencia en todo el Ecuador, nos especializamos en nutrición, ofreciendo soluciones de calidad en toda la cadena agroalimentaria. Nuestro trabajo y experiencia fortalece el desarrollo del país con una importante participación en la economía nacional.

2.1.6 Qué Hacemos

Alimentamos la vida ... con pasión

- Priorizamos el desarrollo de nuestro capital humano.
- Estimulamos el crecimiento de nuestros clientes para quienes la productividad es fundamental.
- Generamos valor económico a nuestra nación con profesionalismo.

- Nos innovamos para responder a las necesidades alimenticias actuales y futuras.

2.1.7 Como lo Hacemos

- Con calidad, soluciones rápidas, comunicación eficaz y buen servicio.

- Creando sinergia, integrando a nuestro equipo de trabajo a los mejores colaboradores que crecen junto a nosotros mirando hacia el futuro.

- Con investigación y desarrollo.

- Con la más avanzada tecnología de producción y control de calidad con altos estándares de seguridad y salud en el trabajo.

BIOALIMENTAR Cía. Ltda. para garantizar la provisión de alimentos seguros, certificó su sistema de Gestión con los requisitos de la norma internacional ISO 22000:2005, Buenas Prácticas de Manufactura y Análisis de Peligros y puntos Críticos de control, HACCP.

2.1.8 Por que Elegirnos

- Por nuestra gente.

- Por nuestra garantía y confiabilidad certificada internacionalmente.
- Por nuestra tecnología e innovación.
- Por la eficacia de nuestros servicios integrales.
- Por nuestro liderazgo en conocimiento y experiencia.
- Por nuestra excelente relación costo beneficio.
- Por nuestra amplia cobertura y canales de comercialización.
- Por contribuir al desarrollo de actividades gremiales.
- Por nuestra filosofía al cuidado del medio ambiente y acción social.
- Y sobre todo por nuestra pasión por la nutrición.

2.1.9 Certificaciones de Calidad

Los días 24 – 25 y 26 Octubre del 2011, Bioalimentar Cia Ltda se sometió a un proceso de Auditoría Externa DE RECERTIFICACIÓN con muy buenos resultados. El Informe emitido por parte del representante de ICONTEC en Ecuador confirmó y recomendó para que la empresa Bioalimentar sean renovado por tres años más (2011 – 2014) sus Certificados de:

- **Certificado BP 007-1 ICONTEC BIOALIMENTAR BPM–A:** Buenas prácticas de manufactura son conjuntos de métodos , procedimientos , condiciones NECESARIOS PARA ASEGURAR QUE EL PRODUCTO CUMPLA CON LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE DE PRODUCTOS SANO , INOCUOS. Abarcando toda la cadena

alimentaria (Higiene del personal, equipos y utensilios, Edificaciones e Instalaciones , Aseguramiento de la calidad, higiene en el establecimiento, transporte y su Distribución).

- **Certificado HA 037-1 ICONTEC BIOALIMENTAR HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Point) basados en el CAC/RCP 1 DEL CODEZ ALIMENTARIUS , alcance :DISEÑO PRODUCCIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES , aprobado desde el 2008 – 12- 10 con su renovación 2011 – 12 – 09 hasta 2014 – 12 – 09.

- **Certificado AI 009-1 ICONTEC BIOALIMENTAR ISO 22000 – 2005:** Norma que permite a las organizaciones de la cadena alimentaria, producir alimentos sanos y seguros bajo un sistema de gestión de Seguridad Alimentaria.

- **Certificado CO-IA 009 – 1 IQNet BIOALIMENTAR**, alcance :FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM ISO 22000 – 2005, vigente desde el 2011-12– 09 hasta el 2014-12-09.

- **Certificado CO – HA 037-1 IQNet BIOALIMENTAR**, Siendo IQNet una asociación reconocida a nivel mundial que tiene su sede en

Berna (SUIZA compuesta por 36 asociaciones en todo el mundo (Europa, América, Africa y Medio Oriente).

2.1.10 Responsabilidad Social Empresarial

En **BIOALIMENTAR**, demostramos cada día el compromiso de empresa responsable con nuestras partes relacionadas.

- Implementamos un programa efectivo de GOBIERNO CORPORATIVO con enfoque de cumplimiento, direccionamos nuestras acciones empresariales a no generar impacto al MEDIO AMBIENTE, nuestras PRÁCTICAS LABORALES nos permiten ofrecer un ambiente de trabajo seguro, propicio para el desarrollo personal y profesional, poseemos PRÁCTICAS OPERACIONALES JUSTAS para la producción, comercialización y posventa de nuestro portafolio de productos y servicios.
- Manejamos con ética nuestros ASUNTOS con CONSUMIDORES Y USUARIOS proporcionándoles alternativas innovadoras y eficientes canales de comunicación y solución, nuestro INVOLUCRAMIENTO CON LA COMUNIDAD se refleja en las acciones emprendidas a favor de sectores vulnerables en pleno RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS.

- Estamos convencidos de que nuestra acción empresarial promueve el desarrollo sostenible, y esperamos que nuestro ejemplo sea continuado por generaciones.

2.1.11 Política de Calidad

Quienes integramos Bioalimentar Cía Ltda. Estamos comprometidos a producir alimentos seguros cumpliendo con los requisitos del Codex de Alimentación Animal y complementándolos con servicios técnicos que satisfagan al cliente.

2.1.12 Política de Seguridad y Salud Ocupacional

Quienes conformamos Bioalimentar Cía Ltda., empresa dedicada a la elaboración y venta de alimentos balanceados, crianza de aves de corral para la obtención y venta de huevos y elaboración de gallinaza mejorada; confirmamos el compromiso de nuestros recursos y el mejoramiento continuo de los procesos, para asegurar el cumplimento de las regulaciones legales en materia de Seguridad y Salud Ocupacional y, acorde a la magnitud de los factores de riesgo existentes, dotar, de las mejores condiciones de Seguridad y Salud Ocupacional a nuestro personal, buscando satisfacer a socios, clientes, colaboradores y sociedad.

2.1.13 Productos

2.1Acuicultura

- **Tilapias**

Tilapero Avimentos es un producto que ha sido diseñado para brindar a las tilapias nutrientes indispensables para cada una de las fases de producción, con el fin de lograr los mejores beneficios económicos en la explotación Acuícula, siguiendo nuestras recomendaciones de sanidad y manejo.

Agricultura

- **Gallinaza Mejorada**

Guanno es un producto a base de gallinaza, que junto a un proceso de compostación con tecnología de punta, se ha obtenido, así un insumo garantizado, el cual no presenta agentes patógenos, bacterianos y hongos nocivos para la producción agrícola, siendo éste un abono orgánico garantizado, apto para la utilización en cualquier suelo y cultivo. Su Composición es Garantizada ya que al ser un abono orgánico se puede utilizar en todos los cultivos, ya que es el complemento ideal para sus procesos

productivos gracias a su alto nivel de canalización de nutrientes, ayudando a un mayor desempeño de los suelos.

Los beneficios del Guanno son:

- Fácil aplicación
- Producción limpia (libre de químicos)
- Cosecha sana (alimentos 100% naturales)
- Reconstituye el suelo (textura y estructura
- Favorece al medio ambiente (minimizando la utilización de productos químicos)
- Apto para cualquier explotación agraria.

2.1.13.3 Avicultura

Los alimentos AVIMENTOS están diseñados para brindar a los pollos de engorde los nutrientes indispensables para cada una de las fases de producción, con el fin de lograr los mejores beneficios económicos en la exportación avícola, siguiendo nuestras recomendaciones de sanidad y manejo. Todos los alimentos son elaborados con materias primas seleccionadas, calificadas de acuerdo a parámetros microbiológicos tolerantes establecidos para animales (bacterias totales, coliformes, hongos, micro toxinas DON, T2 ocra-toxina calidad de grasas), además se toma en cuenta el valor de

digestibilidad (mejor porcentaje de absorción de nutrientes). El proceso de molienda de la materia prima tiene la finalidad de proporcionar un tamaño de partícula óptima para una mejor asimilación de nutrientes, además de suministrar los niveles ideales de aminoácidos digestibles (proteínas asimilables), energía, vitamina y minerales. Maíz, sub productos de trigo, sub productos de cervecería, gluten de maíz, germen de maíz, pasta de soya, arroz integral, harina de alfalfa deshidratada, harinas animales secadas al vapor, aceite de palma o soya, carbonato de calcio entre otros. Existen presentaciones como: Pre Inicial, inicial, crecimiento, engorde, final.

- **Gallinas Ponedoras**

Los alimentos AVIMENTOS están diseñados para brindar a las gallinas ponedoras los nutrientes indispensables para cada una de las fases de producción. A continuación su presentación. Existen presentaciones como: Súper pollita inicial, Ponedora Pollita Inicial, Ponedora crecimiento, ponedora 1 y ponedora 2.

- **Codornices**

Suministrar como único alimento durante toda la etapa de producción de huevos de la codorniz (desde la 7ma semana de edad aproximadamente, hasta la finalización de la etapa porstura), 25 a 30 gramos/ave/día

- **Gallos de Pelea**

Gallos de pelea adultos de competencia; está correctamente balanceado para proveer la suficiente energía metabolizante y con un balance ideal de aminoácidos, digeribles para un buen mantenimiento de los mismos.

El alimento en ésta etapa es necesario alimentar con un tipo de alimento fácilmente digerible, con estrictos controles de calidad de materias primas. La característica especial de éste alimento:

Estimulación muscular y nerviosa ya que está enriquecido con Ging Seng G115, estimulante natural.

Adición de prebióticos naturales para mantener la salud intestinal, con lo cual el gallo de pelea no desperdicia energía para controlar desórdenes intestinales; por lo tanto esta energía lo reserva para el combate.

Además de la adición de antibióticos, que ayudan a controlar infecciones producidas por heridas propias de la actividad del animal; la adición de vitaminas especialmente la K3: que ayuda a la coagulación de la sangre.

Minerales como el hierro para una buena producción de glóbulos rojos, que conjuntamente con las demás vitaminas y minerales se obtiene un correcto balance metabólico para el buen funcionamiento corporal.

Enriquecidos con vitaminas A, D, E, vitaminas liposolubles que ayudan a mejorar la inmunidad de los gallos de pelea.

2.1.13.4 Cuyes y Conejos

Los alimentos Cunimentos están diseñados para brindar a los cuyes los nutrientes indispensables para cada una de las fases de producción. Existen presentaciones como cunimentos crecimiento y cunimentos engorde.

2.1.14.5 Felinos

- **Gatuco**

Es un alimento desarrollado con la más alta tecnología con croquetas multicolores hechas a base de harina de pollo la cual proporciona un sabor irresistible al paladar de los gatos.

Ha sido formulado con una combinación de nutrientes que garantiza la salud y belleza de todos los gatos bajo una tecnología de nutrición total, contiene todos los nutrientes que el felino necesita, en la proporción ideal para una correcta alimentación, cubriendo las exigencias de todos los gatos, además contiene grasa animal estabilizada para estabilizar su rancificación, vitaminas, minerales y ácidos grasos esenciales, así como taurina y todos los amino ácidos; también

está formulado para evitar la formación de cálculos renales, gracias a sus ingredientes que mantienen el pH ideal de la orina, evitando la movilización y depósito de calcio y magnesio.

- **Nutritec Cat**

Es el alimento más completo para gatos. Nutrición y salud 100% garantizadas ya que cumple con las especializaciones de materias primas y las regulaciones para el desarrollo de las fórmulas exigidas por AFFCO (Association of American Feed Control Officials). NUTRITEC CAT cumple con los requisitos nutricionales exigidos por la USA NATIONAL ACADEMY OF SCIENCE/ NATIONAL RESEARCH COUNCIL (NAS/NRC) para las diferentes edades.

2.1.13.6 Ganadería

Los alimentos Vaquimentos están diseñados para brindar los nutrientes indispensables para terneras y vacas de alta producción de leche, como complemento de la alimentación normal es el pastoreo. Este producto contiene niveles altos de energía, proteína sobrepasante incluidos aminoácidos, Lisina y Metionina protegidas además de grasa by pass para el aprovechamiento directo de la energía en el tracto gastro intestinal y enriquecido con minerales traza para cubrir las altas exigencias de vacas súper productoras de leche. El

proceso de molienda de la materia prima tiene la finalidad de proporcionar un tamaño de partícula óptima para cada fase de alimentación. Existen presentaciones como: terneras inicial, terneras crecimiento, súper lechero 15 y súper lechero 25 .

2.1.13.7 Sales Minerales

Optimal es un prémix mineral enriquecido con selenio orgánico y pibiótico Pcreatin 7 que mejora el funcionamiento ruminal estimulando las bacterias celulíticas aumentando la digestión de la fibra contenida en el alimento, lo que permite a los animales aumentar la producción de leche carne.

2.1.13.8 Porcicultura

Están diseñadas para brindar a los cerdos de engorde los nutrientes indispensables para cada una de las fases de producción, con el fin de lograr los mejores beneficios económicos en la explotación porcina, siguiendo nuestras recomendaciones de sanidad y manejo ya que son elaborados con materias primas seleccionadas que pasan por un eficiente control de calidad.

El objetivo para cerdos modernos es llegar a 100Kg. De peso en 150 días de vida con consumos inferiores a 240 Kg de alimentos por animal, para que de

ésta manera el productor moderno de cerdos, pueda enfrentar los mercados cada vez más competitivos. Existen presentaciones como: Pre destete, destete, inicial, crecimiento, engorde, engorde magro, reemplazo, gestación y lactancia.

- **Piglet High Nutrition**

La línea Piglet High Nutrition (PRE-DESTETE, DESTETE y PRE-INICIAL) de Bioalimentar Pasión por Nutrición, está diseñada para brindar a los lechones los nutrientes indispensables para su óptimo desarrollo con el fin de lograr los mejores beneficios económicos en la explotación porcina. La nutrición especializada de los alimentos para estas fases, se componen con materias primas de alto valor biológico y seleccionadas de acuerdo al sistema digestivo inmaduro del lechón.

La nutrición del lechón está basado en nutrientes específicos para estas fases como: proteína ideal (balance adecuado de aminoácidos), carbohidratos de alta digestibilidad (azúcares como lactosa y dextrosa).

Piglet High Nutrition está diseñado para aprovechar el máximo potencial de crecimiento de los lechones, en base a nutrientes de alta digestibilidad y de gran calidad, adaptados a la fisiología digestiva inmadura de los lechones. La alimentación del lechón antes y después del destete es uno de los aspectos

más importantes a considerar en cualquier programa de alimentación de cerdos, por su efecto sobre los rendimientos productivos posteriores.

- **Inicial**

Los alimentos Porcimentos INICIAL están formulados de acuerdo al requerimiento energético y de aminoácidos, balanceado de manera óptima con los demás nutrientes (grasa, fibra, vitaminas y minerales). Durante esta fase la fisiología del cerdo a madurado con lo que es posible pasar a alimentos más simples.

- **Crecimiento**

Los alimentos Porcimentos CRECIMIENTO están formulados de acuerdo a los requerimientos de las genéticas modernas y del ambiente de crianza de los cerdos, ya que estos dos factores influyen significativamente en el rendimiento. La recomendación nutricional para cerdos de crecimiento y terminación varían de acuerdo al desempeño esperado para cada animal, con el fin de aprovechar la alta tasa de crecimiento magro.

- **Engorde**

Los alimentos Porcimentos ENGORDE están formulados bajo el concepto de “Proteína Ideal” que es la relación óptima de aminoácidos digeribles; el

concepto utilizado en nutrición porcina es la utilización de materias primas en base a su “digestibilidad”; logrando de esta manera una mejor ganancia diaria de tejido magro.

- **Concentrado Protéico**

CONCENTRADO PROTÉICO para cerdos de engorde, para ser mezclado con cereales, mezclas de cereales y subproductos energéticos o preferentemente maíz. Resultando esta mezcla el aporte necesario de energía, aminoácidos, vitaminas, minerales y aditivos, de esta manera se obtiene un alimento único e ideal para las fases de crecimiento y engorde de cerdos comerciales.

- **Reemplazo**

Los alimentos Porcimentos REEMPLAZO están formulados en base a los requerimientos nutricionales de las cerdas modernas, que se han modificado sustancialmente como consecuencia de mejoras en la selección de genes relacionados con el comportamiento reproductivo de la cerda. La selección hace énfasis en el perfil reproductivo y capacidad de deposición magra. La productividad de la cerda multípara es mayor que en la primeriza, todas las estrategias de manejo y nutricionales deben estar enfocadas para mantener y estimular la prolificidad, y aumentar la longevidad de la cerda moderna,

evitando la situación actual en donde la mayoría de la piara reproductor es remplazado antes del cuarto parto.

- **Gestación**

Los alimentos Porcimentos GESTACIÓN están formulados en base a la cantidad de energía y proteína de cada fase de gestación y peso de la camada, esto es importante porque determinan el tamaño y posterior vitalidad de los lechones al nacimiento, determina también la cantidad de tejido mamario al final del parto.

- **Lactación**

Los alimentos Porcimentos LACTACIÓN están formulados con niveles altos de energía y aminoácidos con la finalidad de proporcionar una excelente producción de leche, una mínima pérdida de peso corporal, un máximo desarrollo y uniformidad de la camada, y una presentación rápido del celo después del destete.

- **Optimal Verracos**

Es un suplemento multinutricional para el verraco adulto y cerdas reproductoras en plena etapa de reproducción, que permite expresar el máximo potencial genético ya que está enriquecido con las vitaminas, minerales, ácidos grasos,

aminoácidos, energía de rápida absorción, nutrientes que influyen directamente sobre las funciones reproductivas, mejorando la libido, la calidad y cantidad de semen, la tasa de ovulación, supervivencia embrionaria y por ende el número de lechones en el parto.

2.1.13.9 Caninos

- **Canimentos**

Ha sido formulado para ser una dieta completa que satisface todas las necesidades nutricionales de los canes en todas sus etapas, estilos de vida y tamaño corporal (razas), con una forma y tamaño de croqueta, que permite su fácil consumo, porque se adapta a las características anatómicas y fisiológicas de todas las razas. Las dietas CANimentos, incluyen ingredientes de la más alta calidad, tratados con procesos tecnológicos de última generación únicos en el Ecuador. Con variantes de conformidad con las normas de bienestar animal y seguridad alimentaria, siguiendo las recomendaciones de AAFCO y NRC, dentro de su composición según el tipo de dieta CANI. Existen presentaciones de cachorros, adultos, senior y sport.

- **Mambo**

Fórmula balanceada, sabor irresistible y altamente digerible, proporciona a su perro todas las proteínas y vitaminas que necesita para una buena salud, un pelaje brillante, buen crecimiento, y su mantenimiento, cumple con las especificaciones de materias primas y las regulaciones para el desarrollo de las fórmulas exigidas por AFFCO (Asociation of American Feed Control Officials) y con los requisitos nutricionales exigidos por la USA NATIONAL ACADEMY OF SCIENCE / NATIONAL RESEARCH COUNCIL (NAS/NRC) para las diferentes edades de las mascotas.

- **Cachorros:** Mambo Dog Cachorros se conserva mejor en un lugar fresco y seco.
- **Maternidad y Lactancia:** en el período de pre y pos parto y durante la lactancia éste alimento tiene los alimentos adecuados para suplir las necesidades nutricionales de tu mascota.
- **Adultos:** produce heces sólidas y tiene excelente palatabilidad la cuál es necesaria en la aceptación y gusto de la mascota.
- Presentaciones de 1lb, 2Kg, 4Kg, 9Kg, 15Kg y 30 Kg.

2.1.13.10 Kennel Du Soleil

Centro de investigación etológico (comportamiento animal) y nutricional de perros y gatos, donde se entrenan los mejores ejemplares caninos para shows,

deportes caninos, actores de cine y televisión. Contamos con un staff de profesionales en handler y grooming.

- **Misión**

Concientizar a la sociedad sobre la importancia de la sociabilización de perros y gatos, logrando equilibrio en la relación amo – mascota en el convivir diario.

- **Visión**

Ser el mayor centro de investigación etológico para ayuda de las especies caninas y felinas, compartiendo nuestros conocimientos a la sociedad.

2.1.13.11 Producción de Huevos – Granja Avícola

Dentro del Negocio de Nutrición Humana del Mundo Bioalimentar, está la Granja Avícola BioHuevo donde se produce huevos comerciales para el consumo humano.

Biohuevo cuenta con modernas instalaciones y tecnología de punta, con galpones automatizados garantizando la óptima producción de este bondadoso alimento natural, ofreciendo al mercado huevos de alta calidad bajo la marca Huevos Bio.

Huevos Bio, se produce y se ofrece al mercado huevos de insuperable calidad nutritiva, enriquecidos con ácidos omega 3 y 6, con una gran demanda gracias a su sabor y tecnología de producción.

El proceso empieza en nuestros galpones automatizados, donde las gallinas ponedoras se encuentran correctamente ubicadas en sus jaulas, son alimentadas cada tres horas con alimento balanceado Avimentos, alimento que brinda a las ponedoras los nutrientes necesarios para la máxima producción.

Producción de huevos, las gallinas se alimentan durante todo el día, en promedio las gallinas ponen un huevo diario, como máxima producción.
Recolección de huevos, la recolección se hace una vez al día a través de las bandas transportadoras automáticas del mismo galpón.

Selección, los huevos son seleccionados en 3 clases: A- Huevos grandes, B – Huevos Medianos; C – huevos iniciales o pequeños.

Para garantizar la frescura del huevo, implementamos la tecnología de impresión, donde se registra la fecha de producción, garantizando un producto fresco al consumidor. La tinta es 100% vegetal inofensiva al consumo humano.

Los huevos de comercialización empacados son de tipo A, sobre la cubeta con el producto impreso va con la marca comercial y recubierta con plástico de

microporos, que permite mantener el producto fresco, luego pasa por un horno de empaque de 130°C donde se sella.

Con nuestra cadena de distribución proveemos huevos de calidad, 100% garantizados enriquecidos con ácidos omega 3 y con un sabor natural único, con el respaldo de escaparatismo del producto.

2.1.14 Servicios

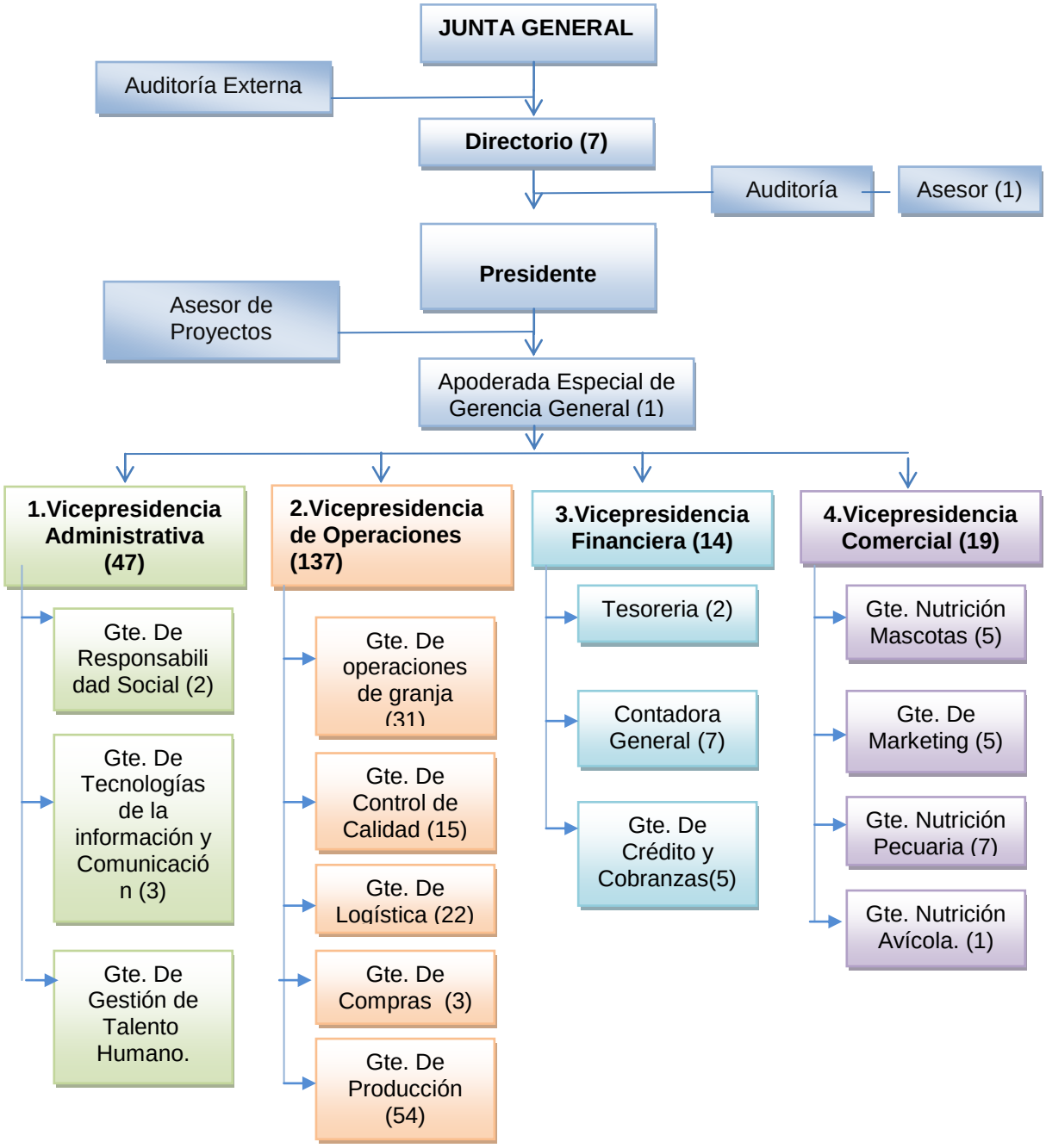
Bioalimentar cuenta con servicios como

- **Veterinario en Línea:** Servicio Técnico veterinario On-Line por medio de nuestra página Web, Nuestras redes sociales como Twitter y Facebook.

- **Biograin:** Se encuentra estructurada para operar en el área de ‘’Almacenes Generales de Depósitos’’ recientemente creada por lo cual cuenta con una organización ágil y profesional. Está formada por los mejores administradores, inspectores, analistas, entre otros funcionarios especializados en el manejo de sus mercaderías; posee terminales de embarque, desembarque y almacenamiento, una amplia estructura de control y supervisión de todas las mercaderías. BiOGRAIN facilita locales adecuados para la estiba y guarda de mercaderías y operaciones relacionadas con la comercialización de los productos depositados.

2.1.15 Organigrama Estructural

Gráfico 2.1: **Organigrama Estructural**



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

2.1.16 Cargos y Departamentos

Tabla 2.1: **Cargos y Departamentos Bioalimentar**

DEPARTAMENTO	CARGO	N° DE TRABAJADORES
Administrativo		6
	Vicepresidente Administrativo	1
	Presidente Ejecutivo	1
	Director de Responsabilidad Social	1
	Apoderada Especial de Gerencia General	1
	Ayudante General	1
	Gerente de Negocio de Nutrición Humana y Agrícola	1
Compras		10
	Receptor de Materia Prima	1
	Asistente de Compras	1
	Gerente de Compras	1
	Adminsitrador de Bodegas	1
Contabilidad		10
	Director de Contabilidad	1
	Asistente de Impuestos	1
	Asistente de Activos Fijos	1
	Auxiliar de Contabilidad	1
	Asistente de Inventarios y Costos	1
	Asistente de Contabilidad	3
	Asistente de Nómina	1

	Director Administrativo de Nutrición Humana y Agrícola	1
Control de Calidad		16
	Ayudante de Limpieza	8
	Asistente de Aseguramiento de la Calidad	5
	Supervisor de Aseguramiento de la Calidad	1
	Director de Control de Calidad	1
	Asistente de Control de plagas y Salubridad	1
Crédito y Cobranzas		3
	Asistente de Crédito	1
	Asistente de Cobranza y Recaudación	1
	Gerente de Crédito y Cobranzas	1
Financiero		2
	Vicepresidente Financiero	1
	Asistente de tesorería	1
Gestión de Tecnologías de la Informacion		3
	Asistente de Gestión de Tecnología de la Información	1
	Director de Gestión de Tecnología de la Información	1
	Programador Web	1
Gestión de Talento Humano		3
	Director de Gestión de Talento Humano	1

	Supervisor de Gestión de Talento Humano	1
	Asistente de Gestión de Talento Humano	1
Mantenimiento Industrial		14
	Director de Mantenimiento Industrial	2
	Supervisor de Mantenimiento Industrial	1
	Asistente Mecánico	5
	Asistente Eléctrico, Electrónico	5
	Asistente de Calderos	1
Marketing		4
	Directora de Marketing	1
	Coordinador de Eventos	1
	Socializer	1
	Diseñador	1
Mensajería		2
	Mensajero	1
	Auxiliar de Cafetería	1
Responsabilidad Social	Trabajador Social	1
Nutrición Humana y Agrícola (Granja)	Asesor Técnico de Nutricion Animal y Agrícola	1
Producción		87
	Supervisor de Micros	1
	Ayudante de Operario	4
	Estibador	1
	Ayudante General	39

	Operario de Máquina	3
	Peletizador	1
	Gerente de Producción	1
	Abastecedor	3
	Vicepresidente de Operaciones	1
	Director de Producción	2
	Supervisor de Productividad	2
	Empacador	9
	Asistente de Logística	1
	Gerente de Logística	1
	Asistente de Producción	1
	Galponero	7
	Galponeros Libres	6
	Auxiliar de Cafetería	2
	Director Técnico de Nutrición Humana y Agrícola	1
	Operario de Guano	1
Seguridad Física		31
	Ayudante de Seguridad	28
	Supervisor de Seguridad Física	2
	Director de Seguridad Física	1
Seguridad Industrial y Salud Ocupacional		4
	Enfermero	1
	Médico	1
	Supervisor de SSO	1

	Asistente de SSO	1
Servicio al Cliente		50
	Recepcionista	1
	Transportista	7
	Estibador	27
	Asistente al Cliente Final	2
	Administrador de Bodega	1
	Mercaderista	1
	Montacarguista	3
	Supervisor de Despachos	2
	Asesor Comercial	1
	Asistente de Despachos	1
	Facturador	1
Técnico Comercial		12
	Asesor Técnico Comercial	6
	Director Comercial	2
	Asistente Técnico Comercial	1
	Director Nacional de Línea	1
	Gerente de Nutrición Humana y Animal (Pecuario)	1
	Geerente de Nutrición Humana y Animal (Mascotas)	1
Total Colaboradores		258

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

2.2 Fundamentación Legal

2.2.1 Codificación del Código de Trabajo

Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Ultima modificación: 27-ene-2011 Estado: Vigente

LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION

Resuelve:

EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DEL CODIGO DEL TRABAJO

INTRODUCCION

La Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de conformidad con la Constitución Política de la República, ha considerado menester realizar la presente Codificación del Código del Trabajo con la finalidad de mantener actualizada la legislación laboral, observando las disposiciones de la Constitución Política de la República; convenios con la Organización Internacional del Trabajo, OIT, ratificados por el Ecuador; leyes reformatorias a éste Código; observaciones formuladas por el H. doctor Marco Proaño Maya, Diputado de la República; Código de la Niñez y Adolescencia; Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y

Homologación de las Remuneraciones del Sector Público; y, resoluciones del Tribunal Constitucional.

Art. 1.-Ambito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008, Arts. 66, 325

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal; b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto; c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional; d) A prueba; e) Por obra cierta, por tarea y a destajo; f) Por enganche; g) Individual, de grupo o por equipo; y, h)Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

Art. 12.- Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

CONTRATO A TIEMPO INDEFINIDO TROCADO A PLAZO,

ESTABILIDAD LABORAL.-

CONTRATO VERBAL DE TRABAJO TROCADO EN CONTRATO A PLAZO.-

Art. 15.- Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino

una sola vez entre las mismas partes. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

VACACIONES ANUALES.-

Art. 72.-Vacaciones anuales irrenunciables.- Las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero. Ningún contrato de trabajo podrá terminar sin que el trabajador con derecho a vacaciones las haya gozado, salvo lo dispuesto en el artículo 74 de este Código.

Art. 73.-Fijación del período vacacional.- En el contrato se hará constar el período en que el trabajador comenzará a gozar de vacaciones. No habiendo contrato escrito o tal señalamiento, el empleador hará conocer al trabajador, con tres meses de anticipación, el período en que le concederá la vacación.

Art. 74.- Postergación de vacación por el empleador.- Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al trabajador por corto tiempo, el empleador podrá negar la vacación en un año, para acumularla necesariamente a la del año siguiente.

Art. 75.- Acumulación de vacaciones.- El trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año.

Art. 76.- Compensación por vacaciones.- Si el trabajador no hubiere gozado de las vacaciones tendrá derecho al equivalente de las remuneraciones que correspondan al tiempo de las no gozadas, sin recargo. La liquidación se efectuará en la forma prevista en el artículo 71 de este Código.

PARTICIPACION DE UTILIDADES,

Art. 98.-No tendrán derecho a utilidades.- Los trabajadores que percibieren sobresueldos o gratificaciones cuyo monto fuere igual o excediere al porcentaje que se fija, no tendrán derecho a participar en el reparto individual de las utilidades.

DECIMO TERCERO Y CUARTO SUELDOS.

Art. 112.- Exclusión de la decimotercera remuneración.- El goce de la remuneración prevista en el artículo anterior no se considerará como parte de la remuneración anual para el efecto del pago de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ni para la determinación del fondo de reserva y jubilación,

ni para el pago de las indemnizaciones y vacaciones prescritas en este Código. Tampoco se tomará en cuenta para el cálculo del impuesto a la renta del trabajo.

Art. 113.-Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

Art. 170.- Terminación sin desahucio.- En los casos previstos en el artículo 169, numeral 3 de este Código, la terminación de la relación laboral operará sin necesidad de desahucio ni otra formalidad; bastará que se produzca la conclusión efectiva de la obra, del período de labor o servicios objeto del contrato, que así lo hayan estipulado las partes por escrito, y que se otorgue el respectivo finiquito ante la autoridad del trabajo.

Art. 200.- Garantías para el fondo de reserva.- El fondo de reserva no podrá ser embargado, cedido o renunciado en todo o en parte, ni se admitirá compensación ni limitación alguna, salvo los casos siguientes:

1. El empleador tendrá derecho a retener la suma equivalente a las indemnizaciones que le deba el trabajador por abandono del trabajo o por sentencia judicial en caso de delito del trabajador; y,

2. El fondo de reserva será compensable, en la cuantía que fije el reglamento respectivo, con los préstamos concedidos de conformidad con el parágrafo segundo de este capítulo.

ACCIDENTE DE TRABAJO.-

Art. 402.- Pago de indemnizaciones.- Notificado el empleador por el inspector del trabajo con la petición de parte interesada en el pago de las indemnizaciones y con el dictamen de la Junta Calificadora de Riesgos, o con la partida de defunción del trabajador que falleciere a consecuencia de un accidente o enfermedad profesional, deberá cubrir el valor de tales indemnizaciones dentro del plazo que se le conceda, el que no podrá exceder de sesenta días, ni ser menor de treinta.

Art. 152.- Toda mujer trabajadora tiene derecho a una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimientos múltiples el plazo se extiende por diez días adicionales. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional; certificado en el que debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se ha producido.

2.2.2 Ley Orgánica de Discapacitados

Art. 1.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto asegurar la prevención, detección oportuna, habilitación y rehabilitación de la discapacidad y garantizar la plena vigencia, difusión y ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, establecidos en la Constitución de la República, los tratados e instrumentos internacionales; así como, aquellos que se derivaren de leyes conexas, con enfoque de género, generacional e intercultural.

Art. 2.- Ámbito.- Esta Ley ampara a las personas con discapacidad ecuatorianas o extranjeras que se encuentren en el territorio ecuatoriano; así como, a las y los ecuatorianos en el exterior; sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, su cónyuge, pareja en unión de hecho y/o representante legal y las personas jurídicas públicas, semipúblicas y

privadas sin fines de lucro, dedicadas a la atención, protección y cuidado de las personas con discapacidad.

Art. 5.- Sujetos.- Se encuentran amparados por esta Ley:

a) Las personas con discapacidad ecuatoriana o extranjera que se encuentren en el territorio ecuatoriano;

b) Las y los ecuatorianos con discapacidad que se encuentren en el exterior, en lo que fuere aplicable y pertinente de conformidad a esta Ley;

c) Las personas con deficiencia o condición discapacitante, en los términos que señala la presente Ley;

d) Las y los parientes hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, cónyuge, pareja en unión de hecho, representante legal o las personas que tengan bajo su responsabilidad y/o cuidado a una persona con discapacidad; y,

e) Las personas jurídicas públicas, semipúblicas y privadas sin fines de lucro, dedicadas a la atención y cuidado de personas con discapacidad, debidamente acreditadas por la autoridad competente.

2.2.3 Ley de Pasantías en el Sector Empresarial

Art. 1.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto la creación, funcionamiento y mantenimiento de puestos de pasantía en el sector privado.

Art. 2.- Definiciones.- Para los efectos de esta Ley, se considera:

1. Actividad productiva.- Toda actividad económica que ejerza una empresa privada para la generación de bienes y servicios, con miras a la obtención de utilidad o lucro.

2. Empresa.- Unidad de producción económica del sector privado, integrada por personas naturales, ya sean en forma unipersonal o constituida en una sociedad de hecho o de derecho.

3. Centro de Estudios de Nivel Superior o Intermediario.- Persona jurídica dedicada exclusivamente a la investigación y formación de profesionales en

los campos humanístico, científico y tecnológico, de conformidad con la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas.

4. Pasante.- Alumno o estudiante matriculado en el segundo año o en años superiores de un Centro de Estudios de Nivel Superior y que concurra normalmente a los correspondientes períodos lectivos.

Art. 6.- Horario de labores.- Los pasantes tendrán un horario máximo de labores de seis horas diarias durante cinco días a la semana. En ningún caso serán obligados a excederse de dicho horario, ni podrán desempeñarlo durante las horas de clases o exámenes.

Art. 7.- Pensión de pasantía y seguridad social.- Los pasantes recibirán como pensión de pasantía mensual, una cantidad no inferior a la del salario mínimo sectorial fijado por la Comisión de Salarios Mínimos para la rama de actividad que corresponda a la carrera que cursa el pasante o, de no haberlo, por el salario o sueldo mínimo sectorial similar a otra carrera.

2.2.4 Ley de Seguridad Social

Art. 2.- SUJETOS DE PROTECCIÓN.- Son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

a. El trabajador en relación de dependencia;

b. El trabajador autónomo;

c. El profesional en libre ejercicio;

d. El administrador o patrono de un negocio;

e. El dueño de una empresa unipersonal;

f. El menor trabajador independiente; y,

g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Son sujetos obligados a solicitar la protección del régimen especial del Seguro Social Campesino, los trabajadores que se dedican a la pesca artesanal y el habitante rural que labora habitualmente en el campo, por cuenta propia o de la comunidad a la que pertenece, que no recibe remuneraciones de un empleador público o privado y tampoco contrata a personas extrañas a la comunidad o a terceros para que realicen actividades económicas bajo su dependencia.

La aportación individual obligatoria del trabajador autónomo, el profesional en libre ejercicio, el patrono o socio de un negocio, el dueño de una empresa unipersonal, el menor trabajador independiente, y los demás asegurados obligados al régimen del Seguro Social Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales, se calculará sobre la Base Presuntiva de Aportación (BPA), definida en el artículo 13 de esta Ley, en los porcentajes señalados en esta Ley y su ulterior variación periódica, con sujeción a los resultados de los estudios actuariales independientes, contratados por el IESS, que tomarán en cuenta el perfil económico y social del afiliado, la naturaleza de las contingencias, y los índices de siniestralidad de cada riesgo protegido.

2.2.5 Ley de Régimen Tributario Interno

Art. 96.- Obligación de expedir comprobantes de retención a los trabajadores que laboran en relación de dependencia.- Los agentes de retención entregarán a sus trabajadores un comprobante en el que se haga constar los ingresos totales percibidos por el trabajador, así como el valor del Impuesto a la Renta retenido. Este comprobante será entregado inclusive en el caso de los trabajadores que hayan percibido ingresos inferiores al valor de la fracción básica gravada con tarifa 0, según la tabla prevista en el Art. 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

2.3 Fundamentación Teórica

Recursos Humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de Recursos Humanos (ARH) por gestión del Talento Humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración del Capital Humano, administración de Capital Intelectual y hasta la administración con personas.

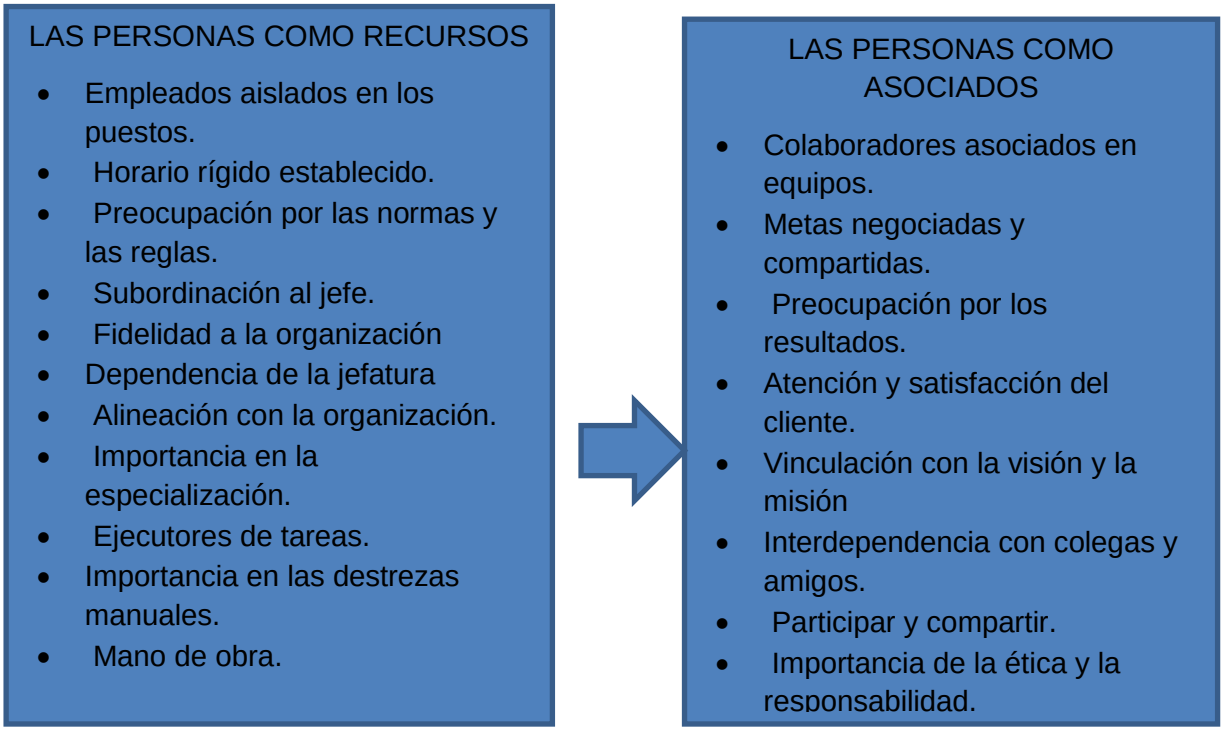
El contexto de la administración de Recursos Humanos (RH) lo conformas las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere de esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de la vida de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y el éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, pero no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que tabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones.

2.3.1 Concepto

La administración de Recursos Humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la cultura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y la infinidad de otras variables importantes.

2.3.2 Las personas como asociadas de la organización

Gráfico N° 3: **Las personas como asociadas de la organización**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 9
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.3 Los seis procesos de la administración de Recursos Humanos

- *Procesos para integrar personas.* Procesos para incluir a nuevas personas en la empresa, llamado también procesos para proveer o abastecer personas.

- *Procesos para organizar a las personas.* Son procesos para diseñar a las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.

- *Procesos para recompensar a las personas.* Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas, incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

- *Procesos para desarrollar a las personas.* Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo de la administración del cnonocimiento y las competencias.

- *Procesos para retener a las personas.* Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

- *Procesos para auditar a las personas.* Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluye banco de datos y sistemas de información administrativa.

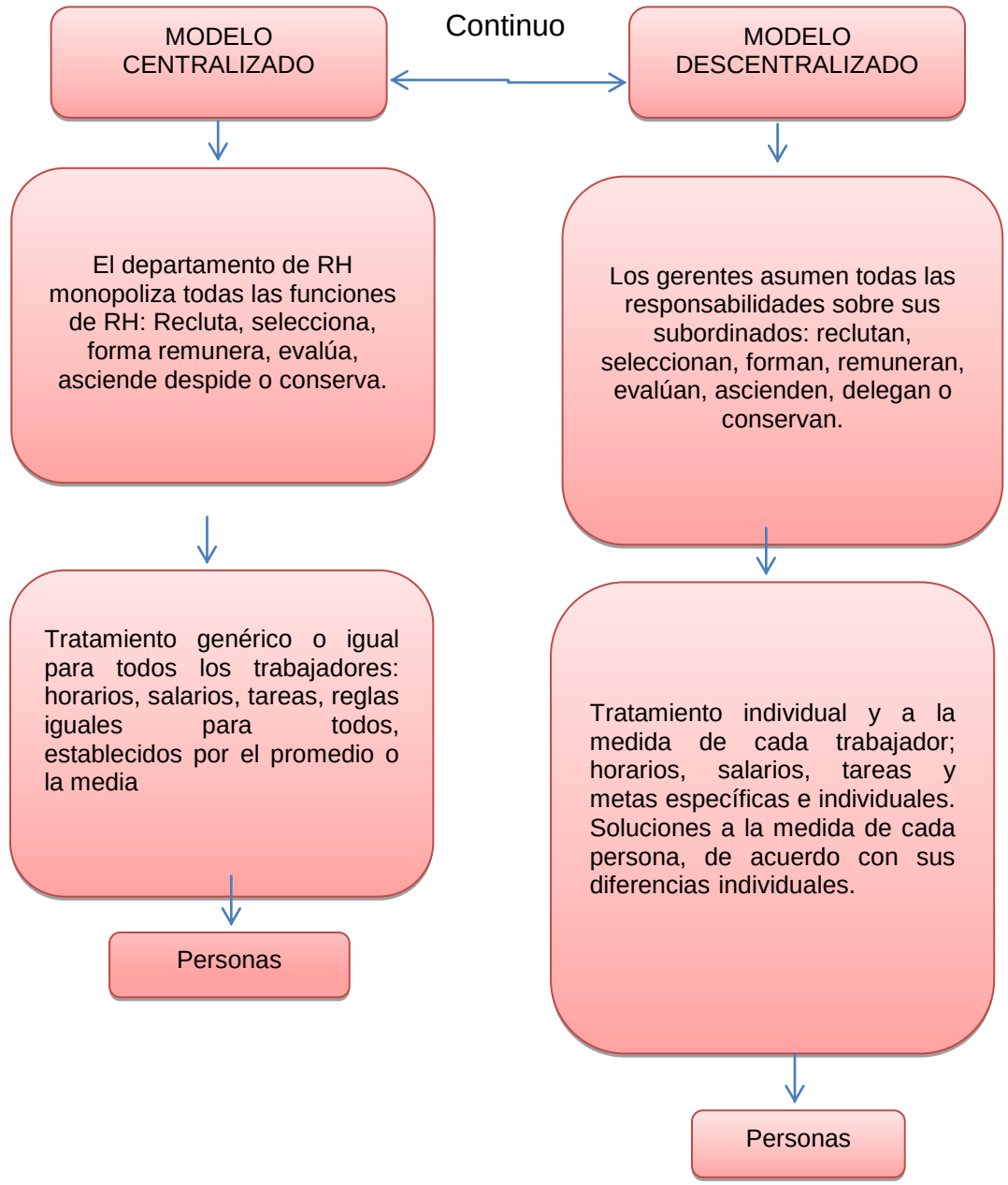
Gráfico 2.3: **Los seis procesos de la administración de recursos humanos**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 15
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.4 Modelos Centralizado y descentralizado de la Administración de Recursos Humanos

Gráfico 2.4: **Modelos centralizado y descentralizado de la administración de recursos humanos**

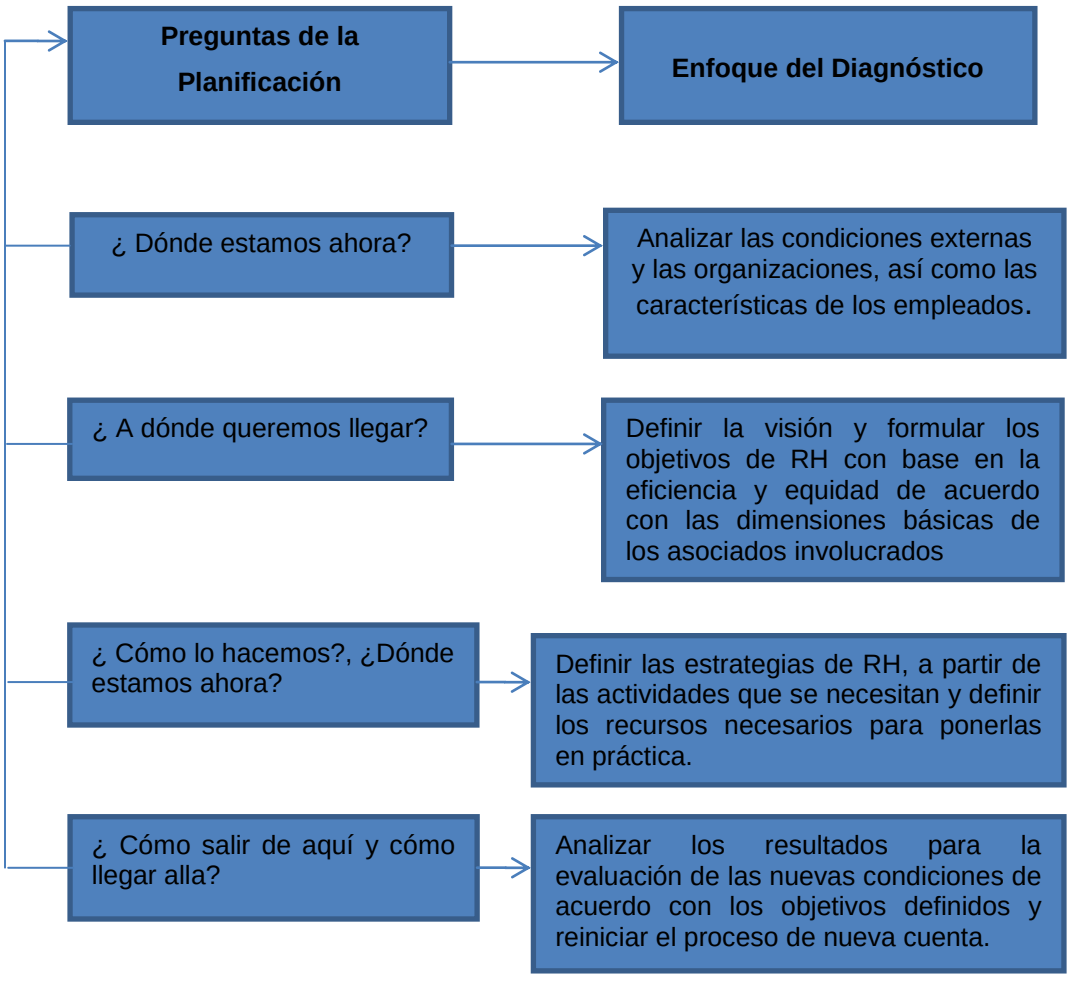


Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 28
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.5 Modelos Estratégicos de ARH

“Son aquellas que se conectan con las necesidades organizacionales más amplias, como una estructura organizacional más dinámica, una cultura organizacional más participativa e incluyente, una construcción y continua actualización de las competencias de la organización y el apoyo en los negocios de la empresa.” (Chiavenato, 2009, pag.89).

Gráfico 2.5: **El proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 90
Elaboradpo por: Teresa Mariño

2.3.6 Rotación de Personal

La rotación del personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización.

Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

2.3.6.1 Separación por iniciativa del empleado (renuncia)

Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. Muchas organizaciones ofrecen incentivos económicos para hacer que la separación sea más atractiva, como los planes de separación voluntaria, cuando se pretende reducir el tamaño de su fuerza de trabajo sin enredarse con los factores nocivos de un recorte unilateral. Estos planes implican el pago de algunos meses de salario, dependiendo del tiempo que lleve en la empresa, y la

extensión de la prestación de asistencia médico-hospitalaria durante algunos meses.

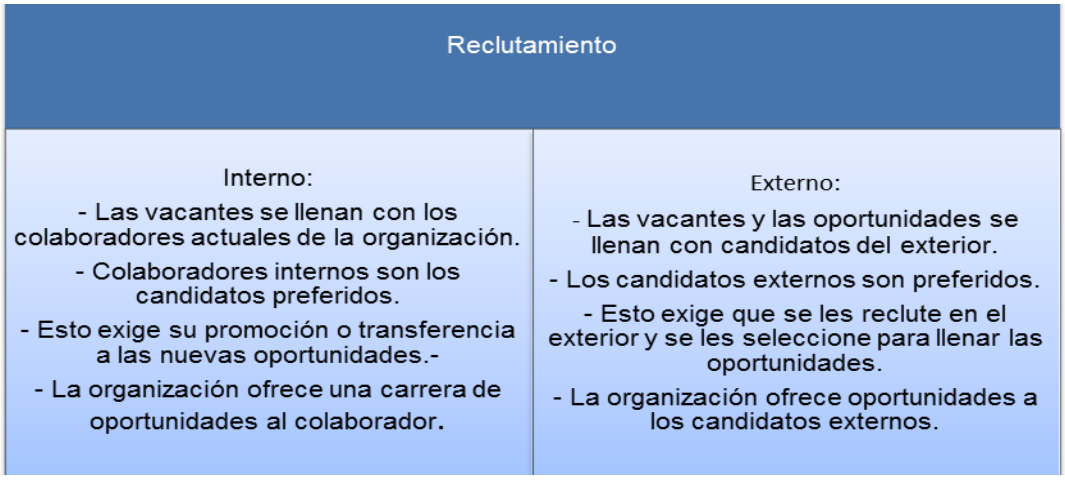
2.3.6.2 Separación por iniciativa de la organización (despido)

Decide cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de colaboradores.

2.3.7 Reclutamiento del Personal

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.

Gráfico 2.6: **Reclutamiento Interno y reclutamiento externo**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 117
Elaborado por: Teresa Mariño

Las principales técnicas para el reclutamiento externo son:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas: los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar.

- Agencias de reclutamiento: la organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuren en sus bancos de datos.

- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones: La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas,

universidades, asociaciones gremiales, agrupaciones y centros de integración empresa-escuela para divulgar las oportunidades que ofrece el mercado.

- Carteles o anuncios en lugares visibles: Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables.

- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores: La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a sus candidatos.

- Consulta a los archivos de candidatos: el archivo de candidatos es un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presenten espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores.

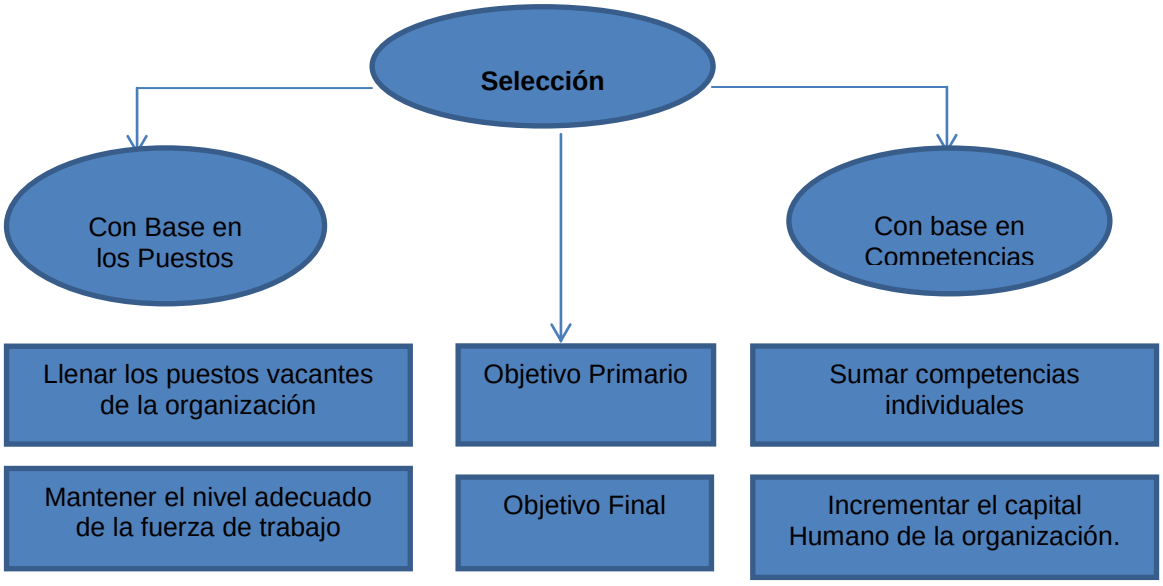
- Reclutamiento virtual: se realiza por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento

2.3.8 Selección de Personal

“La selección del personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.” (Chiavenato, 2009, pág., 137)

La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. un aspecto importante de la selección de las personas es estimar a priori esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no solo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No solo una idea actual, sino una proyección de como estarán a largo plazo.

Gráfico 2.7: **Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias**



Rapidez para llenar vacantes	Eficiencia	Sumar competencias necesarias para la organización.
Puestos cubiertos y fuerza de trabajo plena y completa	Eficacia	Nuevas competencias aplicables al negocio y una fuerza de trabajo competente
Cobertura adecuada de los puestos de la organización	Indicador	Ingreso adecuado de nuevas competencias a la organización.
Puestos cubiertos/costos de selección.	Rendimiento de inversión.	Competencias sumadas /costos de selección.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 121
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.8.1 Pruebas de Conocimientos o Capacidades

Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir.

- En razón de su forma de aplicación, las mismas que pueden ser pruebas orales, escritas y de realización.

- En razón de su envergadura como son pruebas generales como cultura general y específicas relacionados con el cargo a obtener.

- En razón de su organización como son las pruebas tradicionales, pruebas objetivas, opción múltiple, llenado de espacios en blanco, ordenar o unir pares, escala de acuerdo/desacuerdo, escala de importancia, escala de evaluación.

2.3.8.2 Pruebas Psicológicas

Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Por eso, las pruebas psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen.

- Pronóstico: se refiere a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados que sirvan para prever el desempeño en el puesto.

- Validez: representa la relación que existe entre un esquema de selección y algún criterio relevante.

- Precisión: representa la consistencia de las medidas y la ausencia de discrepancias en la mediación.

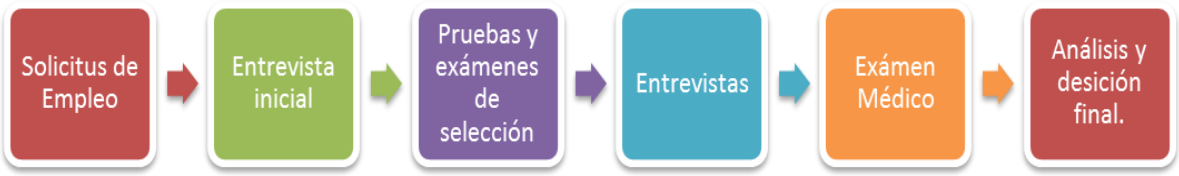
2.3.8.3 Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo. Dado el costo de su aplicación e interpretación, las pruebas y los inventarios de la personalidad se aplican en casos especiales o cuando el puesto lo justifica. Casi siempre cuando se trata de puestos ejecutivos de alto nivel.

2.3.8.4 Técnicas de Simulación

Dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato grupal, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. En esencia son técnicas de dinámica de grupo como principal está el psicodrama. Las características tradicionales de la selección deber esperar para ser confirmadas o no durante algún tiempo de desempeño en el puesto, porque no investigan el comportamiento real de los candidatos ni sus alteraciones con personas, situaciones o desafíos.

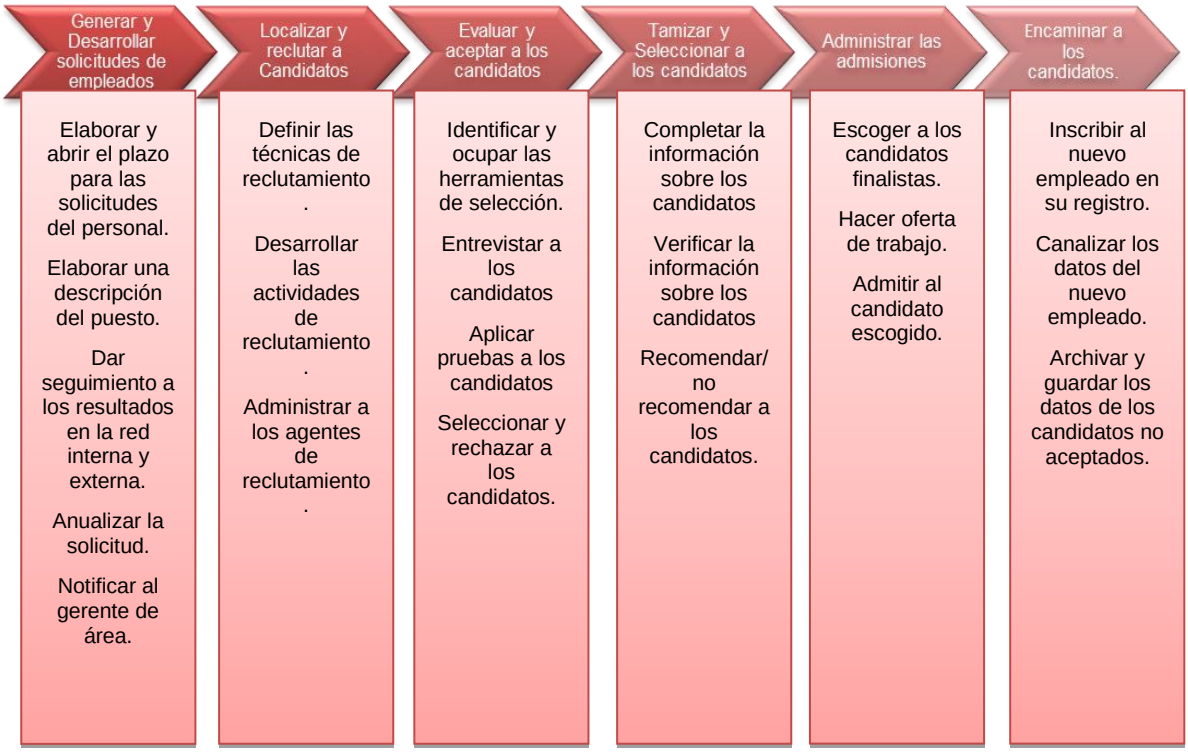
Gráfico 2.8: **El proceso de selección como una secuencia de etapas**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 162
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.9 Proceso de Selección

Gráfico 2.9: **Perfil de las actividades de reclutamiento y selección**

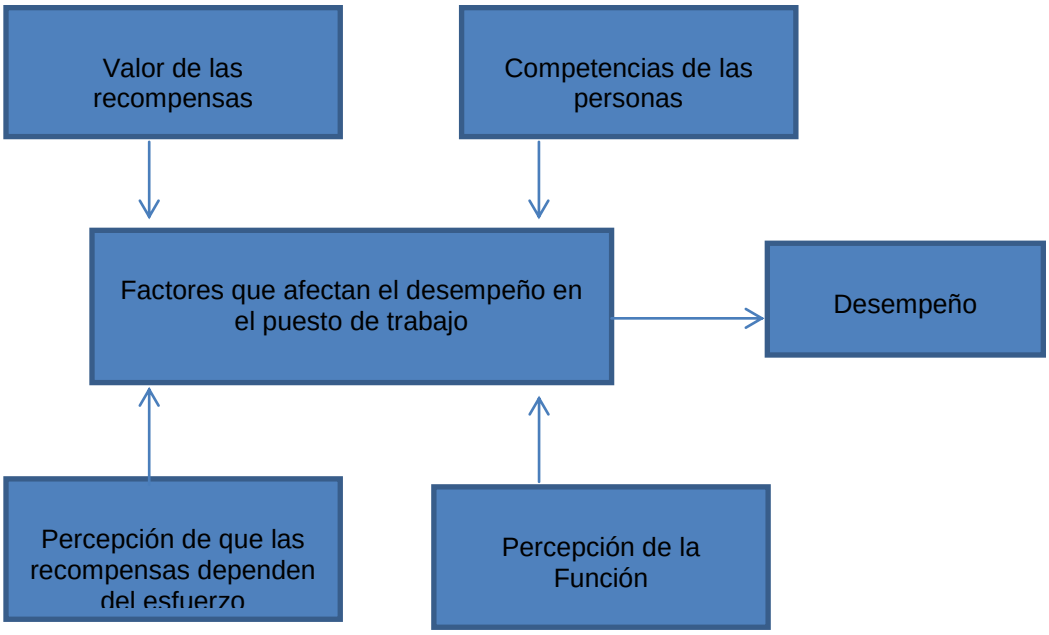


Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 163
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.10 Evaluación del desempeño

Es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Gráfico 2.10: **Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 246
Elaborado por: Teresa Mariño

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son las recompensas, realimentación, desarrollo, relaciones, percepción, potencial de desarrollo y asesoría.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello debe cumplir lineamientos básicos como el que dese cumplir no solo con el desempeño actual de las actividades, debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se

tiene respecto a los hábitos personales que se observa en el trabajo. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado y la evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficiencia y eficacia.

Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador.

- El Gerente: en la mayor parte de las organizaciones en gerente como el administrador de personas tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados.

- El individuo y el Gerente: si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes.

- El Equipo de trabajo: el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno de ellos, programa las medidas necesarias para la mejora.

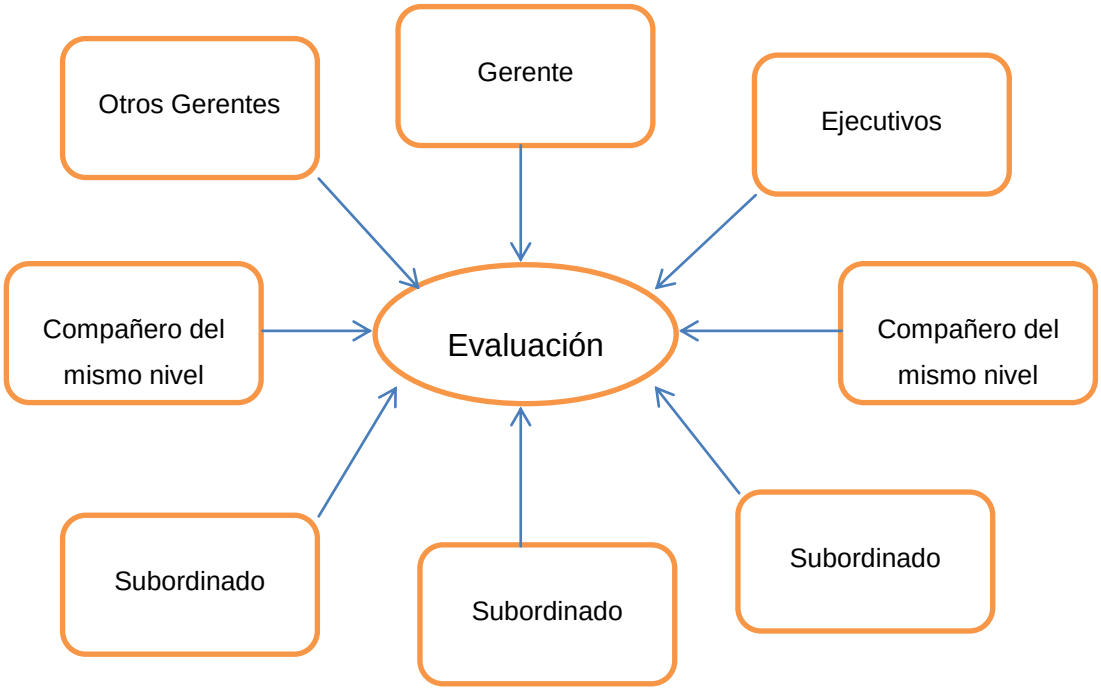
- Evaluación de 360°: todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, proveedores y en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360° participan en la evaluación.

- La evaluación hacia arriba: es una faceta específica de la evaluación para evaluar al gerente ya que permite mantener una negociación e intercambios con el gerente, que también proporciona al equipo y ayudar a mejorar sus resultados.

- La Comisión de Evaluación de desempeño: se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores.

- El órgano de Recursos Humanos: se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadores, pero están en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático ya que recurso Humanos asume con toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización.

Gráfico 2.11: **Evaluación de 360°**

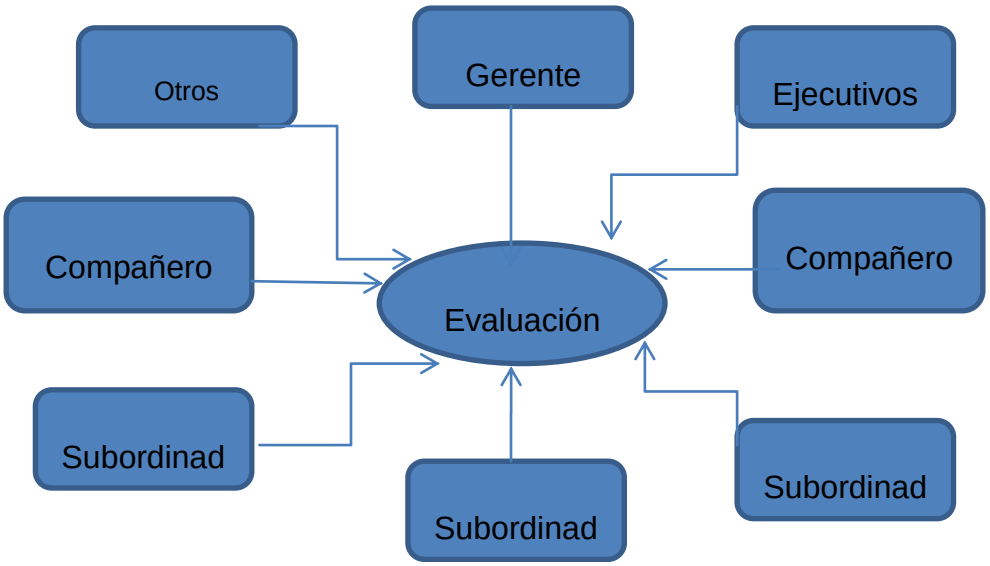


Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 266
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.11 Remuneración

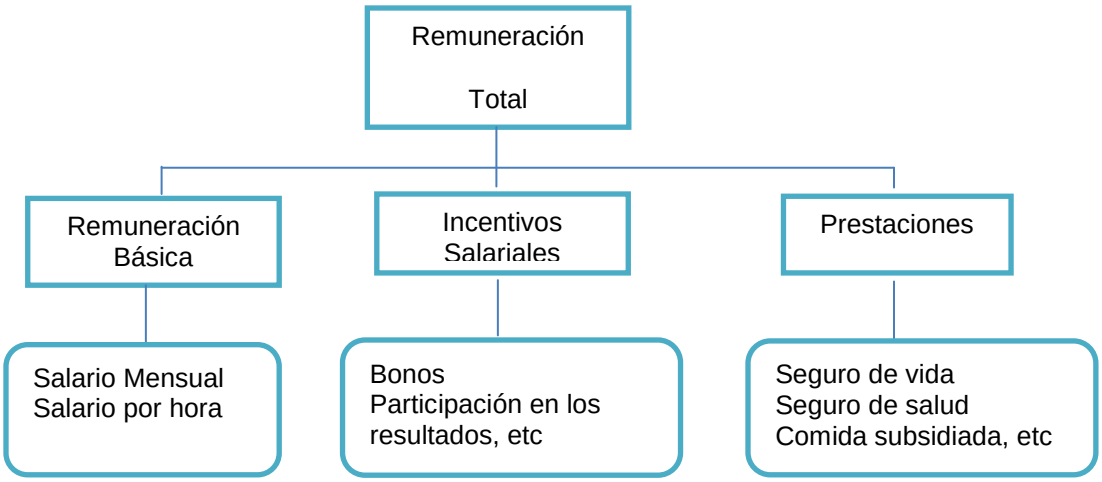
Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador, tiene tres componentes principales.

Gráfico 2.12: **Evaluación de 360° y la remuneración**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 266
Elaborado por: Teresa Mariño

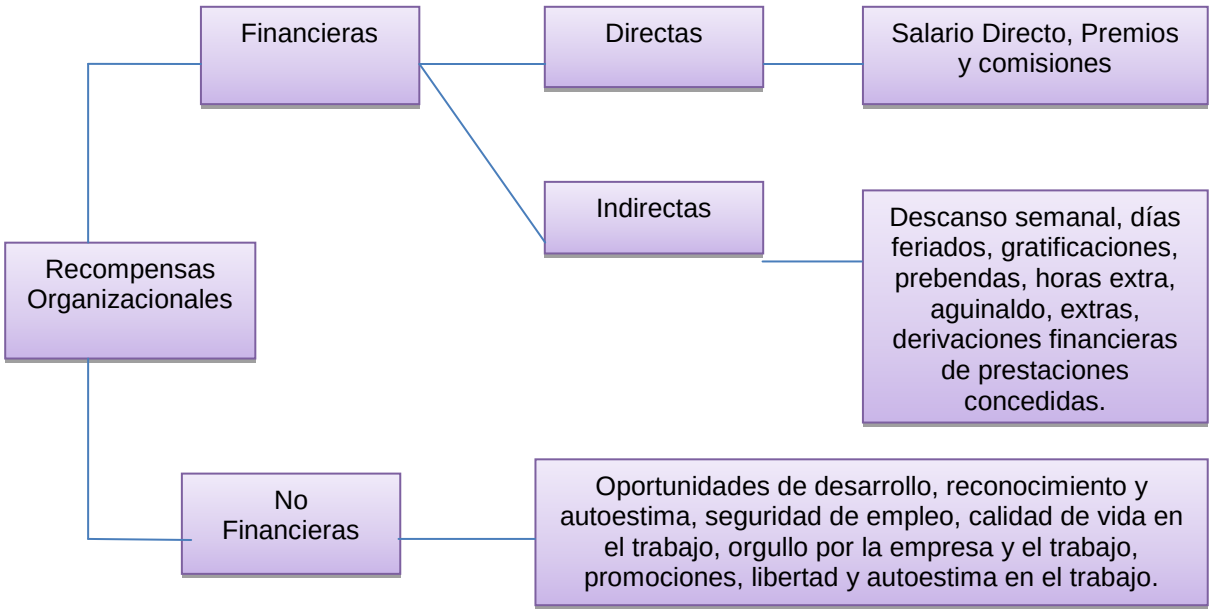
Gráfico 2.13: **Los tres componentes de la remuneración total**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 283
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.12 Los Diversos tipos de Recompensas

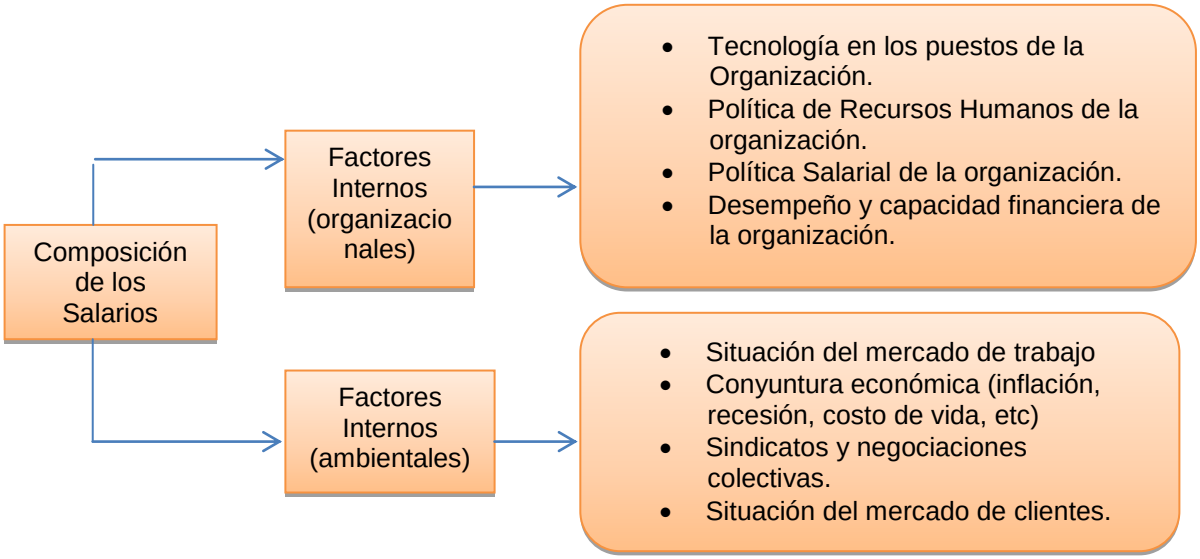
Gráfico 2.14: **Los diversos tipos de recompensas**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 285
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.13 La Composición del Salario

Gráfico 2.15: **La composición del salario**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 288
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.14 Remuneración con base en competencias

Muchas organizaciones abandonan la evaluación y la clasificación de los puestos y migran a un sistema con base en competencias, y ya no en los factores evaluados. En el fondo, la remuneración con base en competencias para alinear las competencias para alinear las competencias individuales con las funcionales y las organizaciones. El segundo paso consiste en definir una jerarquía de competencias: las competencias organizacionales y las competencias funcionales de cada área de la organización de modo que éstas pongan las bases para aquellas. El tercer paso trata de las competencias administrativas necesarias para que los gerentes, como administradores de personas, practiquen la administración de recursos humanos. En cuarto lugar, se ponderan las competencias individuales de la misma manera que se hace con los factores para la evaluación de los puestos. A partir de ahí, las competencias siguen el mismo camino que la evaluación y la clasificación de los puestos.

2.3.15 Recompensas y Sanciones

“Las organizaciones para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones reales o potenciales para inhibir ciertos tipos de

comportamientos indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.” (Chiavenato, 2009, pág. 316)

Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes:

- Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización.

- Aplicar la independencia entre el individuo y el equipo y entre éste la organización.

- Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización.

- La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas económicas:

- Las recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa, como las ganancias o las pérdidas.

- Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador en la compañía y que se conceden de forma automática por ciertos intervalos,

como cinco o 10 años, siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño insatisfactorio.

- Las recompensas por un desempeño claramente excepcional.

2.3.16 Capacitación

“Es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a l persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.” (Chiavenato, 2009, pág. 371)

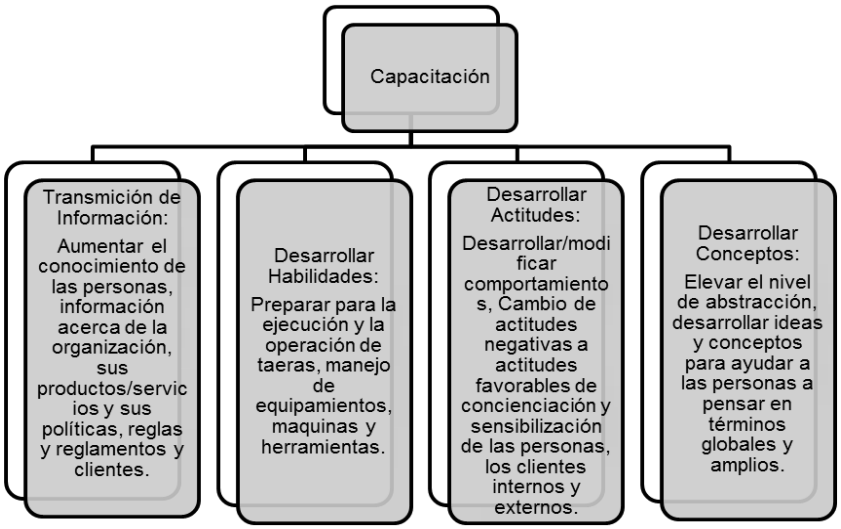
Gráfico 2.16: **Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 372
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.16.1 Etapas de la Capacitación

Gráfico 2.17: **Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias.**



Adaptado por: Teresa Mariño
Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 374

2.3.16.2 El proceso de Capacitación

Gráfico 2.18: **El proceso de capacitación**



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano 2009, México, D.F, pág. 377
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.16.3 Técnicas de Capacitación

- Lecturas: la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura.

- Instrucción Programada: es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación.

- Capacitación en clase: Es el entrenamiento fuera del local de trabajo, en el aula.

- Capacitación por computadora: con ayuda de la tecnología de la información.

- E-Learning: se refiere al uso de las tecnologías de internet para integrar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas.

2.3.16.4 Evaluación del programa de capacitación.

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la

capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.

- Calidad: que tan bien cumplió las expectativas.

- Rapidez: que tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se representan.

- Resultados: que resultados ha tenido.

2.3.17 Desarrollo Organizacional

Es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, con base en valores humanistas y democráticos, que buscan incrementar la eficacia de la organización y el bienestar de los trabajadores.

El desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por 3 fases:

- El diagnóstico que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe

obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.

- La intervención es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.

- El refuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación. En general, el refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado.

2.3.18 Relaciones con los Empleados

Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Estos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol.

2.3.18.1 Diseño de un Programa de Relaciones con los Empleados

- Comunicaciones: la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo.

- Cooperación: la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.

- Protección: el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico.

- Ayuda: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo.

- Disciplinas y Conflicto: la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

2.3.19 Base de Datos de la Administración de Recursos Humanos

El soporte de todo tema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información.

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permiten obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.

- Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.

- Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.

- Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.

- Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.

- Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.

- Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.

- Registro médico, con datos sobre las consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.

Los datos se deben procesar para ser transformados en información. El término de procesamiento de datos designa la variedad de actividades que ocurren en las organizaciones, los grupos sociales y entre las personas.

2.3.20 Evaluación del Desempeño

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

2.3.20.1 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

- Para la Jefatura:

  - Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad;

  - Identificar las necesidades de capacitación de su personal.

  - Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;

  - Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

- Para el Subordinado:

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.

- Sabe que medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.

- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

➢ Para la Empresa:

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.3.21 Clima Laboral

Las personas son una de las claves para lograr la ventaja competitiva de las empresas en un entorno cada vez más complicado, ya que para el desarrollo de una estrategia competitiva sostenible, bien sea por diferenciación o bien sea por costes, siempre hay una persona o un equipo detrás. También sabemos que sólo se puede gestionar aquello que se mide, y para ello a veces es necesario cuantificar lo cualitativo.

Y al hablar de recursos humanos, rápidamente aparecen los términos satisfacción, y clima laboral cómo la manera de medirla. Muy a menudo oigo a directivos hablar de clima laboral como si de un fin en sí mismo se tratara, equiparando clima laboral a la satisfacción de los trabajadores, y pensando que en un mundo ideal estaría bien que nuestros empleados estuvieran satisfechos, pero que con los tiempos que corren, todo esto deja de ser prioritario y mejor aparcarlo. Una pobre visión.

Olvidemos por un momento, el aceptado y contrastado hecho de que trabajadores motivados y satisfechos dan lugar a organizaciones más eficientes

e innovadoras, y pensemos en las causas que frenan a nuestra organización de alcanzar un mayor nivel de productividad. Veamos algunos de estos elementos que potencialmente pueden estar mermando la productividad de nuestra organización:

- La claridad (o la falta de claridad) de la estrategia corporativa y la forma como ésta se acaba convirtiendo en los objetivos concretos y específicos que deseamos alcanzar. Entender el contexto y actuar con foco. Si entre los miembros de la organización se comparte la foto amplia, el quiénes somos, adónde vamos y cómo lo haremos, entonces las decisiones podrán tomarse con mayor conocimiento y será más fácil acertar y no errar.

- La adecuación (o la falta de adecuación) de la formación que se imparte a los trabajadores con la tarea que posteriormente deberán realizar o con un plan de carrera profesional. Lo mismo ocurre con la adecuación (o falta de ella) de los procesos y herramientas con los que dotamos a los individuos de la organización para que puedan llevar a cabo su cometido de forma eficiente. Nadie duda que con personas mejor formadas y equipadas llegaremos más lejos, pero ¿estamos realmente poniendo foco en la gestión de estos elementos?

- Una correcta (o incorrecta) definición de objetivos con la correspondiente delegación de responsabilidades asociada para su cumplimiento, es otro de los factores potenciadores de la productividad. Establecer claramente cuál es el campo de trabajo, cuáles son sus límites y que es lo que esperamos de cada una de las personas que tenemos a nuestro cargo, nos permitirá actuar como un equipo bien organizado y ágil. No duplicaremos esfuerzos ni remaremos en direcciones dispares, sino que estaremos bien alineados.

- Dedicar tiempo para realizar la evaluación del desempeño de nuestros colaboradores y reconocer sus logros son prácticas que también potencian la productividad. Tomando la evaluación del desempeño no tanto como mecanismo del cálculo de la retribución variable, sino para explicitar qué comportamientos son deseables en la organización y en el puesto y cuáles deben ser erradicados, así como qué criterios se deben aplicar en la toma de decisiones potenciará el desarrollo de nuestros profesionales y su alineamiento con los valores corporativos.

2.3.22 Rendimiento Laboral

Representa un indicador que demuestra qué tan eficientemente el recurso humano de la empresa está proporcionando el rendimiento esperado de

acuerdo a las funciones a desempeñar y a los objetivos de la empresa, es algo que la gerencia no puede descuidar, ya que toda empresa debe garantizar el desempeño óptimo de su recurso humano, más cuando se tienen definidos los manuales de los cargos a desempeñarse, en donde deben estar bien especificadas las funciones, el no tenerlo, conlleva a resultados negativos, repercutiendo seriamente en la productividad, logros de las empresas, concretamente en su comportamiento organizacional que le da paso a climas conflictivos.

- **Análisis de los problemas de rendimiento**

Mejorar el rendimiento es un proceso que supone determinar cuáles son sus deficiencias o lagunas, comprender sus causas o crear estrategias para eliminar dichas deficiencias

- **Descubrimientos de las lagunas de rendimiento**

El rendimiento laboral del empleado se evalúa en función de comportamientos resultados y objetivos. Otro método para descubrir lagunas de rendimiento consiste en hacer comparaciones entre subordinados, unidades o departamentos y el otro método a través del cual detectar los vacíos son las comparaciones a lo largo del tiempo.

- **Estrategias de mejora del rendimiento**

Las estrategias de mejora del rendimiento pueden categorizarse en dos grupos.

1. Las que se emplean para reducir o controlar las deficiencias que existen.

2. Las que se emplean para evitar que se produzcan deficiencias.

Si bien son muchas las estrategias que se emplean con estos dos fines, se estudian bajo dos perspectivas: estrategia de reforzamiento positivo y de reforzamiento negativo.

- **Evaluación del Rendimiento**

A pesar de que los empleados pueden saber en qué medida están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de compañeros de trabajo o de los supervisores), la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

El sistema de evaluación de rendimiento engloba un conjunto de factores que enumeramos a continuación, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento, de medición y evaluación del rendimiento

La(s) forma(s) o método(s) empleado(s) para recabar los datos de la evaluación son:

- El análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios) con los que se fijará la norma que se utiliza para estudiar los datos de rendimiento.

- La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado o del puesto del trabajo.

- Las características del evaluador y del sujeto evaluado.

- El proceso que supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado.

- La evaluación del grado en que está utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación de rendimiento en relación a la política y objetivos establecidos a los recursos humanos.

La evaluación del rendimiento de las personas identifica cuales son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización.

2.3.23 Los distintos tipos de medición del desempeño

Existen diferentes tipos de evaluación o medición del desempeño, que tienen, a su vez, diferentes aplicaciones. Como sucede con cualquier herramienta, es importante conocer el mejor uso de cada una de las evaluaciones y con que propósito fueron creadas o diseñadas.

- *La Evaluación de desempeño para el manejo estratégico de la organización:* se trata del método más frecuente y el que, en nuestra opinión, deberían tener en uso todas las organizaciones. Usualmente combina la administración por objetivos con la Gestión por competencias. Permite conducir mejor a los colaboradores y a la organización en su conjunto, el cálculo de compensaciones variables, y es de ayuda en otros aspectos organizacionales, relacionados con planes de sucesión, diagramas de remplazo, planes de carrera, y otros programas organizacionales para el desarrollo de personas dentro de la organización.

- *La evaluación de desempeño para el desarrollo de las personas:* son aquellas que se aplican con un propósito absolutamente diferente a la de la evaluación vertical anterior. Se trata de las evaluaciones de tipo múltiple para el desarrollo de las personas, como las denominadas Evaluación de 360° y 180°.

  Del mismo modo, se han desarrollado otros instrumentos de medición, como las fichas de evaluación que tienen también usos diversos y múltiples.

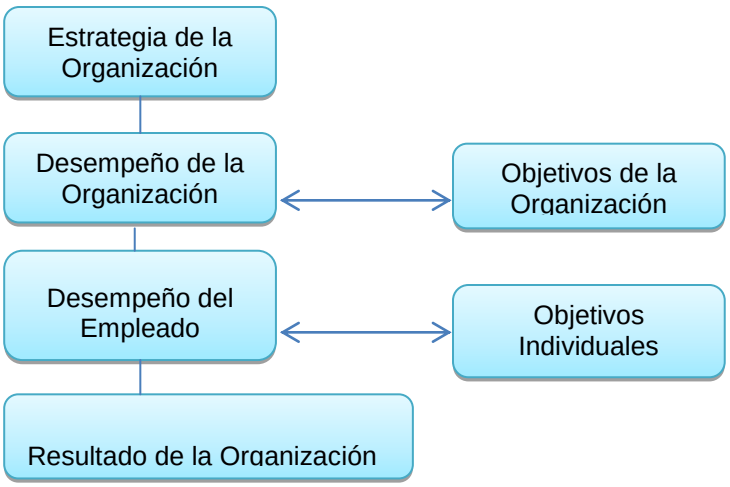
- *Las evaluaciones y mediciones en Gestión por Competencias:* es muy importante señalar que, se ha implementado un método de competencias, las diferentes mediciones deben realizarse en relación con dicho modelo. Este comentario parece superfluo, pero no lo es. Una trabajo de investigación nos ha permitido detectar que aproximadamente el 50% de las organizaciones que utilizan un modelo de competencias adicionales (fuera de las del modelo) para medir el desempeño de sus empleados. Esta situación solo puede tener dos lecturas: o bien que los modelos de competencias no responden a las necesidades organizacionales y por ello deben utilizarse otras competencias para complementarlo, o, simplemente, que los métodos de evaluación no son los adecuados. En un caso u otro, se debería corregir esa realidad.

2.3.24 Relación entre la estrategia y el desempeño

Una empresa o institución, con o sin fines de lucro, aun un área o departamento gubernamental, tienen objetivos y planes anuales, quinquenales o de cualquier otra duración.

Si se relacionen estos objetivos con los puestos de trabajo y estos tienen a su vez objetivos, tendremos la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño.

Gráfico 2.19: **Estrategia y desempeño**



Fuente: Alles Martha, Desempeño por competencias, 2010, Buenos Aires, Granica
Elaborado por: Teresa Mariño

2.3.25 Enfoques del Desempeño Laboral

Al hablar de los enfoques, nos referimos a las distintas maneras de abordar el análisis de una materia, pues no existe necesariamente un solo punto de

partida válido. El hecho de escoger un enfoque equivale a situar todo el proceso en una expectativa particular. En ésta materia, la documentación existente, propone dos polos de observación: los resultados del trabajo y la persona que efectúa el trabajo.

2.3.25.1 Evaluación de las personas

Los que proponen la evaluación de las personas están a favor de un enfoque orientado principalmente hacia un individuo, su personalidad, su conducta y su potencial. Esta evaluación puede efectuarse mediante la combinación de una serie de criterios capaces de describir dicha realidad: conocimientos y experiencia, apariencia y actitud, juicio, capacidad, para desenvolverse, espíritu de decisión, aptitud para la dirección, etc. Este enfoque evalúa a la persona en cuanto a los resultados que obtiene en relación con sus aptitudes, poniendo el acento sobre sus capacidades y no en sus realizaciones concretas. Los autores favorables a ella afirman que en la medida en que el evaluado utilice correctamente sus aptitudes, llevara a cabo las actividades apropiadas y alcanzará el mejor rendimiento.

2.3.25.2 Evaluación de los resultados

El enfoque de la evaluación de los resultaos propone una perspectiva completamente distinta. Partiendo de la base de que lo importante es la función

que desempeña el empleado propone evaluar la calidad y el grado de realización del cometido asignado. El objetivo desplaza: del empleado pasa a sus realizaciones, de la evaluación de la personalidad al análisis del trabajo, del control de las personas al control de las operaciones,

Evita las deficiencias atribuidas al enfoque de la evaluación de las personas. El evaluador no tiene que desempeñar un papel de psicólogo puesto que, acompañado del evaluado, examina las realizaciones de este último, basándose en hechos concretos que cualquiera puede verificar. No necesita inventar un mando intermedio ideal, porque el trabajo realizado es más importante que la personalidad del empleado; evita también comparar la personalidad de los compañeros de trabajo, lo que permite que cada cual se afirme y se desenvuelva en su propio ritmo.

2.3.25.3 Las posiciones intermedias

Por consiguiente, la documentación existente nos obliga a abordad la evaluación partiendo de ambos puntos de vista a la vez, con cual, según afirman sus partidarios, se aclaran directamente las distintas dimensiones de actuación. Entre los defensores de estos enfoques se encuentran algunos que opinan que es necesario considerar también los aspectos que pudieran haber quedado en la sombra, sugiriendo que se vaya más allá de los resultados para apreciar mejor el conjunto de la persona; otros señalan que

es preferible comenzar por la evaluación de los resultados, para evaluar después sus causas, tanto las que dependen de factores individuales, como las que se refieren a factores externos de la organización.

Gráfico 2.20: **Como determinar y remediar las creencias del rendimiento**

Causa	Preguntas que hay que hacer	Posibles remedios
Capacidad	¿El trabajador ha sido capaz de tener un buen rendimiento alguna vez? ¿Pueden otros trabajadores hacer el trabajo adecuadamente, pero este no?	- Formación - Transferencia. - Rediseño del trabajo. - Despido
Esfuerzo	¿Está disminuyendo el nivel de rendimiento del trabajador? ¿el rendimiento menor en todas la tareas?	- Vinculo claro entre rendimiento y recompensas. - Reconocimiento del buen rendimiento.
Situación	¿El rendimiento es irregular? ¿Los problemas del rendimiento afectan a todos los trabajadores, incluso a aquellos que disponen de los suministros y equipos adecuados?	- Hacer más eficiente el proceso de trabajo. - Clarificar las necesidades a los proveedores. - Cambiar los proveedores. - Suprimir señales o demandas en conflicto. - Proporcionar herramientas adecuadas.

Fuente: Adaptado de Schermerhorn, J. R., Gardner, W. I. y Martin, T. N. (1990). Management dialogues: Turning on the marginal performer. Organizational Dynamics, 18, 47-59; and Rummler, G. A (1972). Human Performance problems and their solutions. Human Resource Management, 19, 2-10. PG 283
Elaborado por: Teresa Mariño

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidades de Investigación

En el presente trabajo de investigación, se aplicó el método de investigación cualitativa-cuantitativa, puesto que se describió las cualidades del problema planteado, y se recogieron y analizaron datos que sean cuantificables.

Las dos modalidades corresponden a la investigación científica, que según menciona el autor; “Es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad, obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso”. (Addellah Fg, Levine, 1994).

Por lo antes señalado, la investigación, se realizó con la descripción de hechos y con la cuantificación de datos que combinados, sirvieron para obtener datos que aportaron, para realizar el presente trabajo de investigación, de una manera adecuada.

3.2 Tipo de la Investigación

Se utilizó investigación bibliográfic112ara obtener información confiable, de conceptos, teorías e investigaciones realizadas anteriormente con respecto al tema y de diferentes autores, a fin de establecer bases para el estudio. Además, investigación de campo que permitió tomar contacto con lo la realidad de estudio y la problemática, para observar los hechos y acontecimientos de cerca.

La combinación de las modalidades, permitieron obtener datos que sirvieron para encaminarlos objetivos de la investigación.

3.3 Fuentes de información

3.3.1 Fuentes Primarias:

Para el presente proyecto de investigación la información de fuentes primarias se obtuvo a través de las técnicas de investigación que fueron la observación directa, un diagnóstico general de los trabajadores a través de la “Evaluación de desempeño año 2012 y las encuestas, es decir las fuentes fueron directas.

3.3.2 Fuentes secundarias:

Esta información es la que se obtuvo de libros, de proyectos relacionados con la gestión de Talento Humano, libros de metodología de investigación, libros de administración, entre otros. Información que reposa en bibliotecas de universidades.

3.4 Diseño de la Investigación

El tipo de estudio se realiza:

- **Por los objetivos. Es aplicada:**

Basados en los conocimientos existentes en las Ciencias Administrativas y con evidencias de la realidad investigada, se puede realizar la propuesta.

- **Por lugar. Es de campo:**

El estudio se lo desarrolló en el lugar donde ocurren los hechos, es decir en la empresa, Ecuador, Ambato.

3 Por la naturaleza servirá para la toma de decisiones:

Toda esta información fue aplicada en la elaboración y diseño de una propuesta concreta.

- **Por su alcance. Es descriptiva:**

Este tipo de investigación, comprende: la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la problemática, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se realizó sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. A través de esta investigación, se describieron de una manera sistemática, la naturaleza del problema de investigación y se obtuvieron conclusiones validas de los fenómenos de la investigación.

- **Por la factibilidad. Es de aplicación:**

El proyecto analizado es factible de desarrollarlo y aplicarlo en base a una propuesta definida que permitirá solucionar la problemática actual-proyecto factible.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población para el presente estudio estuvo constituida de la siguiente manera:

Tabla 3.1: **Población**

CLIENTES INTERNOS	**CANTIDAD**
Empleados de la Empresa Bioalimentar Cía Ltda.	258
TOTAL	**258**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

La empresa al momento cuenta con un total de 258 trabajadores entre administrativos y operativos. Como tenemos una población amplia se hará uso de un muestreo para lo cual se realiza el cálculo pertinente

3.5.2 Cálculo estadístico de la muestra

La fórmula es:

$$n = \frac{\sigma^2 * Z^2 * \mathrm{N}}{(\mathrm{N}-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

En donde

n: el tamaño de la muestra

N: es el tamaño de la población o universo (número total o posibles encuestados).

ϭ: desviación estándar de la población, que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z: valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como mas usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda al criterio del investigador.

e: limite aceptable del error muestral que, generalmente no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y el 9% (0,09), valor que queda al criterio del encuestador.

Los valore k más utilizados y sus niveles de confianza son:

Tabla 3.2: **Niveles de confianza**

K	**1,5**	**1,28**	**1,44**	**1,65**	**1,96**	**2**	**2,58**
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Fuente: Página Web
Elaborado por: Teresa Mariño

Cálculo

$$n = \frac{(0{,}5)^2 * (1{,}96)^2 * 258}{(258-1)0{,}05^2 + (0{,}5^2 * 1{,}96^2)}$$

$$n = \frac{0{,}25 * 3{,}84 * 258}{(257)0{,}0025^2 + (0{,}25 * 3{,}84\ \ )}$$

$$n = \frac{247{,}68}{0{,}64 + 0{,}96)}$$

$$n = \frac{247{,}68}{1{,}6}$$

$$n = 154{,}8$$

$$n = 155$$

Luego de haber aplicado la fórmula, se obtuvo una muestra de 155 personas de la empresa Bioalimentar, que serán encuestadas con la finalidad de obtener información para el desarrollo del proyecto.

3.5.2.1 Muestreo Estratificado

Consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a característica a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinaría el número de miembros del mismo que compondrán la muestra.

Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes datos:

Tabla N° 4: **Muestreo Estratificado**

Total de la Muestra	**155**
Administrativos	54
Operativos	101

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

3.6 Objetivos de la investigación cualitativa

El objetivo de la investigación cualitativa es obtener información de fuente primaria que sea confiable y que permita realizar un diagnóstico actual de la empresa, en el que se muestre de manera clara: como se encuentra la planificación, organización, dirección y control, y con ésta información desarrollar un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el Rendimiento de los trabajadores en la Empresa Bioalimentar. Cía Ltda.

Para lograr el objetivo general es necesario que se determine:

- El nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa.

- El nivel de conocimiento de sus funciones de los trabajadores de la empresa.

- El nivel de cumplimiento de incentivos hacia los trabajadores de la empresa.

- El nivel de manejo y control de los procesos de Gestión de Talento Humano.

3.7 Objetivos de la investigación cuantitativa

El objetivo de la investigación cuantitativa, es obtener información de los trabajadores que nos permita conocer sus necesidades, satisfacción frente al servicio, ambiente laboral, a fin de establecer acciones para mejorar los aspectos críticos y dar énfasis a los puntos fuertes de la empresa a través de un modelo de gestión de Talento Humano para mejorar el rendimiento de los trabajadores en la empresa.

Para lograr el objetivo general es necesario que se cumpla lo siguiente:

- Conocer los resultados reales de la Evaluación de desempeño actualizado.

- Verificar si el servicio actual (capacitación, formación, incentivos), cumple con las expectativas del cliente

- Determinar la satisfacción laboral de los empleados.

- Determinar los puntos débiles de la empresa en cuanto a su capital humano

3.8 Técnicas de Investigación

Las técnicas utilizadas para recolectar la información corresponden a la observación directa, el cuestionario de diagnóstico de 360° y la encuesta. La observación directa por medio de la cual se pudo establecer un gran número de anotaciones que permitieron comparar y contrastar la experiencia y apreciación personal con él deber ser, en diferentes aspectos directamente relacionados con el problema en estudio. El cuestionario se aplicó de manera escrita a diferentes trabajadores de diferentes departamentos de la empresa, lo cual nos permitió obtener información muy valiosa, además se aplicó una encuesta como herramienta de investigación a clientes internos que nos ayudaron en la solución del problema planteado.

3.8.1 Diseño del cuestionario para el diagnóstico de la empresa basado en el "Modelo de Evaluación del desempeño de 360°".

Se tomaron en consideración los siguientes aspectos:

El cuestionario fue dividido por criterios, que en éste caso fueron las etapas del proceso administrativo que son: planificación, organización, dirección y control.

3.8.2 Diseño del cuestionario de la encuesta

- Las preguntas de tipo cerradas, fueron elaboradas en lenguaje comprensible para los entrevistados.

- Los encuestados tienen conocimiento de primera mano de la información que se solicitó.

- El cuestionario es corto en su duración y respuestas.

3.9 Plan de recolección de datos

3.9.1 Población

La metodología empleada para la recolección de datos mediante encuestas a los clientes fue la siguiente:

Al tomar la muestra de 155 trabajadores se visitó a cada uno y se les solicitó que llenen la preguntas del cuestionario de la respectiva encueta.

El contacto con el cliente se lo realizó a través de la información que nos proporcionó el propietario del negocio, quien nos dió las referencias adecuadas para llegar a cada trabajador.

La metodología empleada para la recolección de datos mediante encuestas a los clientes fue los empleados.

3.10 Plan de procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información, se procedió de la siguiente manera:

- ✓ Tabulación manual de las encuestas.

- ✓ Se elaboró, tablas y gráficos de las preguntas del cuestionario de las encuestas realizadas a clientes y empleados, mediante la utilización de hoja de datos de Microsoft Excel.

- ✓ Se obtuvo resultados de la situación de la empresa, del ambiente externo y del ambiente interno, de acuerdo a la información proporcionada por los involucrados.

3.11 Presentación de datos

Los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas se presentaran de la siguiente forma:

Para el método de diagnóstico se hará una representación escrita y gráfica, para conocer cómo se evalúo a cada criterio establecido en el cuestionario de diagnóstico. De igual forma las preguntas contenidas en el cuestionario de las encuestas se representarán con gráficos, ya que con ellos se puede visualizar de una forma clara los resultados obtenidos de la encuesta.

3.12 Análisis e interpretación de resultados de la investigación

A continuación se detallarán los datos obtenidos luego de aplicar la encuesta y se analizarán los resultados.

1. ¿Cuál de los siguientes procesos deberían mejorarse para incrementar el rendimiento laboral?

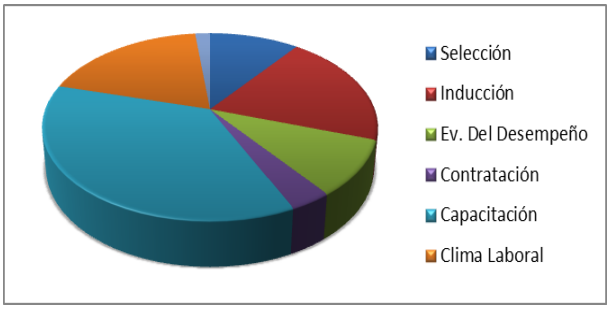
Administrativo

Tabla 3.4: **Cuestionario pregunta 1, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%	Alternativa	Frecuencia	%
Selección	12	10	Capacitación	42	36
Inducción	23	20	Clima Laboral	22	19
Ev. Del Desempeño	11	9	Todos los procesos	2	2
Contratación	4	3	Ninguno	0	0
TOTAL				116	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.1: **Cuestionario pregunta 1, administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

De 54 trabajadores administrativos, tuvieron 8 alternativas, dando como resultado 116 respuestas, 10% selección, 20% inducción, 9% Ev. Del desempeño, 3% en contratación, 36% capacitación, y 19% clima laboral.

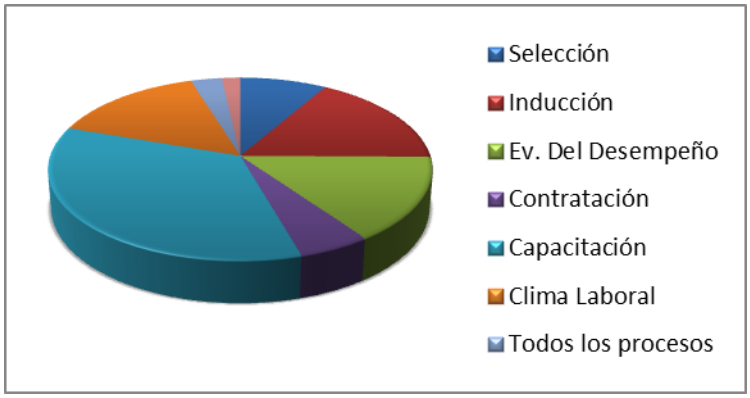
Operativo

Tabla 3.5: **Cuestionario pregunta 1, operativo**

Alternativa	Frecuencia	%	Alternativa	Frecuencia	%
Selección	14	8	Capacitación	58	35
Inducción	28	17	Clima Laboral	25	15
Ev. Del Desempeño	25	15	Todos los procesos	5	3
Contratación	9	5	Ninguno	3	2
TOTAL				167	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.2: **Cuestionario pregunta 1, operativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

Selección obtuvo un 8%, inducción un 17%, Ev. del desempeño con un 15%, contratación un 5%, capacitación 35%, seguido del Clima Laboral del 15%, todos los procesos un 3% y ninguno de los procesos un 2% de los encuestados.

2. ¿Se siente satisfecho con las funciones que realiza en su puesto de trabajo?

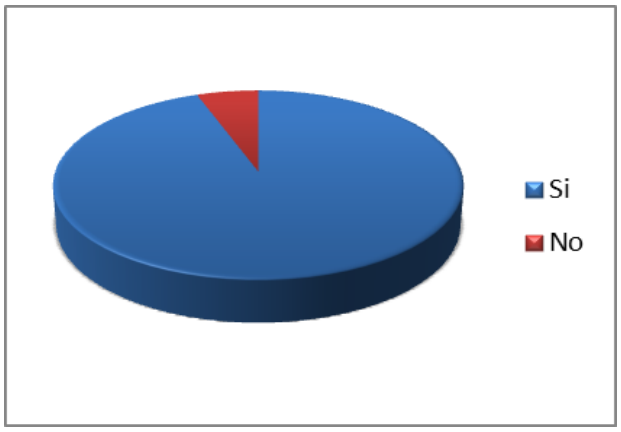
Administrativo

Tabla 3.6: **Cuestionario pregunta 2, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	51	94
No	3	6
TOTAL	54	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.3: **Cuestionario pregunta 2, administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e Interpretación:

De un total de 54 trabajadores administrativos, el 94% se siente satisfecho con las funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo, mientras que el 6% restante no.

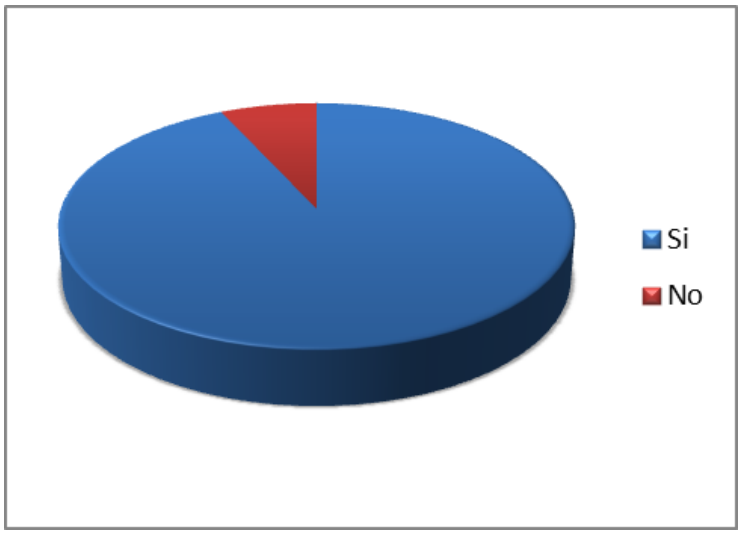
Operativo

Tabla 3.7: **Cuestionario pregunta 2, operativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	94	93
No	7	7
TOTAL	101	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.4: **Cuestionario pregunta 2, operativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e Interpretación:

En la parte operativa, el 93% si se encuentran satisfechos con las funciones que realizan, mientras que el 7% restante no.

3.¿Mantiene usted una buena comunicación con su jefe inmediato?

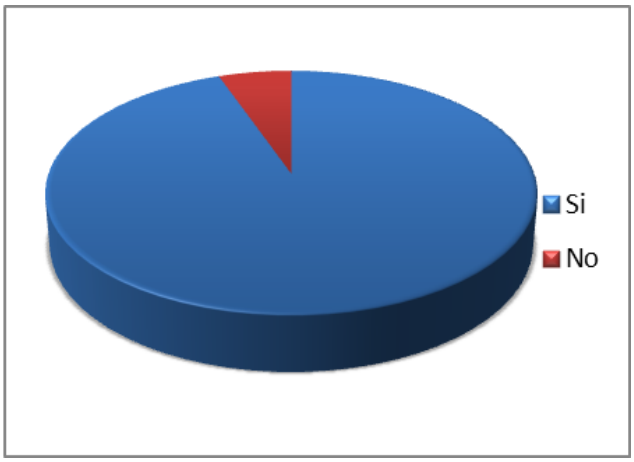
Administrativa

Tabla 3.8: **Cuestionario pregunta 3, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	51	94
No	3	6
TOTAL	54	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.5: **Cuestionario pregunta 3, administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e Interpretación:

Dentro de los administrativos, el 93% de los colaboradores si mantienen una buena relación con su jefe inmediato debido a la buena comunicación que hay entre los mismos, mientras que el 7% restante no lo tienen.

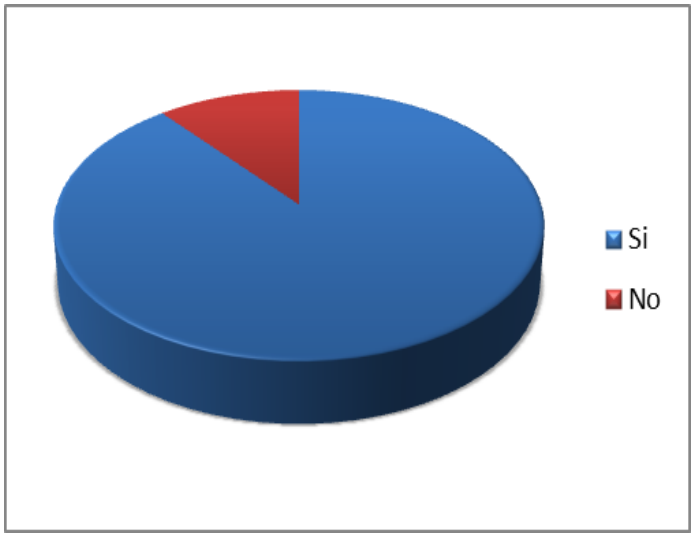
Operativos

Tabla 3.9: C**uestionario pregunta 3, operativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	90	89
No	11	11
TOTAL	101	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.6: **Cuestionario pregunta 3, operativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e Interpretación:

En el nivel operativo, el 89% de los trabajadores mantienen un porcentaje significativo al tener una buena relación con su jefe inmediato, mientras que el 11% restante por la falta de comunicación no la tienen

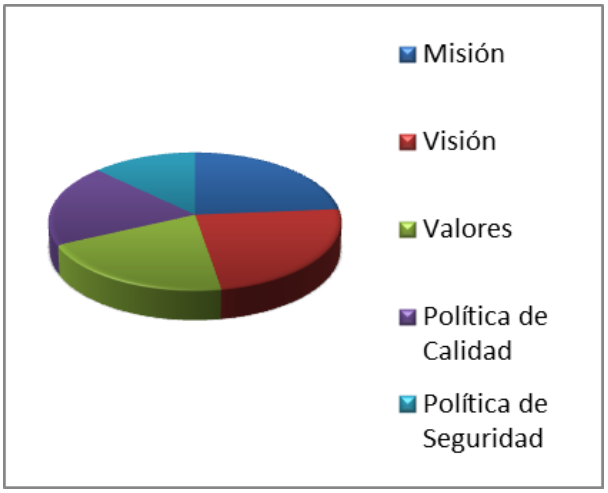
4.¿ Cuál de los siguientes elementos de la empresa conoce usted?

Tabla 3.10: **Cuestionario pregunta 4, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Misión	54	24
Visión	54	24
Valores	47	21
Política de Calidad	44	19
Política de SSO	29	13
TOTAL	228	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.7: **Cuestionario pregunta 4, administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

El 24% tiene conocimientos de la misión de la empresa, el 24% sabe la visión de la empresa, seguido del 19% saben la política de Seguridad y Salud Ocupacional y por último el 13% restante tiene poco conocimiento sobre la política de Seguridad y Salud Ocupacional.

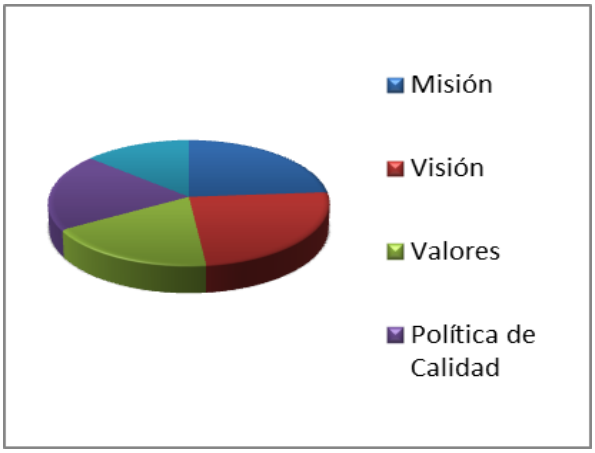
Operativo:

Tabla 3.11: **Cuestionario pregunta 4, operativo**

Alternativa	**Frecuencia**	**%**
Misión	79	24
Visión	81	24
Valores	61	18
Política de Calidad	66	20
Política de SSO	45	14
TOTAL	332	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.8: **Cuestionario pregunta 4, operativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

Dentro del grupo de los operativos, tenemos un porcentaje del 24% tienen conocimiento tanto de la misión como de la visión de la empresa, seguido por el 18% tienen conocimiento de los valores, el 14% tienen un bajo porcentaje en conocimiento de la política de Seguridad y Salud Ocupacional.

5. La relación con sus compañeros en su área de trabajo es?

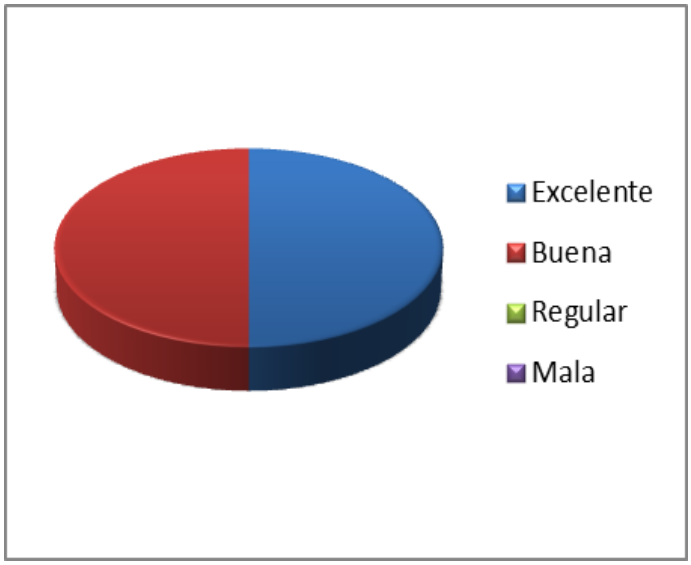
Administrativo

Tabla 3.12: **Cuestionario pregunta 5, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	27	50
Buena	27	50
Regular	0	0
Mala	0	0
TOTAL	54	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.9: **Cuestionario pregunta 5, administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e Interpretación:

El departamento administrativo, el 50% mantiene excelente y buena relación con sus compañeros de trabajo, es decir se fomenta el trabajo en equipo y la comunicación.

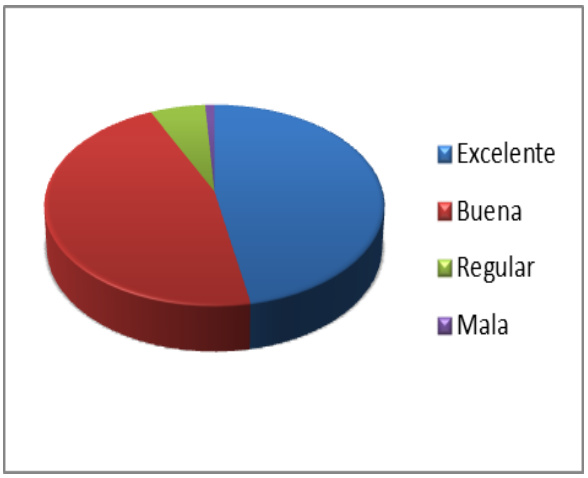
Operativo

Tabla 3.13: Cuestionario pregunta 5, operativo

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	47	47
Buena	46	46
Regular	6	6
Mala	1	1
TOTAL	100	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.10: **Cuestionario pregunta 5, operativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e Interpretación:

Mientras que dentro del área de operaciones, el 47% tiene una excelente relación con sus compañeros, destacando el 46% tiene una buena relación y obteniendo el 6% una mala relación y por último el 1% no tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo.

6. ¿Existe relación entre su formación académica y el puesto de trabajo que ocupa?

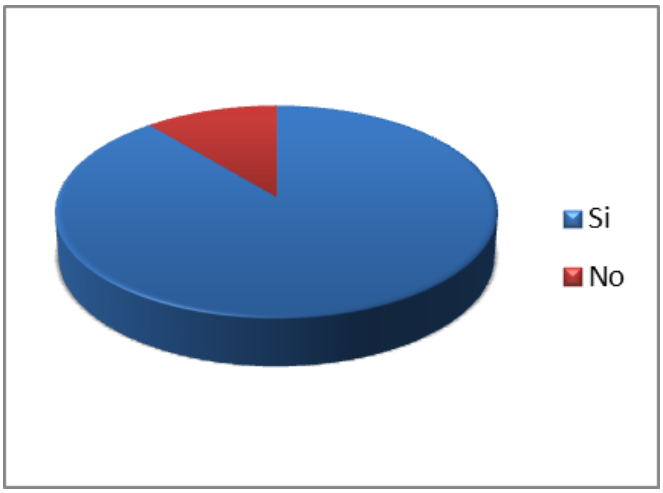
Administrativo

Tabla 3.14: **Cuestionario pregunta 6, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	48	94
No	6	6
TOTAL	54	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.11: **Cuestionario pregunta 6, administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e Interpretación:

En el área administrativa, el 94% de los colaboradores tiene relación con su formación académica, es decir título universitario con el cargo que desempeña, mientras que el 6% no la tiene.

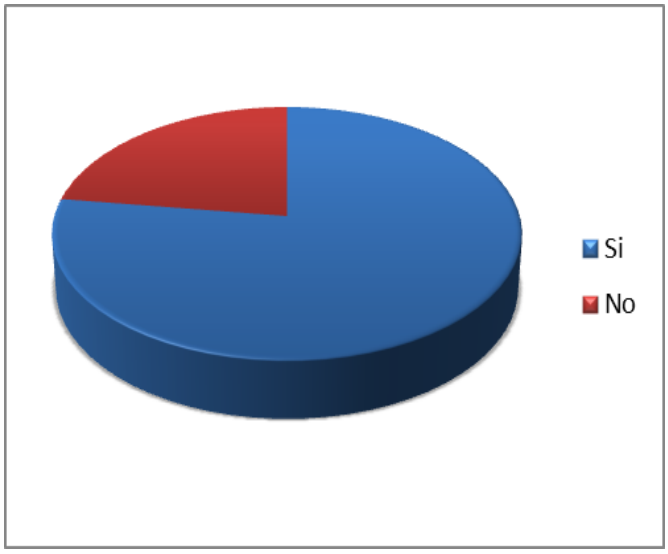
Operativo

Tabla 3.15: **Cuestionario pregunta 6, operativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	78	77
No	23	23
TOTAL	101	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.12: **Cuestionario pregunta 6, operativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e Interpretación:

En el área de operaciones, el 77% de los trabajadores, tienen relación se su formación académica con su puesto de trabajo, cabe recalcar que dentro de ésta área los trabajadores tienen una formación como máximo de título bachiller por lo general la mayoría tienen formación secundaria y en menor proporción tienen formación primaria, y el 23% restante no tienen una relación dentro de su formación académica con el cargo que les corresponde dentro de la compañía.

7. ¿Está de acuerdo con la remuneración y más beneficios que usted recibe en la empresa?

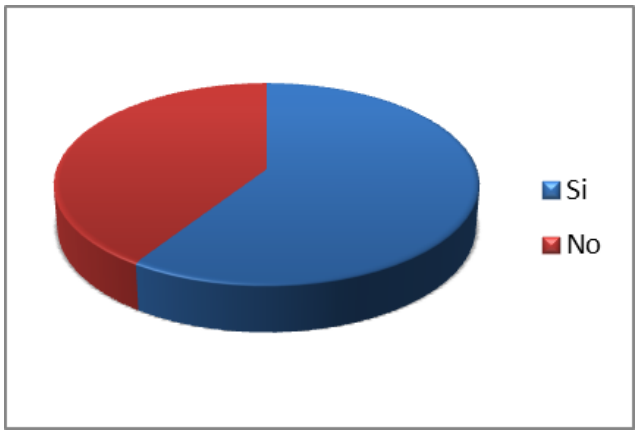
Administrativo

Tabla 3.16: **Cuestionario pregunta 7, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	32	59
No	22	41
TOTAL	54	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.13: **Cuestionario pregunta 7, administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

Dentro del área de los administrativos, tenemos un porcentaje del 59% que nos indica que los colaboradores si se encuentran de acuerdo con la remuneración más beneficios de ley que perciben, mientras que el 41% restante no se siente de acuerdo con el mismo.

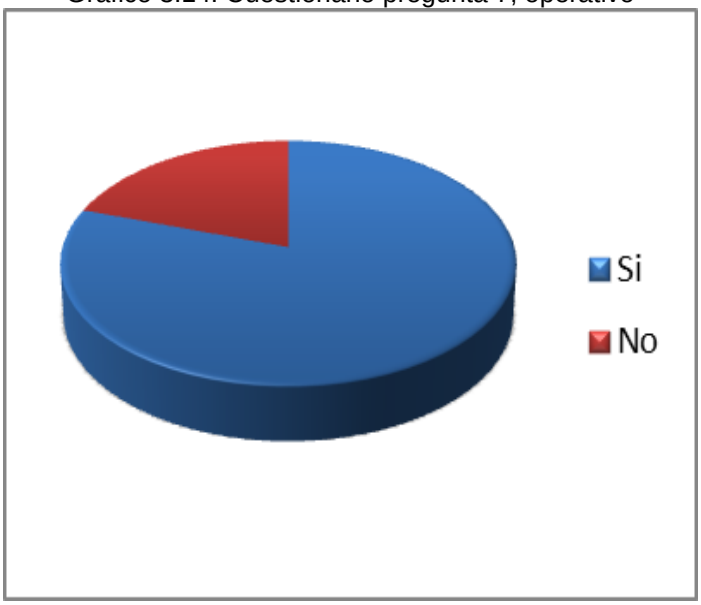
Operativo

Tabla 3.17: Cuestionario pregunta 7, operativo

Alternativa	Frecuencia	%
Si	81	80
No	20	20
TOTAL	101	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.14: Cuestionario pregunta 7, operativo



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

El 80% de los trabajadores si se encuentran satisfechos con la remuneración más los beneficios de ley como son pago de Décimos III Y IV, derecho a vacaciones, entre otros.

8. ¿Cada que tiempo deberían realizarse cursos de capacitación dentro de su área de trabajo?

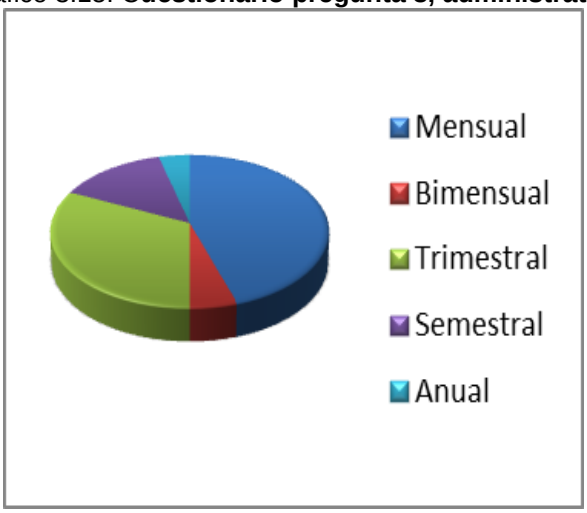
Administradores

Tabla 3.18: **Cuestionario pregunta 8, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Mensual	3	6
Bimensual	8	15
Trimestral	33	63
Semestral	7	13
Anual	1	2
TOTAL	52	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.15: C**uestionario pregunta 8, administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación

Existe un acuerdo con el 6% mensualmente, 15% bimensualmente, un 63% trimestralmente, 13% semestralmente 2% anual.

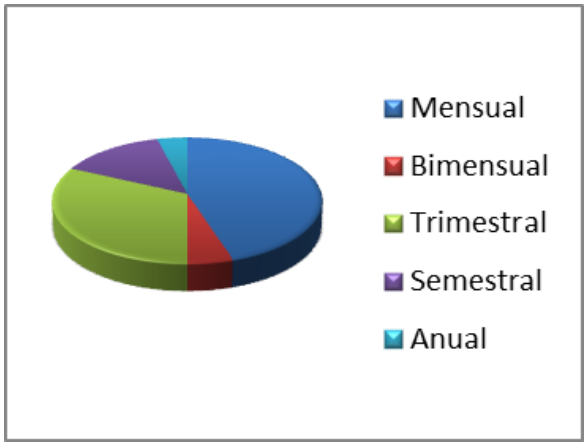
Operativo

Tabla 3.19: Cuestionario pregunta 8, operativo

Alternativa	Frecuencia	%
Mensual	45	45
Bimensual	5	5
Trimestral	32	32
Semestral	14	14
Anual	4	4
TOTAL	100	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.16: **Cuestionario pregunta 8, operativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación

Tenemos el 45% de los trabajadores desean que se realicen las capacitaciones mensualmente, mientras que el 5% desean que sean capacitados bimensualmente, mientras que trimestralmente desean que les capacitemos con un 32%, posteriormente un 14% desean semestralmente y anualmente desean ser capacitados en un 4% de los trabajadores encuestados.

9. ¿Usted cree que recibiendo cursos de capacitación mejorará su rendimiento laboral?

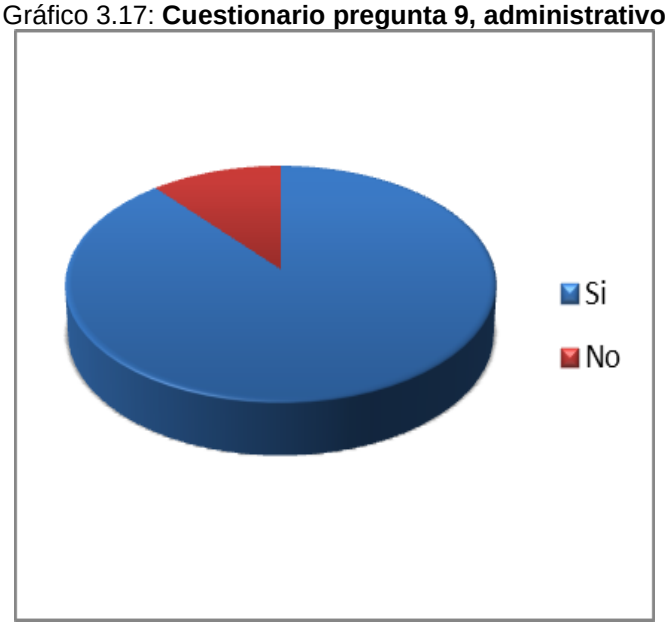
Administrativo

Tabla 3.20**: Cuestionario pregunta 9, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	48	89
No	6	11
TOTAL	54	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.17: **Cuestionario pregunta 9, administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

En el área administrativa, el 89% de los encuestados piensan que por medio de la capacitación si mejoraría su rendimiento laboral, mientras que el 11% restante no es suficiente una capacitación para mejorar su rendimiento laboral

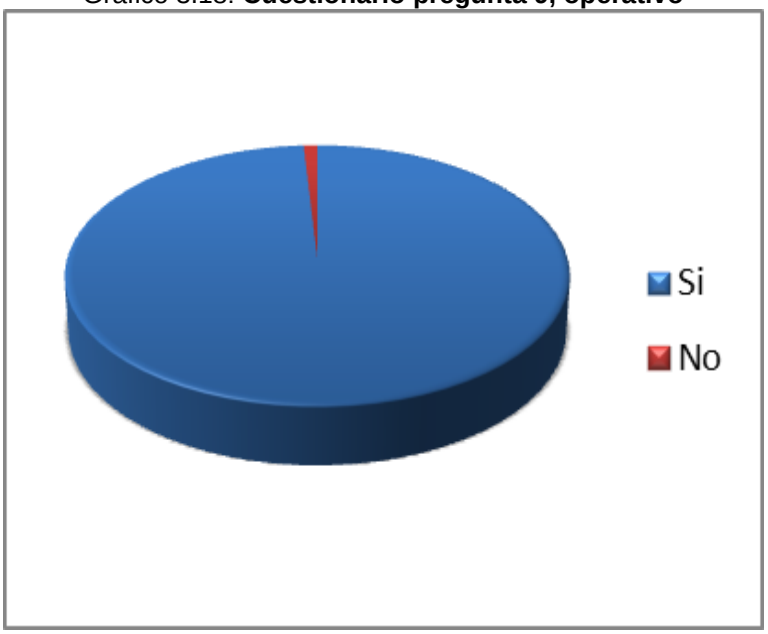
Operativo

Tabla 3.21: **Cuestionario pregunta 9, operativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	100	99
No	1	1
TOTAL	101	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.18: **Cuestionario pregunta 9, operativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

El área operativa, el 99% de los trabajadores opinan que su rendimiento laboral aumentaría por medio de la capacitación, mientras que el 15 restante no, es decir que casi todos los trabajadores de ésta área están de acuerdo con capacitarles para que su rendimiento laboral sea alto.

10.¿Existen oportunidades para su crecimiento profesional y personal dentro de la empresa?

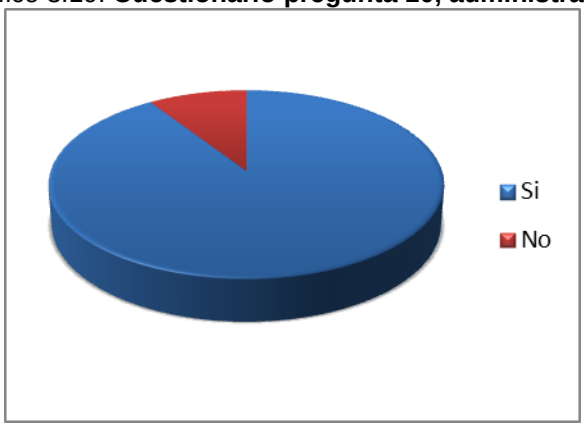
Administrativa

Tabla 3.22: **Cuestionario pregunta 10, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	49	91
No	5	9
TOTAL	54	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.19: **Cuestionario pregunta 10, administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación

En la organización existen oportunidades de crecimiento a nivel profesional como ascender puestos y personal como el seguirse preparando por ejemplo como préstamos entre otros, dentro del área administrativa, el 91% de los colaboradores dicen que si, mientras que el 9% restante opinan que no.

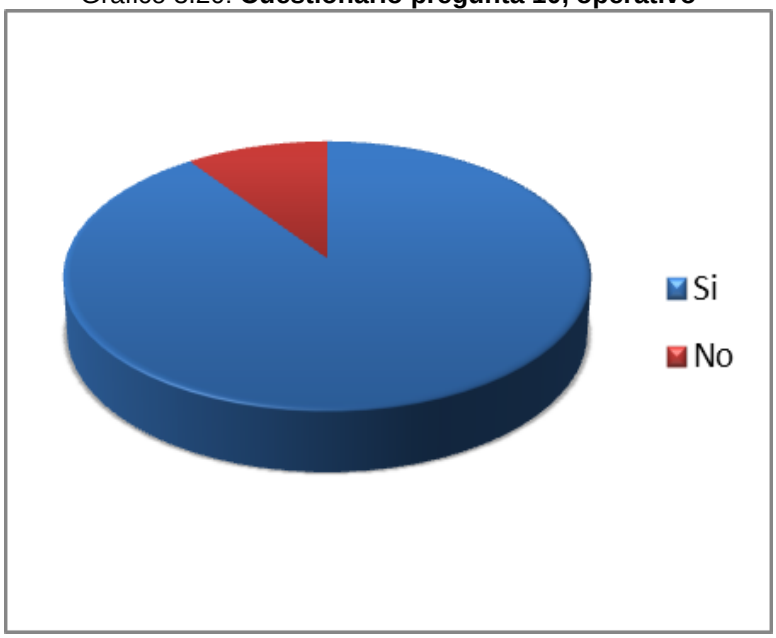
Operativos

Tabla 3.23: **Cuestionario pregunta 10, operativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	91	90
No	10	10
TOTAL	101	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.20: **Cuestionario pregunta 10, operativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación

El 90% de los trabajadores contestan positivamente, mientras que el 10% restante dicen que no existen oportunidades de crecimiento personal y profesional.

11.¿Cree usted que se están desarrollando de la mejor manera los procesos de Gestión de Talento Humano en la empresa?

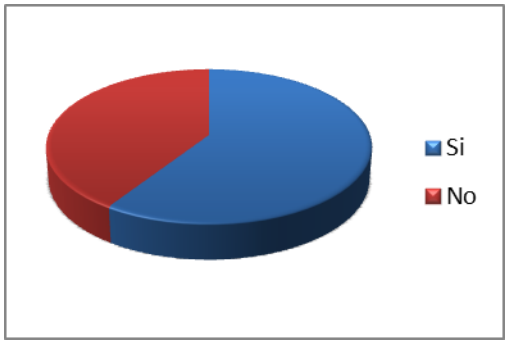
Administrativo

Tabla 3.24: **Cuestionario pregunta 11, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	32	59
No	22	41
TOTAL	54	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.21: **Cuestionario pregunta 11 administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

El 59% de los colaboradores administrativos opinan que si se están desarrollando de la mejor manera los procesos de Gestión de Talento Humano, mientras que el 41% restante no, esto se debe a una mala organización por parte del departamento, es decir funciones que no tienen responsables a cargo.

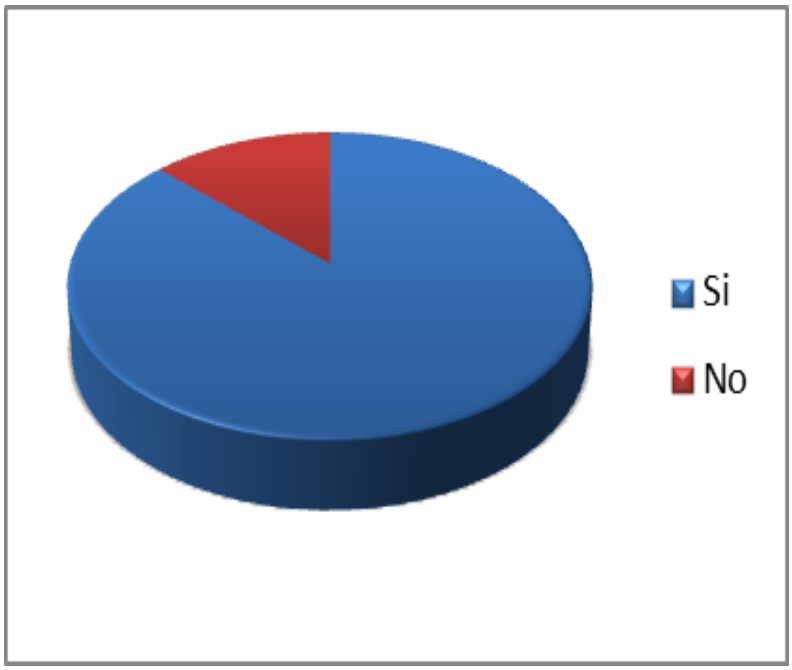
Operativo

Tabla 3.25: **Cuestionario pregunta 11, operativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	88	87
No	13	13
TOTAL	101	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.22: **Cuestionario pregunta 11, operativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

Con un 87% representan un si a la pregunta mencionada, mientras que el 13% no están de acuerdo en que se estén desarrollando de la mejor manera los procesos en el departamento de Gestión de Talento Humano.

12 ¿Considera usted que la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias permitirá aumentar el rendimiento laboral?

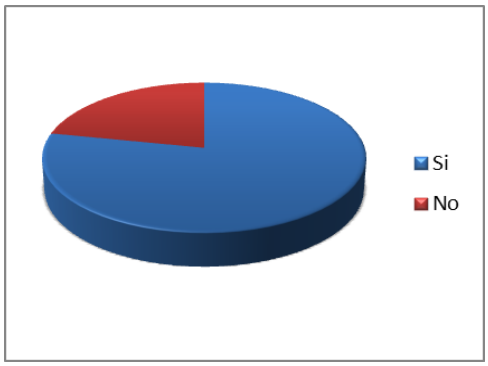
Administrativo

Tabla 3.26: **Cuestionario pregunta 12, administrativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	49	91
No	5	9
TOTAL	54	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.23: **Cuestionario pregunta 12, administrativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

El 91% de los colaboradores están de acuerdo con la implementación de un modelo de gestión de Talento Humano por competencias ya que permitiría un óptimo rendimiento laboral, mientras que el 9% restante no están de acuerdo.

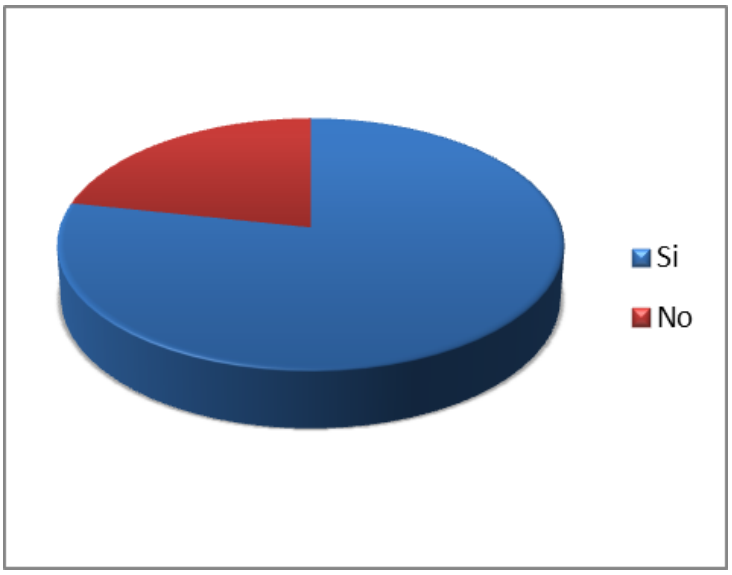
Operativo

Tabla 3.27: **Cuestionario pregunta 12, operativo**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	79	78
No	22	22
TOTAL	101	100

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.24: **Cuestionario pregunta 12, operativo**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Análisis e interpretación:

En el área operativa, el 78% de los trabajadores como áreas de producción, mantenimiento, control de calidad, despachos entre otros si están de acuerdo, mientras que el 22% no se encuentra de acuerdo respecto a la pregunta.

Análisis y Conclusiones de la encuesta:

- La presente encuesta tiene como conclusión que todos los procesos dentro del Departamento de Gestión de Talento Humano necesitan una reorganización ya que las funciones que cada cargo tiene con respecto las los diferentes procesos, poseen una falta de organización.

- Dentro del proceso de capacitación todos los departamentos necesitan de una capacitación mensual estableciendo un despliegue de necesidades, proveedor y terminar con una evaluación ya que permite calificar la eficacia del mismo y ver su impacto en el rendimiento de los trabajadores.

- La comunicación y trabajo en equipo determina la buena relación tanto con los jefes inmediatos y con los compañeros fuera y dentro de su área, como conclusión los trabajadores de bioalimentar mantienen una relación que permite el rendimiento de los mismos.

- La implementación de un modelo de Gestión de Talento Humano representa un óptimo rendimiento para todos los colaboradores de Bioalimentar, en conclusión y basándonos en los resultados, hay un alto porcentaje de apoyo y estar de acuerdo en el modelo mencionado.

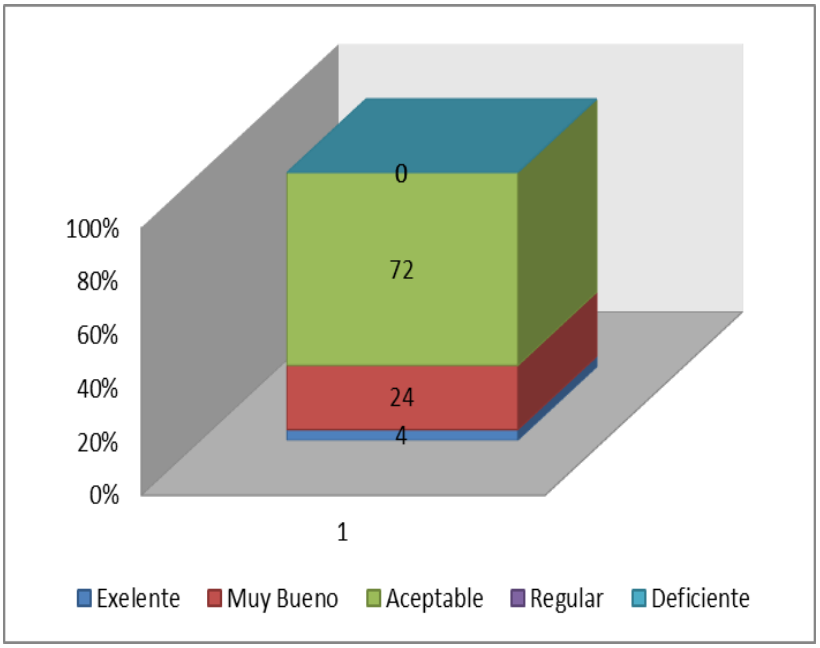
3.13 Evaluación de Desempeño 2012

Tabla 3.28: **Ev. Desempeño 2012**

Departamento	Excelente	Muy Bueno	Aceptable	Regular	Deficiente	TOTAL
Producción	0	10	44	0	0	54
Despachos	0	1	20	0	0	21
Div. Granja Av.	3	9	9	0	0	21
Limpieza	0	1	4	0	0	5
Mantenimiento	1	3	3	0	0	7
Dirección	1	5	9	0	0	15
TOTAL	5	29	89	0	0	123
%	4	24	72	0	0	100%

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Gráfico 3.25: **Ev. De desempñeo 2012**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Interpretación y análisis

En el año 2012 se realizó una evaluación de 360° a nivel organizacional, obteniendo el 72% como aceptable, el 24% muy bueno, el 4% excelente y regular y deficiente un 0%.

El rendimiento del personal posee un nivel en el cual se puede trabajar mejor para obtener mejores resultados, es decir que cada uno de los indicadores a calificar cada año obtengan puntajes positivos y altos.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Tema

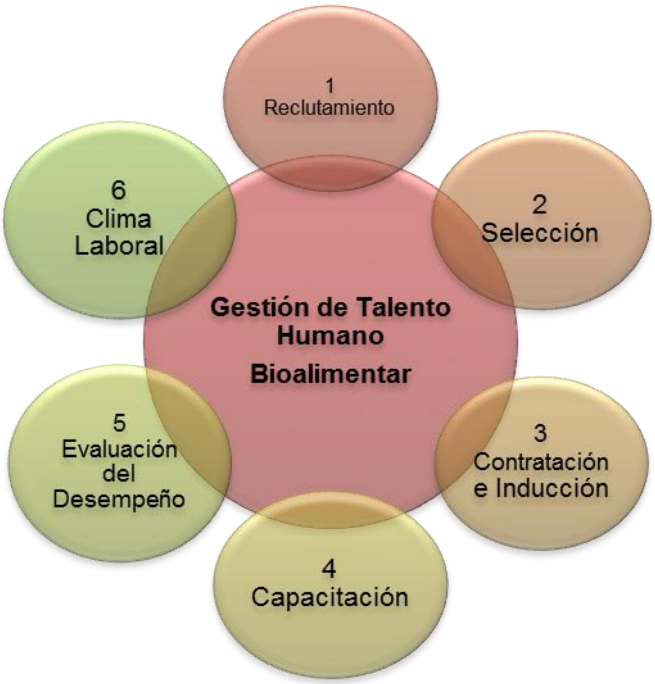
Desarrollo de un modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa Bioalimentar de la ciudad de Ambato.

4.2. Introducción

El enfoque de Gestión de Talento Humano, constituye una verdadera revolución en la manera de gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de la organización.

Contar con un modelo de Gestión de Talento Humano nos permite conocer el rendimiento del trabajador destacado por sus procesos de:

Gráfico 4.1: **Proceso de Gestión de Talento Humano.**



Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

Los mismos que constituyen un verdadero mapa de ruta del comportamiento de los miembros que llevará al cumplimiento del plan estratégico trazado alineado con los principios y valores éticos de la empresa.

4.3 Objetivo

Transformar los procesos de Gestión de Talento Humano, los de valoración (valoración de brechas, selección y valoración del desempeño para el desarrollo) y los planes de carrera y de sucesión para lograr el aumento del

rendimiento de los trabajadores, a los que se motiva para mejorar de manera permanente su perfil de competencia.

4.4 Justificación

La presente propuesta, se encuentra diseñada para los trabajadores de Bioalimentar en todas las áreas lo cual permita poner en práctica un Modelo de Gestión de Talento Humano moderno ya que se posee un sistema tradicional el mismo que permite que cada uno de los procesos no permita el máximo rendimiento de los trabajadores debido a que no se toman en cuenta sus habilidades, destrezas y aptitudes en áreas idóneas que permitan desenvolverse dentro de su cargo.

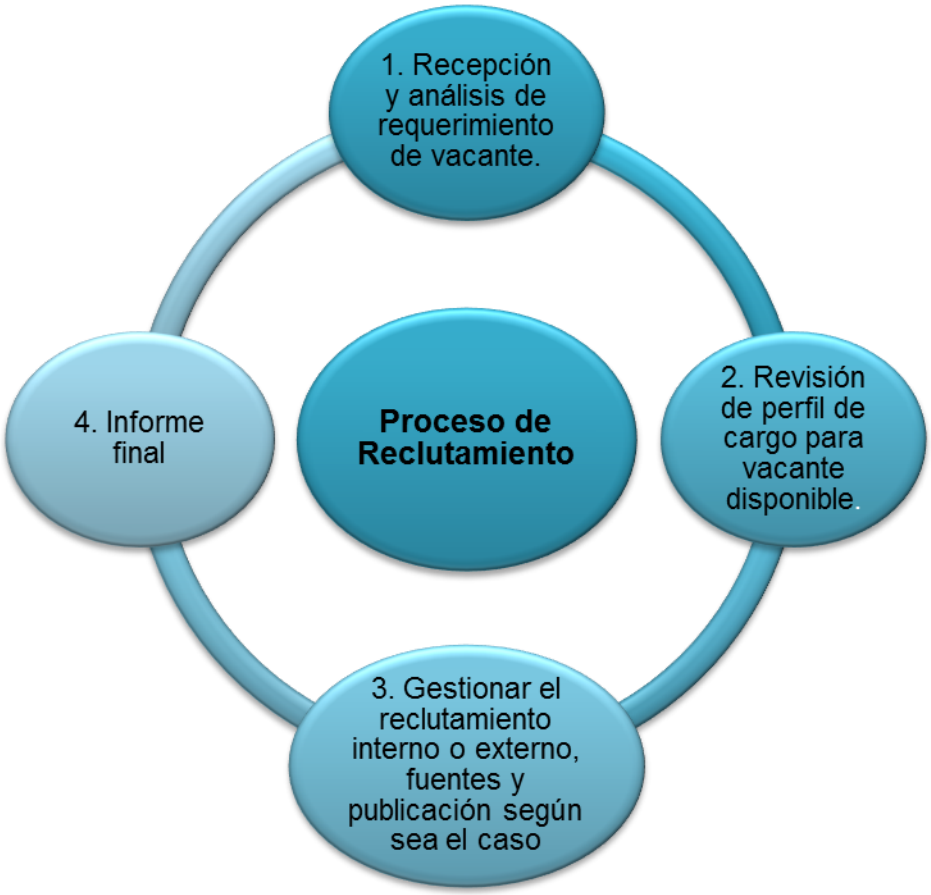
La importancia del Modelo de Gestión de Talento Humano radica en diseñar un sistema que permita que todos los colaboradores de Bioalimentar rindan eficientemente y con un alto impacto dentro de su área y así cumplir con los objetivos y visión de la empresa, convertirnos en el mejor lugar para trabajar tomando en cuenta el buen desarrollo del capital Humano.

4.5 Estructura de la propuesta

Tabla 3.29: **Proceso de Gestión de Talento Humano**

PROCESO DE RECLUTAMIENTO:

Pasos:



INSUMOS	PROCESO	PROPOSITOS/SALIDAS
Petición del jefe del departamento en donde exista la necesidad cubrir una vacante o creacion de nuevos puestos	1. Recepción y análisis de requerimiento de vacante.	Informe sobre el requerimiento.
Perfiles de cargo o manual de funciones existentes en la institución.	2. Revisión de perfil de cargo para vacante disponible.	Perfiles de cargos o manual de funciones actualizado.
Disposición para realizar el reclutamiento	3. Gestionar el reclutamiento interno o externo, fuentes y publicación según sea el caso	Carpetas de los aspirantes a ocupar los cargos.
Carpetas receptadas de los aspirantes al puesto.	4. Realizar un Informe Final de las carpetas receptadas	Informe final del reclutamiento realizado

PROCESO DE SELECCIÓN

Pasos:



INSUMOS	PROCESO	SALIDAS
Carpetas (curriculums vitae) receptados en el reclutamiento.	1. Analisis y revisión de Curriculums Vitae para comprobar cumplimiento de requisitos.	Informe de aspirantes al cargo que cumplen con los requisitos exigidos por la empresa.
Aspirantes preseleccionados	2. Entrevista preliminar a los candidatos preseleccionados.	Aspirantes que deben continuar con el proceso
Aspirantes que han superado la entrevista preliminar.	3. Administración de pruebas	Informe de resultados de las pruebas rendidas por los candidatos.
Aspirantes que continuan con el proceso	4. Entrevista con jefe del departamento de la vacante.	Detalle de información complementaria.
Aspirantes que continuan con el proceso	5. Verificación de datos y referencias	Información comprobada sobre los aspirantes.
Aspirantes que continuan con el proceso	6. Exámenes médicos	Resultados de los examenes medicos.
Aspirantes que han cumplido con todos los pasos del proceso	7. Desición final del proceso.	Informe final de los candidatos postulados para el cargo.

PROCESO DE CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Pasos



INSUMOS	PROCESO	SALIDAS
Informe final del proceso de selección.	1- Revisión y análisis sobre la aprobación de la contratación a la persona seleccionada.	Acuerdo entre empleador y nuevo trabajador.
Disposicion para la elaboración y suscripción del contrato.	2. Elaboración de contrato previo acuerdo con la persona seleccionada.	Contrato elaborado y firmado por las partes.
Contrato firmado por las partes.	3. Registro y legalización de contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales	Contrato legalizado y registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales.
Videos corporativos, fichas del personal, reglamento interno y comunicado sobre beneficios que tiene la empresa para con el nuevo trabajador.	4. Inducción al nuevo colaborador.	Trabajador con conocimientos de la reglamentación interna institucional.
Planos y organigramas institucionales.	5. Visita a las instalaciones de la organización y presentacion general al personal de la empresa.	Trabajador con conocimientos de la infraestructura y personal de la institución.
Documentación completa del nuevo trabajador.	6. Ingreso de información del trabajador a la base de datos	Base de datos actualizada con información del nuevo trabajador.

PROCESO DE CAPACITACIÓN

Pasos:



INSUMOS	PROCESO	SALIDAS
Petición de Gerencia, requerimientos por parte de los jefes de cada departamento, resultado de Evaluaciones de desempeño.	1. Diagnóstico de Necesidades	Detalle de las necesidades de capacitación del personal de la empresa.
Detalle de los temas de capacitación a ser ejecutados (participantes, proveedor, externo o interno, duración, inversión, Número de participantes).	2. Planificación y organización de los eventos de Capacitación	Programa de capacitación en función del diagnóstico y recursos disponibles.
Detalle de los cursos de capacitación previamente aprobados con los recursos económicos necesarios.	3. Ejecución de eventos de capacitación previamente aprobados	Personal capacitado con nuevos conocimientos y habilidades para el trabajo.
Nómina de los participantes de los eventos de capacitación con la información de cada evento de capacitación efectuada.	4. Evaluación y seguimiento a la capacitación desarrollada.	Verificación de competencias adquiridas en los procesos de capacitación.

PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Pasos:



INSUMOS	PROCESO	SALIDAS
Disposición para la ejecución de la Evaluación del Desempeño del personal.	1. Planificar y organizar el proceso de evaluación del desempeño	Plan para Evaluación del Desempeño
Plan de Evaluacion de desempeño aprobado	2. Comunicar a los jefes departamentales la aprobación del proceso de Evaluación del desempeño.	Personal informado sobre el proceso de Evaluación del Desempeño.
Detalle de evaluadores y evaluados.	3. Elaboración de los formularios para la Evaluación del desempeño.	Formularios listos para su desarrollo.
Detalle de evaluadores y evaluados	4. Capacitación a evaluadores y evaluados.	Personal capacitado para Evaluación.
Formularios para la evaluacion.	5. .Ejecución de la Evaluación de Desempeño de 360°.	Formularios aplicados al personal con la información de cada uno de los trabajadores de la empresa.

Resultados del proceso de Evaluacion.	6. Elaborar un informe final sobre los resultados de la Evaluación de Desempeño	Informe del proceso de Evaluación.
Resultados de la Evaluación.	7. Establecer un plan de mejora entre las partes Jefe de área y vicepresidente administrativo.	Plan de mejora para el personal.
Planes de mejora	8. Monitoreo al plan de mejora.	Informe sobre los avances de los planes de mejora

PROCESO DE CLIMA LABORAL

Pasos:



INSUMOS	PROCESO	SALIDAS
Disposición para realizar el diagnostico sobre clima laboral. Cuestuionario.	1. Diagnostico para conocer como los trabajadore perciben el clima laboral.	Formularios aplicados al personal de de la empresa. Informe de los resulados.
Informe de los resultados del diagnóstico.	2. Analisis de los resultados del diagnostico	Informe del análisis e interpretación de los resulltados.
Disposición de autoridad sobre informe de análisis de resultado.	3. Elaboración de planes de mejora.	Planes de mejora para analisis y aprobación de la autoridad pertinente.
Planes de mejora aprobados.	4. Ejecución del los planes de mejora en prioridad.	Participación del personal en los planes de mejora
Detalle del personal que a participado en los diferentes planes de mejora.	5. Evaluación y seguimiento a los planes de mejora ejecutados	Informe del impacto causado sobre la ejecución de los planes de mejora

CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS		
Proceso	**Modelo Tradicional**	**Modelo Propuesto**
RECLUTAMIENTO	Comunicación Informal (oral/verbal) sobre la necesidad.	Recepción y análisis de requerimiento de vacante.
	Perfiles de cargo desactualizados e inexistentes.	Revisión de perfil de cargo para vacante disponible
	Se analiza superficialmente si es un caso de reclutamiento interno o externo.	Gestionar el reclutamiento interno o externo, fuentes y publicación según sea el caso
	No se realiza un informe final.	Realizar un Informe Final de las carpetas receptadas.
SELECCIÓN	Revisión general de Curriculums Vitae	Analisis y revisión de Curriculums Vitae para comprobar cumplimiento de requisitos.
	Entrevista generalizada (Evaluaciónes psicológicas, técnicas y pruebas prácticas).	Entrevista preliminar a los candidatos preseleccionados.
		Administración de pruebas
		Entrevista con jefe del departamento de la vacante.
		Verificación de datos y referencias
	No se realizan exámenes médicos dentro del presente	Exámenes médicos

	proceso.	
	No se realiza un informe final acerca del proceso.	Desición final del proceso.
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	Existe una revisión superficial del nuevo trabajador y el proceso se realiza de manera general. El contrato no se realiza al momento en que el trabajador ingresa a su área de trabajo por desconocimiento de que en primer lugar ingresa el trabajador a su puesto de trabajo y tiene que firmar inmediatamente el trabajo. El contrato deja de tener seguimiento al ingresar en el Ministerio de Relaciones laborales impidiendo la legalización del mismo. El ingreso de información al sistema se realizaba de manera incompleta.	Revisión y análisis sobre la aprobación de la contratación a la persona seleccionada.
		Elaboración de contrato previo acuerdo con la persona seleccionada.
		Registro y legalización de contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales
		Inducción al nuevo colaborador.
		Visita a las instalaciones de la organización y presentacion general al personal de la empresa.
		Ingreso de información del trabajador a la base de datos
CAPACITACIÓN	Diagnostico de necesidades adquiridas por cada departamento para la elaboración del Plan de Capacitación anual, el mismo que no se entrega a tiempo.	Diagnóstico de Necesidades
		Planificación y organización de los eventos de Capacitación
	Capacitaciones deben ser previamente aprobadas por Vicepresidencia administrativa con los respectivos argumentos para su asistencia.	Ejecución de eventos de capacitación previamente aprobados

	Evaluación de Capacitaciones los mismos que no concluyen con el informe final del proceso interrumpiendo el seguimeintos del mismo.	Evaluación y seguimiento a la capacitación desarrollada.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Planificación del proceso de Evaluación del desempeño y la comunicación a cada jefe departamental no se lo realiza de manera forma (vía correo electrónico), se realiza de manera verbal.	Planificar y organizar el proceso de evaluación del desempeño
		Comunicar a los jefes departamentales la aprobación del proceso de Evaluación del desempeño.
		Elaboración de los formularios para la Evaluación del desempeño.
	No se realiza una capacitación completa e intensiva a los evaluadores y evaluados se realizan solo indicaciones generales.	Capacitación a evaluadores y evaluados.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Elaboración de un informe final sobre la Evaluación del Desempeño sin dando pocas veces retroalimentación sobre los mismos.	Ejecución de la Evaluación de Desempeño de 360°.
		Elaborar un informe final sobre los resultados de la Evaluación de Desempeño
	No siempre se establece un plan de mejora hacia los evaluados que arrojan resultados.	Establecer un plan de mejora entre las partes Jefe de área y vicepresidente administrativo.
	Monitoreo superficial al plan de mejora del trabajador dentro del proceso de Evaluación	Monitoreo al plan de mejora.

	del Desempeño	
PROCESO DE CLIMA LABORAL	Celebración de días festivos y cumpleaños. No existe la aplicación o gestion del presente proceso debido a la falta de planificación, disposición y organización del mismo.	Diagnostico para conocer como los trabajadore perciben el clima laboral.
		Análisis de los resultados del diagnostico
		Elaboración de planes de mejora.
		Ejecución del los planes de mejora en prioridad.
		Evaluación y seguimiento a los planes de mejora ejecutados

FACTIBILIDAD:

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la factibilidad de la presente propuesta en cuanto a administración financiera. Esta herramienta ayudará a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en la organización. La utilización de ésta herramienta permitirá aumentar la capacidad de la organización a la hora de dirigir la efectividad financiera, al mismo tiempo se incrementará la capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de previsión y planificación.

DESCRIPCION	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS OPERACIONALES	50.842.843,03	56.536.882,57	57.189.195,61	58.567.456,30	59.567.897,40
INGRESOS NO OPERACIONAL		-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	50.842.843,03	56.536.882,57	57.189.195,61	58.567.456,30	59.567.897,40
COSTO DE VENTAS	43.724.845,01	48.621.719,01	49.182.708,23	50.368.012,42	51.228.391,76
UTILIDAD BRUTA	7.117.998,02	7.915.163,56	8.006.487,39	8.199.443,88	8.339.505,64
GASTOS ADMINISTRATIVO					
Recursos Humanos	154.648,32	971.131,99	990.554,63	1.030.560,70	990.554,63
Gasto seguros	29.081,48	29.663,11	30.200,90	35.100,45	39.990,45
Recursos Humanos	91.127,60	92.950,15	93.220,90	94.360,90	95.670,56
Impuestos	24.102,01	24.584,05	25.500,69	26.000,00	27.890,78
Flete y transporte	34.294,07	34.979,95	35.470,50	35.980,90	40.468,65
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	333.253,48	1.153.309,26	1.174.947,62	1.222.002,95	1.194.575,07
GASTOS VENTAS					
Gasto seguros	38.729,39	39.503,98	40.700,00	41.670,00	42.448,80
Combustibles y lubricantes	49.151,19	50.134,21	51.134,67	51.250,00	51.543,69
Mantenimiento y reparaciones	84.128,31	85.810,88	86.600,00	86.900,00	91.200,00
Suministros y materiales	128.538,80	131.109,58	131.500,50	131.600,00	131.860,00
Gasto de viaje	48.986,47	49.966,20	50.106,30	51.260,70	52.350,70
Impuestos	356,74	363,87	365,70	375,80	381,29
Flete y transporte	461.207,66	470.431,81	480.500,00	485.600,69	489.500,20
Promoción y publicidad	530.758,71	541.373,88	542.400,00	542.700,50	542.900,00
TOTAL GASTOS VENTAS	1.341.857,27	1.368.694,42	1.383.307,17	1.391.357,69	1.402.184,68
GASTOS FINANCIEROS					
Comisiones e intereses	130.000,00	150.000,00	170.000,00	190.000,00	200.000,00
TOTAL GASTOS VENTAS	130.000,00	150.000,00	170.000,00	190.000,00	200.000,00
			0,00	0,00	0,00
TOTAL GASTOS	1.805.110,75	2.672.003,67	2.728.254,79	2.803.360,64	2.796.759,7
UTILIDAD OPERACIONAL	5.312.887,27	5.243.159,89	5.278.232,59	5.396.083,24	5.542.745,8
	0.10	0.09	0.09	0.09	0.0

Fuente: Trabajo de Campo
Elaborado por: Teresa Mariño

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En la investigación realizada se concluye lo siguiente:

La Gestión de Talento Humano en la empresa Bioalimentar requiere de procesos continuamente actualizados debido a sus avances tecnológicos y razón por la cual, la empresa necesita contar con trabajadores altamente competentes ya que los cargos cada vez requieren de nuevas funciones y la creación de nuevos departamentos de acuerdo a las necesidades y objetivos que tiene la empresa.

El proceso de Capacitación es uno de los que necesita más énfasis ya que permite la preparación de los trabajadores para que puedan desempeñarse de la mejor manera dentro de su área de trabajo.

Existen brechas en cada proceso de Gestión de Talento Humano y la mayoría de los trabajadores no siempre cumplen con el 100% de su rendimiento laboral debido a que en cada proceso tanto de selección, inducción, contratación, capacitación y formación, evaluación del desempeño y clima laboral no se cumplen completamente con los parámetros que cada proceso requiere dentro de la organización.

166

En el año 2012 ha existido un alto porcentaje de rotación del personal en diferentes departamentos dejando incertidumbre a los trabajadores, nuevas contrataciones y cambios a otros cargos lo que genera gran preocupación y confusiones por la falta de sinceridad en algunos casos.

5.2 Recomendaciones

Tomar en consideración la presente propuesta, la misma que puede servir de apoyo para mejorar los procesos del departamento de Gestión de Talento Humano y de Bioalimentar y así obtener un alto rendimiento laboral.

Para implementar cambios en la empresa dentro del Departamento de Gestión de Talento Humano es muy importante y necesario tener el apoyo por parte del Presidente Ejecutivo así como también el de todos y cada uno de los colaboradores para llegar a cumplir con la visión de la organización “convertirnos en el mejor lugar para trabajar”.

Es importante tomar en cuenta las necesidades de los colaboradores complementando con sus competencias es decir sus habilidades y destrezas para llegar a cumplir con éxito todos los procesos para fortalecer el rendimiento por parte de los trabajadores.

El capital Humano de Bioalimentar necesita ser atendido y apoyado todo el tiempo ya que depende de ellos también el progreso de la empresa, siguiendo los valores y aplicándolo a cada departamento, cargo y función obtendremos un mejor clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES Martha, Direccion Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, Argentina. Tercera edición, Ediciones Granica S.A, 2006.

2. ALLES, Martha, Comportamiento Organizacional, Argentina. Ediciones Granica S.A, Primera edición, 2007, 2008.

3. ALLES, Martha, Diccionario de Comportamientos, Argentina. Ediciones Granica S.A. Primera edición 2009.

4. ALLES, Martha, Selección por Competencias, Argentina. Ediciones Granica S.A. Primera edición, 2006,2010.

5. B WERTHER, William, DAVIS, Keith, Administración de Recursos Humanos, El Capital de las Empresas. México. Sexta Edición. 2008

6. CHAVEINATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México. Editorial MCGRAW-HILL MEXICO. Tercera Edición. 2009

7. CHAVEINATTO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2011

8. CUESTA SANTOS, Armando, Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá. ECOE Ediciones. 2010

9. ENA VENTURA, Belén, DELGADO, Susana, ENA VENTURA, Teresa, Gestión Administrativa del Personal. Madrid. Editorial International Thompson. 2002.

10. GOMEZ MEJIA, David, CARDY, Robert, Gestión de Recursos Humanos, España, Editorial Pearson Prentice Hall. Pg:285, 5ta edición. 2006

11. MARTINEZ, Eduardo, MARTINEZ, Francisca. Capacitación por Competencias. Santiago de Chile. 2009.

12. PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer, Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá. Ecoe Ediciones. Tercera edición. 2011.

13. RIANSKY M, Tolo, MC GRAW, Hill, Administración de la Remuneración, Nuevos sistemas de Pago al Personal, 2005

LINKOGRAFÍA

1. Wikipedia. Introducción. Desarrollo Organizacional. 5 Mayo, 2013. http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional.

2. Monografías. Empleados. Motivación de los empleados. 21 Octubre,2012. www.monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtml.

3. Gestiopolis. Desempeño Laboral. Rendimiento y Desempeño. 1 Abril, 2007. http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/rendimiento-y-desempeno-laboral.htm.

4. IV Congreso de Recursos Humanos del Colegio Universitario de los Teques Cecilio Acosta. La Gestión del Talento Humano mediante competencias. http://www.orestesenlared.com.ve/congresocultca/Ponencias.doc/Gestiondeltalentohumanomediantecompetenciaspdf[1].pdf

5. Universidad Francisco Marroquin. Facultad de Humanidades departamento de Psicología. Evaluación de competencias por 360°. 17 Agosto, 2004. http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/4007.pdf.

6. Ernst & Young Consultores. Manual del director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf

7. Openmet Group. Clima Laboral. Gestión del Clima Laboral. http://www.climalaboral.com.es/2012/09/gestion-del-clima-laboral/.

8. Tesis Escuela Politécnica Nacional. Facultad de Ciencias Administrativas. Diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para la Empresa Sismode & Materpakin. Enero, 2011. http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/4004/1/CD-3776.pdf

9. Diario La Hora. Revista Judicial. Código de Trabajo. 23 Mayo, 2012. http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6810:codigo-del-trabajo&catid=395:codigos&Itemid=663

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: es una disciplina compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación al factor humano permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes.

AMPLIACIÓN DE PUESTOS: incremento del número de tareas que realiza el individuo o integración horizontal. Es lo contrario de la fragmentación. No implica necesariamente mayor responsabilidad y autoridad.

ANALISIS FUNCIONAL DE PUESTOS: Es una tecnología que permite entender y comprender un puesto de trabajo teniendo en cuenta todo lo que se hace en él y la persona que lo hace, tratando de formalizar al máximo el vocabulario, el procedimiento y la codificación de los resultados.

ANTICIPO: Anticipar: tratándose de dinero, darlo o entregarlo antes del tiempo regular o señalado. Derecho del trabajador a percibir, con anterioridad al día señalado para el pago, cantidades adelantadas a cuenta del trabajo ya realizado. El trabajador puede autorizar a que sean sus representantes legales quienes perciban estos anticipos

ANTIGÜEDAD: Tiempo transcurrido desde el día en que se obtiene un empleo. Tiempo de permanencia del trabajador en la empresa, cualquiera que sea su contrato de trabajo e incluido el periodo de prueba,

APTITUD: Capacidad o habilidad potencial para realizar alguna tarea o acción todavía no aprendida pero que sí se puede llegar a aprender. Potencial que tiene una persona para actuar

ASALARIADO: Que percibe un sueldo por su trabajo. Asalariado designa la principal característica económica del trabajador por cuenta ajena: derecho a la percepción de un salario por el trabajo realizado.

ASCENSOS: Progresión de categorías inferiores a categorías superiores, por lo que requiere la previa existencia de una función y categoría inferiores.

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS: Análisis y diagnóstico de los recursos humanos de una organización y de los sistemas de gestión y dirección de los mismos. Suele incluir también el aprovechamiento, uso y desempeño actuales y potenciales de tales recursos con el objetivo final de mejorar el rendimiento y desarrollo de cada uno de ellos y de la empresa ante los nuevos desafíos del entorno.

CALENDARIO LABORAL: Tabla elaborada anualmente por la empresa en la que se recoge la distribución de jornadas laborables, fiestas, vacaciones y demás circunstancias relativas al tiempo de trabajo.

CAPACITACION PROFESIONAL: Derecho del trabajador a su promoción y formación profesionales en el trabajo, lo que obliga al empresario a reconocer el ejercicio de una serie de derechos de los trabajadores en este ámbito e, incluso, de asumir sistemas sustitutivos de tales derechos.

CAPITAL HUMANO: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos.

CERTIFICADO DE TRABAJO: Obligación del empresario de entregar al trabajador, a instancia de éste, un certificado, extendido en papel común, en el que se haga constar el tiempo de prestación de servicios en la empresa y la clase de trabajo o servicio prestado por el trabajador

CODIGO DE TRABAJO: Texto único en el que el Gobierno, a propuesta del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, ha de recoger las distintas leyes orgánicas y ordinarias que regulan las materias laborales, ordenándolas en títulos separados, uno por ley, con numeración correlativa, respetando íntegramente su texto literal.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE BIOALIMENTAR AMBATO

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento y aceptación de la Gestión de Talento Humano de la empresa Bioalimentar.

Por favor marque con una "X" la respuesta que según su criterio corresponda:

1 ¿Cuál de los siguientes procesos deberían mejorarse para incrementar el rendimiento laboral?

Selección	___	Contratación	___
Capacitación	___	Capacitación	___
Ev. Del Desempeño	___	Clima Laboral	___
Ninguno	___	Todos los procesos	___

2 ¿Se siente satisfecho con las funciones que realiza en su puesto de trabajo?

Sí ___ No ___

3. ¿Mantiene usted una buena comunicación con su jefe inmediato?

Sí ___ No ___

4. ¿Cuál de los siguientes elementos de la empresa conoce usted?

Misión ___ Visión ___

Valores ___ Política de calidad ___

Política de Seguridad y Salud Ocupacional ___

5. La relación con sus compañeros en su área de trabajo es?

Misión ___ Buena ___

Mala ___ Regular ___

6. Existe relación entre su formación y el puesto de trabajo que ocupa?

Sí ___ No ___

7. Está de acuerdo con la remuneración y más beneficios que usted recibe en la empresa?

Sí ___ No ___

8. ¿Cada que tiempo deberían realizarse cursos de capacitación dentro de su área de trabajo?

Mensual ___ Bimensual ___

Trimestral ___ Semestral ___

Anual ___

9. ¿Usted cree que recibiendo cursos de capacitación mejorará su

Rendimiento laboral?

Sí ___ No ___

10. ¿Existen oportunidades para su crecimiento profesional y personal

Dentro de la empresa?

Sí ___ No ___

11: ¿Cree usted que se están desarrollando de la mejor manera los procesos de Gestión de Talento Humano en la empresa?

Sí ___ No ___

12. ¿Considera usted que la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias permitirá aumentar el rendimiento laboral?

Sí ___ No ___

ANEXO 2: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPITULO I

ESTABLECIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO

Art. 1.- BIOALIMENTAR CIA. LTDA., domiciliada en la ciudad de Ambato, cumpliendo con las disposiciones prescritas en el Código de Trabajo, y en los Estatutos de la Compañía y para la mejor aplicación de estas normas, dicta el presente Reglamento Interno que regirá las relaciones laborales y administrativas entre BIOALIMENTAR CIA. LTDA., y sus empleados y trabajadores.

Art. 2.- Los vocablos "COMPAÑÍA" y "TRABAJADOR", se utilizarán en adelante para denominar a BIOALIMENTAR CIA. LTDA., e indistintamente a sus empleados y trabajadores.

Art. 3.- Carácter obligatorio

Las disposiciones del presente Reglamento forman parte integrante del contrato de trabajo individual de cada trabajador de la Compañía, por lo que todo el personal tiene la obligación de regirse al mismo. Las instrucciones y directivas que emita el Representante Legal de La Compañía, sobre todo aquellas relacionadas con la seguridad y protección de sus trabajadores, así como las que favorezcan el control interno y la disciplina, para la aplicación de este Reglamento, tendrán el carácter de obligatorio.

Art. 4.- Tanto la Compañía como sus trabajadores están sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su desconocimiento no excusa a ningún trabajador, ni a los personeros de la Compañía.

Art. 5.- Todo trabajador que ingrese a prestar sus servicios personales en la Compañía suscribirá un Contrato de Trabajo de una duración de un año, con el período inicial de prueba de 90 días. Podrán celebrarse también contratos de obra cierta, por tarea, a destajo, eventuales, ocasionales, de temporada, de prueba y de aprendizaje, de acuerdo con el Código del Trabajo.

El trabajador será afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el día en que inicie su trabajo.

Art. 6.- Política de Personal

La Política de Personal de la Compañía tiene como objetivo valorizar las posibilidades humanas, asegurar la mejor utilización posible de las capacidades de sus colaboradores y favorecer un ambiente de trabajo estimulante.

Esta política se basa en los siguientes principios:

a) Mejoramiento constante de la calificación técnica del personal;
b) Ausencia de toda discriminación con relación al género, raza, nacionalidad u origen;
c) Salarios y condiciones de empleo competitivos y estimulantes;
d) Desarrollo de una gestión participativa.

CAPITULO II

REQUISITOS A LOS QUE DEBEN SUJETARSE LOS TRABAJADORES

Art. 7.- Para ser trabajador de la Compañía se requiere:

a) Ser mayor de 18 años, y si excepcionalmente se contratare a menores de edad se aplicarán las disposiciones del Art. 35 del Código de Trabajo;
b) Tener cédula de identidad, libreta militar y cualquier otro documento que la Ley lo disponga;
c) Haberse sometido al examen médico pre ocupacional y a las pruebas psicotécnicas que determine la Compañía;
d) Suscribir para el desempeño de las funciones que se le asignen, el Contrato de Trabajo respectivo:
e) Acreditar idoneidad para las funciones que va a realizar; y
f) Acreditar que se trata de una persona honesta y que no tiene juicio penal en su contra ni antecedentes penales.

Art. 8.- Ningún candidato o aspirante será considerado trabajador de la Compañía, si ésta, por medio de sus Representantes Legales, no ha suscrito el respectivo Contrato de Trabajo.

Art. 9.- Los Contratos de Trabajo se celebrarán siempre por escrito y se registrarán en la Inspección del Trabajo.

Art. 10.- Con por lo menos treinta días de anticipación a la expiración del plazo de un año, la Compañía procederá a notificar al Trabajador su voluntad de terminar el contrato de trabajo en la forma prevista por el Capítulo “de la competencia y del Procedimiento” del Código del Trabajo, con el propósito de evitar que este se renueve en los términos establecidos en el Art. 184 del Código de Trabajo, y se convierta en contrato de trabajo por tiempo indefinido.

CAPÍTULO III

DE LAS REMUNERACIONES Y GARANTÍAS

Art. 11.- La Compañía pagará a los empleados quincenal o mensualmente la remuneración fijada en el respectivo Contrato de Trabajo más los beneficios legales correspondientes.

Cualquier modificación o incremento de la remuneración o cambio de cualquier condición contractual deberán constar en un contrato modificatorio suscrito por las partes.

De los haberes del trabajador se descontarán los aportes del Seguro Social, el Impuesto sobre la Renta; así como los valores que les corresponda devolver por bienes de la Compañía destruidos, dañados o desaparecidos por culpa del trabajador, por pensiones de alimentos y otros que fueren legalmente ordenados.

Art. 12.- El trabajador que no estuviere de acuerdo con la liquidación de su remuneración deberá reclamar en forma inmediata, acudir ante el

Representante Legal de la Compañía para solucionar adecuadamente su reclamo.

Art. 13.- Los trabajadores que tienen a su cargo dinero o bienes de propiedad de la Compañía son personal y solidariamente responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellas que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada y de su uso natural, por lo que la Compañía se reserva el derecho de las acciones civiles y penales que la Ley otorga.

Art. 14.- La Compañía podrá exigir garantías suficientes a satisfacción de la misma, para responder por los valores, equipos y herramientas que se establecieren a cargo o quedaren bajo el control de un trabajador.

CAPITULO IV

HORARIOS DE TRABAJO

Art. 15.- Los horarios, jornadas y turnos de trabajo son los siguientes:

a) Los trabajadores deberán trabajar semanalmente 40 horas.

   Tendrán derecho al pago de horas suplementarias y extraordinarias cuando laboren horas adicionales, las que serán pagadas de conformidad con las normas del Código de Trabajo. En cualquier caso el personal de "BIOALIMENTAR CIA. LTDA." trabajará las horas necesarias para cumplir la atención al público durante las veinticuatro horas del día, con los recargos de Ley.

b) Para el personal que trabaja en jornada nocturna se reconocerán los recargos reconocidos en Art. 49 del Código de Trabajo.

c) El personal del área administrativa laborará 8 horas diarias de lunes a viernes con un máximo de cuarenta horas semanales; se aplicará la modalidad de jornada única, con excepción de los sitios en que por acuerdo mutuo entre la Compañía y los Trabajadores se establezca una modalidad diferente.

Art. 16.- Los trabajadores que faltaren injustificadamente, se atrasaren o dejaren de trabajar sin justificación previa perderá la parte proporcional de su sueldo, sin perjuicio de la sanción respectiva.

Dichas horas se remunerarán con arreglo a las disposiciones legales y contractuales, luego de las verificaciones correspondientes.

Las horas suplementarias o extraordinarias no serán reconocidos para los cargos directivos o de confianza, de conformidad con el Art. 58 del Código de Trabajo.

Art. 17.- La Compañía solicitará el Visto Bueno para la terminación del Contrato de

Trabajo, por cuando los trabajadores incurrieren en las faltas previstas en el Art. J 72 del Código de Trabajo.

Art. 18.- Las ausencias por el tiempo indispensable para atención médica, están permitidas de acuerdo con el Código de Trabajo.

En este caso es obligación del trabajador presentar el correspondiente certificado médico del facultativo del I. E. S. S.

Art. 19.- Trabajos por la noche, durante el fin de semana y en días no laborables no serán autorizados, con excepción del personal para el cual su trabajo normal implica hacerlo en dichos horarios, o si la Compañía lo requiere por circunstancias excepcionales.

Estas horas serán remuneradas según las disposiciones del Código de Trabajo.

CAPITULO V

OBLIGACIONES GENERALES DEL PERSONAL

Art. 20.- Misión y Visión

El trabajador debe conocer la misión y visión de la empresa y se compromete a coadyuvar con su esfuerzo para su logro.

Art. 21.- Secreto profesional y no-competencia

El trabajador se compromete a guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales, de construcción o instalación, o proyectos en cuya elaboración participe directa o indirectamente, o de los que tenga conocimiento en razón del trabajo que ejecuta. El trabajador se compromete a no realizar por cuenta propia o para terceros trabajos que signifiquen competencia a la Compañía.

Art. 22.- Actividades adicionales

El empleado tiene que abstenerse de toda actividad adicional, lucrativa o no, que pudiere perjudicar o intervenir, directa o indirectamente, en los intereses de la Compañía.

Art. 23.- Comisiones y regalos

En el campo de sus actividades laborales o profesionales el trabajador no puede aceptar comisiones, dádivas, porcentajes, regalos o cualquier otro tipo de ventaja, por parte de proveedores o personas que están en relación de negocios con la Compañía.

Art. 24.- Viajes y misiones

El trabajador que cumpla una misión o deba trasladarse a un lugar distinto del de su residencia por razones del servicio para la Compañía, recibirá el pago de los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación con sujeción a las disposiciones especiales que a tal efecto emitiera la misma.

Art. 25.- Documentos, materiales y dinero

Toda anotación, diagrama, cálculo, plano o documento que el empleado podría preparar o acceder durante su trabajo, son de propiedad de la Compañía y no lo puede sacar del lugar de trabajo en originales o fotocopias, disketes, casetes, discos o los obtenidos por cualquier otro medio de reproducción.

En este caso es obligación del trabajador presentar el correspondiente certificado médico del facultativo del I. E. S. S.

Art. 19.- Trabajos por la noche, durante el fin de semana y en días no laborables no serán autorizados, con excepción del personal para el cual su trabajo normal implica hacerlo en dichos horarios, o si la Compañía lo requiere por circunstancias excepcionales. Estas horas serán remuneradas según las disposiciones del Código de Trabajo.

CAPITULO VI

DE LAS VACACIONES ANUALES Y DÍAS NO LABORABLES

Art. 26. - Vacaciones

Los trabajadores que hayan laborado doce meses continuos en la Compañía tendrán derecho a un período de vacaciones remuneradas, de acuerdo a lo establecido en el Art. 69 del Código de Trabajo.

El período de vacaciones estará fijado según un plan o calendario anual establecido por la unidad de recursos humanos de la Compañía, el mismo que será elaborado procurando atender los pedidos de los trabajadores en la medida de lo posible y sin entorpecer las necesidades de trabajo de la Compañía. En caso de los períodos en los cuales exista un número excesivo de peticiones de los trabajadores se procederá a elaborar el calendario mediante sorteo.

El trabajador a través de su Jefe Inmediato deberá confirmar por escrito su voluntad de hacer uso de sus vacaciones con treinta días de anticipación a la fecha asignada en el plan.

Las vacaciones de cada año calendario deberán hacer uso durante el año en curso, pero en los casos en que por las necesidades del servicio y con aprobación del Jefe inmediato no se pueda conceder las vacaciones, podrá acumularse hasta por tres años este derecho.

Pasados los tres años se procederá al pago de la compensación por vacaciones establecida en el Art. 76 del Código de Trabajo.

Cuando las vacaciones se tomen por partes estás comprenderán por lo menos una semana consecutiva, y se tomará en cuenta los sábado y domingos de la semana laboral correspondiente.

Art. 27.- Permisos remunerados

La Compañía otorgará permisos remunerados a sus trabajadores en los siguientes casos:

a) Hasta dos días de licencia, por enfermedad o accidente grave del cónyuge o conviviente, hijos, padres o hermanos.
b) Hasta tres días de licencia, por fallecimiento del cónyuge o conviviente, del trabajador o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.
c) Hasta tres días de licencia por matrimonio del trabajador, por una sola vez.
d) Hasta tres días por el nacimiento de un hijo del trabajador.
e) Hasta tres días de licencia por calamidad doméstica grave, debidamente comprobada como: inundación, incendio, o derrumbe de la vivienda, que afecten a la economía del trabajador.
f) Un día en caso de cambio de domicilio del trabajador, previa justificación y por una vez cada año.
g) Las horas que sean necesarias para realizar práctica de diligencias judiciales, conforme a la boleta de citación o escrito respectivo y para los trámites administrativos en los cuales el trabajador tenga la obligación de presentarse personalmente.

   El trabajador deberá solicitar esta clase de permisos remunerados en la unidad de recursos humanos, para lo cual presentará los justificativos correspondientes.

Art. 28.- Constituyen días de descanso obligatorio exclusivamente los siguientes

1 de Enero - Viernes Santo - 1 de Mayo - 24 de Mayo - 10 de Agosto - 9 de Octubre - 2 y 3 de Noviembre - 25 de Diciembre.

Art. 29.- Otros permisos

Otras ausencias debido a asuntos personales impostergables, requerirán autorización previa y escrita del Jefe Departamental y constituirán permisos sin remuneración, a menos que a criterio de éste puedan ser recuperados dentro de la misma semana laboral.

CAPITULO VII

OTRAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 30.- Son obligaciones de los trabajadores de la Compañía, a más de las constantes en el Art. 45 del Código de Trabajo y las demás determinadas en la Ley, el Contrato de Trabajo y este Reglamento, las siguientes:

a) Cumplir fielmente las órdenes emanadas por la Compañía, por medio de su Representante Legal, y de los Jefes y Funcionarios que este determine;
b) Realizar el trabajo asignado de acuerdo a los procedimientos, políticas y normas vigentes en la Compañía, con la mayor agilidad, eficiencia y dedicación;
c) Regir su comportamiento bajo normas de ética, disciplina, responsabilidad y respetar a sus jefes y cultivar la más completa armonía con sus compañeros durante las horas de labor y fuera de ellas;
d) Brindar una atención esmerada y cordial al público en general;
e) Cumplir los horarios y turnos de trabajo con puntualidad y esmero;
f) Utilizar los uniformes y ropa de trabajo de acuerdo a las características propias de la labor que desempeña cada trabajador y con las normas que para el efecto dicte la Compañía.

g) Portar la identificación de la Compañía durante su permanencia en el trabajo.
h) Identificarse como trabajador o empleado de la Compañía para realizar trabajos fuera de la misma;
i) Restituir los bienes que el trabajador destruya o pierda, cuando estos hayan sido asignados bajo su responsabilidad;
j) Observar las medidas de higiene y seguridad dictadas por la Compañía o las autoridades competentes y hacer uso de los implementos que la Compañía entregue para garantizar la salud e integridad personal;
k) Asistir a los eventos de capacitación para los que haya sido seleccionado y aprobado.
l) Someterse a los exámenes médicos dispuestos por la Compañía y observar las medidas de higiene y prevención de salud que se impartan;
m) Observar las disposiciones que dicte la Compañía con el objeto de precautelar el buen uso, salida y control de las propiedades, instalaciones, equipos, materiales, copiadoras, sistemas de computación, comunicación y demás servicios;
n) Observar las disposiciones que dicte la Compañía en relación con el uso de relojes de control de asistencia, servicio de transporte y otras facilidades;
o) o) Respetar el horario y recuperar oportunamente las horas no laboradas de acuerdo con el Art. 60 del Código de Trabajo;
p) Defender los intereses morales y materiales de la Compañía;
q) Solicitar los permisos con la suficiente anticipación y justificar las inasistencias en un plazo máximo de cuarenta y ocho horas:

r) Entregar a la Compañía en el momento de concluir la relación laboral, los bienes documentos, valores, papeles, libros, y más objetos a su cargo, así como sus documentos de identificación de la Compañía;
s) Reportar cualquier hecho ilícito del que tenga conocimiento, cuando tenga relación con los servicios y operaciones de la Compañía;
t) Restituir los materiales sobrantes no utilizados en el ejercicio de su trabajo:
u) Los Jefes en general son responsables de la buena marcha, así como de la puntualidad y la eficiencia en el cumplimiento de las funciones, debiendo reportar cualquier anomalía para procurar la solución a cualquier tipo de problema que se presente dentro de la Compañía;
v) Si uno o varios trabajadores creyeren no haber sido debidamente atendidos por su Jefe directo, podrán apelar ante el Representante Legal

de la Compañía, y se agotarán todos los medios para llegar a un arreglo amistoso.

CAPITULO VIII

PROHIBICIONES AL TRABAJADOR

Art. 31.- A más de las prohibiciones establecidas para los trabajadores en el Art. 46 del Código de Trabajo y las demás determinadas por la Ley y este Reglamento, está prohibido al trabajador y constituyen faltas las siguientes:

a) Mantener con los proveedores, suministradores u otras personas o entes relacionados a cualquier título con la Compañía, otras relaciones que no sean de carácter estrictamente profesional y de servicio;
b) Concurrir o permanecer, sin justificación, en las áreas que correspondan a otros trabajadores;
c) Permanecer, sin justificación, en los sitios destinados únicamente a personal autorizado;
d) Compensar ausencias de trabajo, sin autorización previa y escrita de su jefe inmediato;
e) Marcar por otro empleado o alterar la información de las tarjetas de registro de asistencia;
f) Utilizar en los equipos de computación disketes de cualquier tipo u otros medios de acceso a los mismos, que no sean suministrados por la Compañía;
g) Utilizar para fines personales vehículo o útiles de propiedad de la Compañía, así como los servicios de comunicación (teléfono, fax, radio, fotocopiado, y demás facilidades, sin el consentimiento y controles señalados por la Compañía;
h) Sacar vehículos, herramientas, libros, documentos, materiales, disketes o cualquier otra propiedad de la Compañía, sin la respectiva autorización escrita o sin cumplir con las disposiciones de control pertinentes;
i) Intervenir en escándalos o riñas dentro del establecimiento o sus instalaciones, el uso de armas está permitido exclusivamente a los guardianes en razón de su trabajo:

j) Utilizar aparatos musicales, cafeteras u otros artefactos eléctricos, a no ser que sean provistos por la Compañía, la cual señalará lugares y horarios de uso;
k) Divulgar toda información que hubiere conocido perteneciente a la Compañía, a menos que está autorizado para ello en concordancia con la labor que desempeña;
l) Suspender el servicio sin sujetarse a la reglamentación de turnos y horarios del respectivo departamento o encargar a cualquier otra persona la realización del trabajo que le ha sido confiado, sin autorización de la Compañía;
m) Exigir propinas u otras ventajas por los servicios prestados;
n) Trabajar sin autorización para otra persona natural o jurídica dentro del tiempo que esté vigente su contrato con la Compañía;
o) Intervenir en actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la Compañía que puedan comprometerla directa o indirectamente;
p) Tomar arbitrariamente fondos de caja de la Compañía o quedarse por más de veinticuatro horas hábiles con valores que de alguna manera pertenezcan a la Compañía.
q) Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las jornadas de trabajo. Así como presentarse al trabajo bajo los efectos de estupefacientes, otras drogas psicotrópicas o bajo los efectos del alcohol, aun cuando no se encuentre en estado de embriaguez;
r) Ingerir alimentos en los puestos de trabajo que sean de atención al público.

Art. 32.- INFRACCIONES.- Constituyen faltas leves las siguientes:

a) Realizar actividades que no tengan relación con el trabajo asignado, dentro de la jornada normal;
b) Ingerir alimentos en los puestos de trabajo que sean de atención al público;
c) Recibir visitas personales que no guarden relación con el trabajo, que afecten el desempeño del empleado o trabajador, así como abusar del tiempo en llamadas telefónicas; y, abandonar el trabajo sin previa autorización del Jefe inmediato.

Art. 33.- Constituyen faltas graves las siguientes:

a) Recibir obsequios, dinero o cualquier tipo de gratificaciones a cambio de la contraprestación de servicios relacionados con la Compañía;

b) Presentarse en estado de embriaguez o bajo efectos de estupefacientes, así como también, ingerir bebidas alcohólicas al interior de la Compañía y/o mientras se encuentren laborando;
c) Utilizar el nombre de la Compañía o de la función que desempeña, para obtener ventajas en la realización de actividades particulares, que no tengan relación con la Compañía;
d) Realizar rifas y ventas de cualquier índole en el lugar de trabajo, o autorizar a terceras personas que lo hagan;
e) Mantener relaciones comerciales personales directas o indirectas con clientes o contratistas, en asuntos vinculados con la Compañía;
f) Realizar actos inmorales de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones
g) Forjar o adulterar cualquier tipo de documentos o registros vinculados con la Compañía;
h) Registrar el ingreso y/o salida de otro empleado o trabajador;
i) Hacer afirmaciones tendenciosas sobre la Compañía, sus autoridades, empleados, trabajadores o sus actividades;
j) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, contravención penal o constituirse cómplice o encubridor de los mismos;
k) Alterar los turnos de trabajo o encargar la realización de su labor sin la autorización previa;
l) Promover o participar en cualquier forma de suspensiones arbitrarias de trabajo;
m) Realizar actos que causen daños a las pertenencias de la Compañía, o pongan en peligro la seguridad o la integridad del personal; y,
n) Todas aquellas que por su naturaleza atentan contra la Compañía, sus bienes, su personal o a los servicios que presta.

Art. 34.- En caso de incumplimiento de las disposiciones de este Reglamento por parte del empleado o trabajador, la autoridad correspondiente, tomando en cuenta la gravedad de la falta, la reincidencia y las condiciones de cada caso, procederá a la aplicación de las siguientes sanciones:

a) Amonestación verbal;
b) Amonestación escrita;

c) Multa de hasta el 10% del salario diario unificado; y,

d) Trámite de Visto Bueno para la terminación del Contrato de Trabajo.

Art. 35.- La reiteración en el incumplimiento de las obligaciones por parte del trabajador, así como la repetición en el cometimiento de las faltas previstas en el presente Reglamento Interno, o aquellas que constan en el Art. 172 del Código de Trabajo, darán lugar al trámite de Visto Bueno para la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de cualquier otra acción legal a la que hubiere lugar.

Art. 36.- La Compañía antes de imponer una sanción al trabajador procederá a concederle el derecho a la defensa conforme a la Ley, y cuando sancione señalará la falta cometida o el motivo de la sanción.

CAPITULO IX

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Art. 37.- Son obligaciones y prohibiciones del Empleador, las comprendidas en el Art. 42 y Art. 44 del Código de Trabajo.

CAPITULO X

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 38.- El presente Reglamento regirá para todos los empleados y trabajadores de la Compañía, una vez que sea aprobado por la Autoridad del Trabajo.

Art. 39.- La Compañía se reserva el derecho de presentar a la aprobación de la aprobación de la Autoridad del Trabajo las reformas o adiciones que estimare convenientes al presente Reglamento.

Una vez aprobadas las reformas o adiciones, la Compañía dará a conocer a los trabajadores exhibiendo las mismas de acuerdo a este Reglamento.

Art. 40.- Solamente el Representante Legal de la Compañía podrá contratar trabajadores.

Asimismo solamente el podrá solicitar la notificación con el desahucio o el Visto Bueno.

Art. 41.- El empleado informará en forma inmediata y por escrito a la Compañía de cada cambio de estado civil, dirección y nacionalidad, así como de cada acontecimiento que entrañe modificación de las prestaciones de la Compañía.

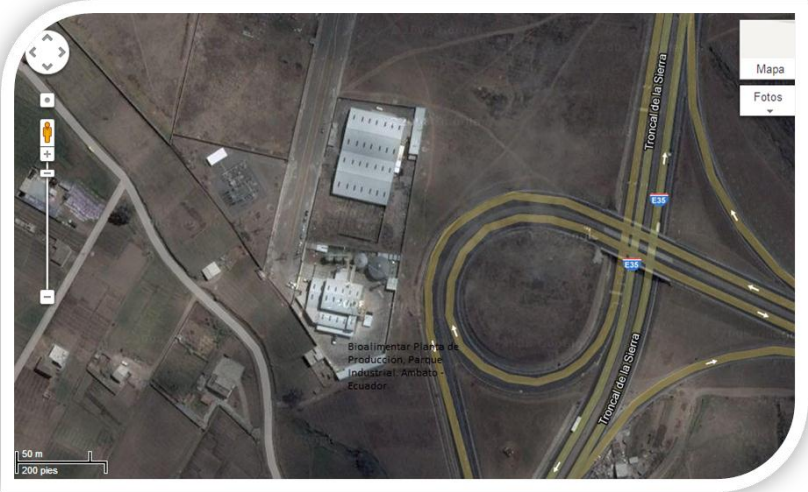
ANEXO 3: IMÁGENES DE LA EMPRESA

Imagen N°1: Logo de la empresa.



Elaborado por: Teresa Mariño
Fuente: Trabajo de Campo

Imagen N°2: Ubicación de la empresa.



Elaborado por: Teresa Mariño
Fuente: Trabajo de Campo

Imagen N°3: Planta de Producción Parque Industrial



Elaborado por: Teresa Mariño
Fuente: Trabajo de Campo

Imagen N°4: Subdivisión Granja Avícola HuevosBio.



Elaborado por: Teresa Mariño
Fuente: Trabajo de Campo.

Imagen N°5: Nueva Planta Pachanlica - Pelileo.



Elaborado por: Teresa Mariño
Fuente: Trabajo de Campo

Imagen N°6: Equipo de Trabajo – Gestión de Talento Humano



Elaborado por: Teresa Mariño
Fuente: Trabajo de Campo

Imagen N°7: Personal de Producción Bioalimentar



Elaborado por: Teresa Mariño
Fuente: Trabajo de Campo.

Imagen N°8: Productos de Nutrición Avícola





Elaborado por: Teresa Mariño
Fuente: Trabajo de Campo.

Imagen N°9: Productos de Gallinaza Mejorada.



Elaborado por: Teresa Mariño
Fuente: Trabajo de Campo.

Imagen N°10: Productos Línea Mascotas.









Elaborado por: Teresa Mariño
Fuente: Trabajo de Campo.

Imagen N°11: Productos Línea Pecuaria.



Elaborado por: Teresa Mariño
Fuente: Trabajo de Campo.