ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ANDELAS CIA. LTDA.

Disertación previa a la obtención de título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad:

Líneas de Investigación:

TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Autora:

MARÍA JOSÉ BAUTISTA CALDERÓN

Director:

DR. CARLOS RAFAEL MEJÍA MONTENEGRO

Ambato –Ecuador

Junio 2014

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

Modelo de gestión del Talento Humano para optimizar el desempeño laboral en la empresa ANDELAS CIA. LTDA.

Línea de Investigación:

Talento humano y desarrollo organizacional

Autora:

María José Bautista Calderón

Carlos Rafael Mejía Montenegro, Dr.

CALIFICADOR: f: _____

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing.

CALIFICADOR: f: _____

Julio César Zurita Altamirano, Ing.

CALIFICADOR: f: _____

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing.

DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN f: _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA: f: _____

Ambato- Ecuador

Junio 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María José Bautista Calderón portadora de la cédula de ciudadanía número 050315935-2 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial Mención en Administración de la Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

María José Bautista Calderón

C.I. 050315935-2

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por darme tantas bendiciones para poder culminar con éxito y orgullo esta nueva etapa, a mi familia que es el pilar fundamental que me han apoyado de forma incondicional y son una gran motivación y ejemplo a lo largo de mi vida.

Agradezco a mi Director de Disertación Dr. Carlos Mejía , quien con su apoyo y dedicación pudimos alcanzar todos los objetivos planteados y cumplir con el trabajo deseado, a mis profesores que me dieron los conocimientos necesarios, a mis amigos que son un apoyo incondicional en la consecución de cada logro

Gracias a los directivos de la empresa ANDELAS CIA. LTDA. Quienes me brindaron la apertura necesaria y la confianza para el desarrollo de la disertación cumpliendo que las expectativas de la empresa.

Agradezco a la Universidad Católica de Ambato especialmente a la Escuela de Administración de Empresas que me permitieron realizarme profesionalmente, brindándome la apertura necesaria para la consecución de este objetivo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se lo realizó en ANDELAS CIA. LTDA., empresa que se dedica a la comercialización textil hace 40 años, constituyéndose jurídicamente en 1993, buscando convertirse en líder del mercado, ofertando tejidos de calidad fabricados de algodón, poliéster y mezclas. Este trabajo permitirá proponer un modelo de gestión de recursos humanos para mejorar los procesos y los niveles de desempeño de los trabajadores. Con la finalidad de proporcionar a la empresa un modelo que sea adecuado y de fácil manejo que permita potencializar el talento humano. Después de haber revisado la información bibliográfica acerca del tema se pudo establecer el marco de referencia que sirvió de ayuda para la consecución del trabajo, en la metodología aplicada se realizó una investigación de campo, por medio de encuestas tanto a los gerentes, como al personal operativo y administrativo, lo que permitió conocer las falencias para proponer un modelo de gestión que sea viable y práctico para la empresa, que contenga alternativas para solucionar los problemas evidentes en el manejo del talento humano.

ABSTRACT

This research project was carried out in ANDELAS CIA. LTDA. a company which has been dedicated to manufacturing textiles for the last 40 years. The company was legally formed in 1993 and sought to become the leader in the market by offering quality-made fabrics of cotton, polyester and blends. This project proposes a model for human resources management for improving the processes and performance levels of the workers in order to provide the company with a model that is adequate and user-friendly, thus allowing them to strengthen human talent. After having reviewed the bibliographic information about this topic, it was possible to establish the reference framework which helped the completion of the project. In the applied methodology, field research was carried out by way of surveys to the managers as well as to the operative and administrative staff. This helped to indicate the company's weak points and made it possible to propose a management model that is viable and practical for the company; a model that contains alternatives to solve problems which are evident in their management of human talent.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD iii

AGRADECIMIENTO iv

RESUMEN v

ABSTRACT vi

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I 3

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3

1.1. Tema: 3

1.2. Contextualización 3

1.2.1. Contexto Macro 3

1.2.2. Contexto Meso 4

1.2.3. Contexto Micro 4

1.3. Significado del Problema 5

1.4. Formulación del Problema 6

1.5. Determinación de Variables 6

1.5.1. Variable independiente 6

1.5.2. Variable dependiente 6

1.6. Determinación de Indicadores 7

1.6.1. Indicadores Variable Independiente 7

1.6.2. Indicadores Variable Dependiente 7

1.7. Preguntas Básicas 7

1.8. Formulación de la Hipótesis 9

1.9. Delimitación del Problema 9

1.10. Justificación 9

1.11. Objetivos 11

1.11.1. General 11

1.11.2. Específicos 11

CAPITULO II 12

II. MARCO TEÓRICO 12

2.1. Antecedentes Investigativos 12

2.2. Fundamentación Legal 20

2.2.1. Código del Trabajo 20

2.2.2. Ley de Seguridad Social 26

2.2.3. Reglamentos Internos del Trabajo de ANDELAS CIA. LTDA. 28

2.2.3.1. Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores 28

2.2.3.2. Reglamento Interno de Trabajo 28

2.2.3.3. Manuales de Funciones, Actividades y Procesos de ANDELAS CIA. LTDA. 29

a. Plan de Inducción 29

b. Manual de procedimientos para la selección de personal 31

2.3. Fundamentación Teórica 35

2.3.1. La Empresa 35

2.3.1.1. Misión 36

2.3.1.2. Visión 37

2.3.1.3. Cultura de Calidad 37

2.3.1.4. Cargos de la Empresa 38

2.3.1.5. Organigrama 39

2.3.2. Administración 41

2.3.2.1. Administración y Gestión en las Empresas 41

2.3.2.2. Recursos de la empresa 42

2.3.2.3. Gerencia y áreas funcionales. 43

2.3.3. ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos? 43

2.3.3.1. Gestión de talento humano. 45

2.3.3.2. Nuevos desafíos de la gestión del talento Humano 48

2.3.3.3. ¿Por qué es importante la administración de recursos Humanos? 49

2.3.3.4. Planeación Estratégica de Recursos Humanos 49

2.3.3.5. La Planeación de Talento Humano supone dos pasos: 50

2.3.4. Subsistemas de Recursos Humanos 51

2.3.4.1. Admisión de Personas 53

a. Reclutamiento de Personas. 53

b. Reclutamiento interno y externo 54

c. Diferencias entre reclutamiento interno y externo. 55

2.3.4.2. Selección 56

a. Pasos del proceso de selección 59

2.3.4.3. Formación 62

a. Capacitación 62

b. Los Cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo. 63

c. El entrenamiento 64

d. Que vamos a evaluar en la capacitación 65

e. Técnicas de Capacitación 67

d. El sistema de compensaciones: La equidad interna y externa. 67

2.3.4.6. Evaluación de desempeño 68

a. Desempeño 68

b. ¿Por qué evaluar el desempeño? 68

c. La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas 69

d. Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño 70

e. Pasos de una evaluación de desempeño 71

f. Evaluación de desempeño en Gestión de Competencias 71

2.3.4.7. Remuneración y beneficios 72

2.3.4.8. Los tres componentes de la remuneración total 72

2.3.4.9. Como implementar un esquema de remuneraciones 73

2.3.4.10. Tipos de Recompensas 75

2.3.4.11. Recompensas y Sanciones 75

2.3.5. Higiene Laboral 76

2.3.6. Salud Ocupacional. 78

2.3.6.1. Los principales problemas de salud en las organizaciones 79

2.3.6.2. Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo 80

2.3.7. Seguridad en el Trabajo 80

2.3.8. Desempeño Laboral 81

2.3.8.1. Análisis del Rendimiento 82

2.3.8.2. Análisis del desempeño. 82
2.3.8.3. Elementos del desempeño laboral 83
CAPITULO III 84
III. METODOLOGÍA 84
3.1. Fuentes de Información 84
3.2. Instrumentos para obtener información. 84
3.3. Tipos de Investigación. 85
3.4. Métodos de Investigación. 86
3.5. Población y Muestra 86
CAPITULO IV 87
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 87
4.1. Encuesta aplicada a los Gerentes 88
4.2. Encuesta aplicada al personal Administrativo 106
4.3. Encueta aplicada al Personal Operativo 136
4.4. Verificación de la Hipótesis 166
CAPITULO V 170
V. PROPUESTA 170
5.1. Tema 170
5.2. Introducción 170
5.3. Justificación 172
5.4. Estructura de la propuesta 173
5.4.1. Proceso de Reclutamiento 173
5.4.2. Proceso de Selección 175

5.4.3. Proceso de Inducción 177

5.4.5. Proceso de Capacitación 179

5.4.6. Proceso de Evaluación de Desempeño 181

5.4.7. Proceso de Evaluación de Motivación 183

5.4.8. Cuadro Comparativo 185

CAPITULO VI 188

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 188

6.1. Conclusiones 188

6.2. Recomendaciones 189

BIBLIOGRAFÍA 191

GLOSARIO 193

ANEXOS 195

ANEXO 1: ENCUESTA GERENTES 195

ANEXO 2 ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y 198

OPERATIVO 198

ANEXO 3 LISTADO DE EMPLEADOS 202

ANEXO 4 IMÁGENES 204

ANEXO 5 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA ANDELAS CIA. LTD. 207

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 2.1. Cargos de la Empresa....38

Tabla 4.1. Cuestionario Gerentes, Pregunta 1....88

Tabla 4.2. Cuestionario Gerentes, Pregunta 2....89

Tabla 4.3. Cuestionario Gerentes, Pregunta 3....90

Tabla 4.4. Cuestionario Gerentes, Pregunta 4....91

Tabla 4.5. Cuestionario Gerentes, Pregunta 5....92

Tabla 4.6. Cuestionario Gerentes, Pregunta 6....93

Tabla 4.7. Cuestionario Gerentes, Pregunta 7....95

Tabla 4.8. Cuestionario Gerentes, Pregunta 8....96

Tabla 4.9. Cuestionario Gerentes, Pregunta 9....97

Tabla 4.10. Cuestionario Gerentes, Pregunta 10....98

Tabla 4.11. Cuestionario Gerentes, Pregunta 11....99

Tabla 4.12. Cuestionario Gerentes, Pregunta 12....100

Tabla4.13.Cuestionario Gerentes, Pregunta 13....101

Tabla 4.14. Cuestionario Gerentes, Pregunta 14....102

Tabla 4.15. Cuestionario Gerentes, Pregunta 15....103

Tabla 4.16. Cuestionario Gerentes, Pregunta 16....104

Tabla 4.17. Cuestionario Gerentes, Pregunta 17....105

Tabla 4.18. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 1....106

Tabla 4.19. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 2....107

Tabla 4.20. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 3 108

Tabla 4.21. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 4 109

Tabla 4.22. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 5 110

Tabla 4.23. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 6 111

Tabla 4.24. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 7 113

Tabla 4.25. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 8 114

Tabla 4.26. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 9 115

Tabla 4.27. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 10 116

Tabla 4.28. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 11 117

Tabla 4.29. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 12 118

Tabla 4.30. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 13 119

Tabla 4.31. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 14. 120

Tabla 4.32. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 15 121

Tabla 4.33. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 16 122

Tabla 4.34. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 17 123

Tabla 4.35. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 18 124

Tabla 4.36. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 19 125

Tabla 4.37. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 20 126

Tabla 4.38. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 21 127

Tabla 4.39. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 22 129

Tabla 4.40. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 23 130

Tabla 4.41. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 24 131

Tabla 4.42. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 25 132

Tabla 4.43. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 26 133

Tabla 4.44. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 27 134

Tabla 4.45. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 28 135

Tabla 4.46. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 1 136

Tabla 4.47. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 2 137

Tabla 4.48. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 3 138

Tabla 4.49. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 4 139

Tabla 4.50. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 5 140

Tabla 4.51. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 6 141

Tabla 4.52. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 7 143

Tabla 4.53. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 8 144

Tabla 4.54. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 9 145

Tabla 4.55. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 10 146

Tabla 4.56. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 11 147

Tabla 4.57. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 12 148

Tabla 4.58. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 13 149

Tabla 4.59. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 14 150

Tabla 4.60. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 15 151

Tabla 4.61. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 16 152

Tabla 4.62. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 17 153

Tabla 4.63. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 18 154

Tabla 4.64. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 19 155

Tabla 4.65. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 20 156

Tabla 4.66. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 21 157

Tabla 4.67. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 22 159

Tabla 4.68. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 23 160

Tabla 4.69. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 24 161

Tabla 4.70. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 25 162

Tabla 4.71. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 26 163

Tabla 4.72. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 27 164

Tabla 4.73. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 28 165

Tabla 4.74.Definiciònde datos Encuesta.....168

Tabla 4.75. Calculo Chi Cuadrado X^2.....168

Tabla 5.1. Instrumento Técnico Nº 1, Proceso de Reclutamiento 174

Tabla 5.2. Instrumento Técnico Nº 2, Proceso de Selección 176

Tabla 5.3. Instrumento Técnico Nº 3, Proceso de Admisión e Inducción.....178

Tabla 5.4. Instrumento Técnico Nº 4, Proceso de Capacitación 180

Tabla 5.5. Instrumento Técnico Nº 5, Proceso de Evaluación de Desempeño 182

Tabla 5.6. Instrumento Técnico Nº 6, Proceso de Motivación.....184

Tabla 5.7. Instrumento Técnico Nº 7, Cuadro Comparativo.....185

Tabla Anexos 1. Listado de Empleados.....202

Gráficos

Grafico 2.1. Organigrama estructural de la Empresa ANDELAS CIA, LTDA. 40

Gráfico 2.2. Gerencia y áreas Funcionales 43

Gráfico 2.3. Gestión del Talento Humano 46

Gráfico 2.4. Proceso de Planeación Estratégica de Recursos Humanos.....50

Gráfico 2.5. Subsistemas de Recursos Humanos según Chiavenato 52

Gráfico 2.6. Subsistemas de Recursos Humanos según Alles 53

Gráfico 2.7. Reclutamiento Interno y Externo.....54

Gráfico 2.8. Diferencias entre Reclutamiento Interno y Externo.....55

Gráfico 2.9. Reclutamiento y Selección como parte del proceso de incorporación de personas 58

Gráfico 2.10. Pasos para el proceso de selección 59

Gráfico 2.11. Pasos para el proceso de capacitación 64

Gráfico 2.12. Que vamos a evaluar en la capacitación.....66

Gráfico 2.13. Componentes de la Remuneración 73

Gráfico 2.14. Como implementar un esquema de Remuneraciones.....74

Gráfico 2.15. Tipos de Recompensa.....75

Gráfico 2.16. Problemas con la salud organizacional 79

Gráfico 2.17. Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo 80

Gráfico 2.18. Seguridad en el trabajo.....81

Gráfico4.1. Cuestionario Gerentes, Pregunta 1 88

Gráfico 4.2. Cuestionario Gerentes, Pregunta 2 89

Gráfico 4.3. Cuestionario Gerentes, Pregunta 3 90

Gráfico 4.4. Cuestionario Gerentes, Pregunta 4 91

Gráfico 4.5. Cuestionario Gerentes, Pregunta 5 92

Gráfico 4.6. Cuestionario Gerentes, Pregunta 6 93

Gráfico 4.7. Cuestionario Gerentes, Pregunta 7 95

Gráfico 4.8. Cuestionario Gerentes, Pregunta 8 96

Gráfico 4.9. Cuestionario Gerentes, Pregunta 9 97

Gráfico 4.10. Cuestionario Gerentes, Pregunta 10 98

Gráfico 4.11. Cuestionario Gerentes, Pregunta 11 99

Gráfico 4.12. Cuestionario Gerentes, Pregunta 12 100

Gráfico 4.13.Cuestionario Gerentes, Pregunta 13 101

Gráfico 4.14. Cuestionario Gerentes, Pregunta 14 102

Gráfico 4.15. Cuestionario Gerentes, Pregunta 15 103

Gráfico 4.16. Cuestionario Gerentes, Pregunta 16 104

Gráfico 4.17. Cuestionario Gerentes, Pregunta 17 105

Gráfico 4.18. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 1.....106

Gráfico 4.19. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 2.....107

Gráfico 4.20. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 3.....108

Gráfico 4.21.Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 4.....109

Gráfico 4.22. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 5.....110

Gráfico 4.23. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 6.....111

Gráfico 4.24.Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 7.....113

Gráfico 4.25. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 8.....114

Gráfico 4.26. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 9.....115

Gráfico 4.27. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 10.....116

Gráfico 4.28. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 11.....117

Gráfico 4.29. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 12.....118

Gráfico 4.30. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 13.....119

Gráfico 4.31. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 14.....120

Gráfico 4.32. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 15.....121

Gráfico 4.33. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 16.....122

Gráfico 4.34. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 17.....123

Gráfico 4.35. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 18.....124

Gráfico 4.36. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 19.....125

Gráfico 4.37. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 20.....126

Gráfico 4.38. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 21.....127

Gráfico 4.39. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 22.....129

Gráfico 4.40. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 23.....130

Gráfico 4.41. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 24.....131

Gráfico 4.42. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 25.....132

Gráfico 4.43. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 26.....133

Gráfico 4.44. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 27.....134

Gráfico 4.45. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 28.....135

Gráfico 4.46. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 1.....136

Gráfico 4.47. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 2.....137

Gráfico 4.48. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 3.....138

Gráfico 4.49. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 4.....139

Gráfico 4.50. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 5.....140

Gráfico 4.51. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 6.....141

Gráfico 4.52. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 7.....143

Gráfico 4.53. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 8.....144

Gráfico 4.54. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 9.....145

Gráfico 4.55. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 10.....146

Gráfico 4.56. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 11.....147

Gráfico 4.57. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 12.....148

Gráfico 4.58. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 13.....149

Gráfico 4.59. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 14.....150

Gráfico 4.60. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 15.....151

Gráfico 4.61. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 16.....152

Gráfico 4.62. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 17.....153

Gráfico 4.63. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 18.....154

Gráfico 4.64. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 19.....155

Gráfico 4.65. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 20.....156

Gráfico 4.66. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 21.....157

Gráfico 4.67. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 22.....159

Gráfico 4.68. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 23.....160

Gráfico 4.69. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 24.....161

Gráfico 4.70. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 25.....162

Gráfico 4.71. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 26.....163

Gráfico 4.72. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 27.....164

Gráfico 4.73. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 28.....165

Gráfico 5.1. Modelo de Gestión de Talento Humano ANDELAS CIA. LTDA.....171

Gráfico 5.2. Proceso de Reclutamiento.....173

Gráfico 5.3. Proceso de Selección.....175

Gráfico 5.4. Proceso de Contratación e Inducción.....177

Gráfico 5.5. Proceso de Capacitación.....179

Gráfico 5.6. Proceso de Evaluación de Desempeño.....181

Grafico 5.7. Proceso de Motivación 183

Imágenes

Imagen 1. Logotipo de la empresa.....204

Imagen 2. Ubicación de la empresa.....204

Imagen 3 Planta Operativa.....205

Imagen 4 Gerencia y Personal Administrativo 206

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas requieren una mejor formación en lo que a la gestión del talento humano se refiere al entornó en el cual estamos, que es cada vez más cambiante y requiere determinar de una manera adecuada cuáles serán las necesidades y funciones de los trabajadores, aspectos que se relacionan directamente con el desempeño en las empresas

La presente disertación de grado se estructura de la siguiente manera

En el Capítulo I, se encuentra la contextualización, significado del problema, formulación del problema, determinación de variables e indicadores, preguntas básicas, delimitación del problema, justificación y finalmente los objetivos general y específico.

En el Capítulo II, están los antecedentes investigativos que sirvieron de base para la investigación, la fundamentación legal y teórica que son el sustento teórico para la redacción de la presente disertación.

En el Capítulo III, se encuentra la metodología empleada, las fuentes de información, los instrumentos para obtener información, tipos de investigación, métodos de investigación y la población y muestra objeto de estudio.

En el Capítulo IV, corresponde el análisis e interpretación de los resultados obtenidos después de las encuestas aplicadas tanto al gerente, empleados administrativos y operativos.

En el Capítulo V, se encuentra la propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano que será aplicable en la empresa ANDELAS CIA. LTDA.

En el Capítulo VI, se determinan las conclusiones y recomendaciones del trabajo

Finalmente se encuentra la bibliografía, glosario y los anexos.

CAPITULO I

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Tema:

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ANDELAS CIA. LTDA.

1.2. Contextualización

1.2.1. Contexto Macro

En varios países está cada vez más en boga preocuparse por el talento humano, al que se lo considera como un pilar fundamental dentro de grandes organizaciones a nivel mundial, es por ello su importancia que se establezcan modelos de gestión del talento humano óptimos para el desarrollo de cada empresa, y de esta lograr el desempeño adecuado de todos los empleados.

El entorno global competitivo de la industria textil ha obligado a que las empresas cada vez busquen personal altamente capacitado para el manejo de su maquinaria y procesamiento de su materia prima. Grandes empresas a nivel mundial están implementando nuevos modelos de gestión, los cuales le ha

permitido convertir al capital humano en una estrategia competitiva para ir desarrollando y creciendo en el mercado.

1.2.2. Contexto Meso

En el Ecuador, las empresas también están implementando modelos de gestión del talento humano, en todos los subprocesos, para garantizar una buena selección del personal que es de vital importancia para el cumplimiento de objetivos y metas de las empresas.

Considerando que la actividad textil construye una fuente importante de generación de empleo en el país, en los últimos años ha crecido considerablemente, esto se debe a que cada vez nuevas empresas incursionan al mercado Ecuatoriano lo que las vuelve más atractiva para los inversionistas, evidenciando que los cambios en torno a la gestión del talento humano son la base para su crecimiento, por lo tanto las empresas no solo se dedican a obtener ganancias, también mantienen a sus empleados capacitados y motivados elevando cada vez sus niveles de producción y desempeño de personal

1.2.3. Contexto Micro

En Tungurahua en la ciudad de Ambato, en el Parque industrial, sector Samanga se encuentra ubicada la empresa ANDELAS, en la que se puede evidenciar una práctica tradicional que no tienen todos los procesos de la gestión de recursos humanos implementados, en la actualidad no solo las

empresas deben preocuparse por la calidad de sus productos , también por un personal altamente competitivo que se desempeñe de la mejor manera en la organización, por ello se deben implementar modelos de gestión adecuados, para atraer y mantener al personal brindándole un buen ambiente de trabajo, con oportunidades de crecimiento y capacitación permanente.

1.3. Significado del Problema

El problema fundamental a investigar son las causas que originan un inadecuado desempeño del personal y que consecuencias acarrea en la empresa, de esta manera determinar la importancia de la implantación de un modelo de gestión del talento humano que ayudará a mejorar considerablemente su rendimiento.

En la empresa existen modelos de gestión mal implementados es por ello que no se están aprovechando los recursos al máximo, existen sistemas de control inapropiados, deterioro de las relaciones interpersonales, todo esto incide directamente en el problema central de la empresa que es el inadecuado desempeño del personal. Existen también tradicionales sistemas de contratación y selección de personal. Aquí se evidencia la importancia de implementar un modelo de gestión del talento humano, diseñado acorde las necesidades de la empresa para lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

1.4. Formulación del Problema

Para poder identificar el problema central se realizó un análisis situacional en el cual se pudo determinar que existe un deficiente manejo de los procesos que se aplican en el departamento de talento humano, esto ocasiona el mal desempeño de los empleados.

El recurso humano se lo maneja de una forma tradicional centralizada, solo se está tomando en cuenta cumplir con lo que la empresa le está exigiendo, no se considera el desarrollo de la persona dentro de la organización. No se preocupan por mantenerlo capacitado considerando que en el análisis costo beneficio, es más costoso no capacitar al personal.

A pesar de que existe buen clima organizacional, no hay un nivel apropiado de comunicación en el cual el empleado puede expresarse de una manera libre, para desarrollar su iniciativa y creatividad lo que va a permitir a la organización contar con ideas nuevas para crecer e incursionar en nuevos proyectos

1.5. Determinación de Variables

1.5.1. Variable independiente

Gestión del Talento Humano

1.5.2. Variable dependiente

Desempeño Laboral

1.6. Determinación de Indicadores

1.6.1. Indicadores Variable Independiente

- **Gasto de selección de personal** (Costo de selección del talento humano respecto al número de seleccionados), el objetivo es reducir los costos en todo el proceso de selección

- **Capacitación** (Total de horas de capacitación con respecto al total de trabajadores), el objetivo es contar con un personal altamente capacitado.

- **Rendimiento Laboral** (Porcentaje de rendimiento obtenido en relación con el esperado), el objetivo de este indicador es mejorar el rendimiento individual del personal de la empresa

1.6.2. Indicadores Variable Dependiente

Desempeño (Total producido respecto al número de horas hombres utilizado), el objetivo de este indicador es mejorar la producción y rentabilidad de la empresa.

1.7. Preguntas Básicas

- **¿Cuándo se obtendrá mejoras en la calidad de los productos?**

Se obtendrán mejoras en la calidad cuando en la empresa objeto de estudio, se aplique un proceso de la Gestión de Recursos Humanos, esto va a permitir que cuente con un personal competente, con lo cual se mejorará el desempeño e

incrementar su nivel de productividad y rentabilidad, condiciones básicas para su crecimiento en el mercado.

- **¿Dónde se deben establecer nuevas políticas de contratación?**

Las políticas de contratación son establecidas por la máxima autoridad, considerando los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, lo que garantizará el ingreso de personal idóneo.

- **¿Cómo se podrá mejorar el desempeño en la empresa?**

El desempeño de la empresa se podrá mejorar aplicando un proceso de evaluación del rendimiento del personal, lo que nos permitirá conocer la brecha existente entre el rendimiento esperado y el obtenido, lo que dará origen a la elaboración e implementación de los planes de mejora.

- **¿Qué se puede realizar frente a la desmotivación del personal?**

Para mejorar la motivación del personal, se debe realizar un diagnóstico que permita identificar las causas de su desmotivación y en base a esos resultados elaborar y aplicar un plan de motivación que beneficie a los empleados.

- **¿Qué programas de capacitación se podrían ejecutar en la empresa?**

En la empresa se deben ejecutar los programas requeridos, previo un diagnóstico de las necesidades del personal y de los directivos

1.8. Formulación de la Hipótesis

Un adecuado modelo de gestión del talento humano permitirá optimizar el desempeño laboral en la empresa ANDELAS CIA. LTDA.

1.9. Delimitación del Problema

Área: Administrativa, Comercial

Espacial: La investigación se llevará a cabo en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, en las instalaciones la ANDELAS CIA. LTDA., en el Parque Industrial Tercera Etapa, calle “A” y “8”, donde funciona la planta de producción y las oficinas administrativas, y el punto de venta ubicada en la Calle Montalvo 07-50 y Av. 12 de Noviembre

Cronología: El presente trabajo se realizará desde el mes de Septiembre 2013 hasta el mes de Julio de 2014.

1.10. Justificación

En la actualidad se está prestando al Talento Humano la atención y la importancia que en épocas pasadas no se les brindaba, es por ello que la empresa deben contar con adecuados modelos de gestión del Talento Humano para poder elevar su nivel de desempeño, evitando el mal uso de los recursos y mejorando permanentemente la calidad en los productos.

Es de vital importancia implementar un modelo de gestión del Talento Humano debido a que el personal es parte fundamental en el desarrollo de las empresas, en especial en ANDELAS, puesto que todos los procesos se realizan de una manera tradicional, al no elegir correctamente a los colaboradores, existe también un alto nivel de rotación, personal que no se encuentre capacitado y motivado

El tema a desarrollarse está vinculado directamente a la carrera de Ingeniería Comercial, ya que como futuros profesionales se debe conocer que el Talento Humano en las organizaciones, es el pilar fundamental de las mismas y que requieren implementar modelos de gestión actualizados que permitan administrar de manera eficiente los recursos para lograr los objetivos de la empresa.

Este proyecto de Investigación es aplicable a ANDELAS CIA. LTDA., debido a que al implementar un correcto Modelo de Gestión del Talento Humano, ayudará a mejorar considerablemente su desempeño que es lo que todo empresario desea.

Con esta herramienta los administradores de la empresa podrán obtener una información clara del Talento Humano, con la finalidad de diseñar, evaluar y desarrollar estrategias basada en datos reales, para de esta manera conocer cómo se encuentra el personal e implementar los procesos adecuados para la mejora.

Con un personal competitivo que se encuentre a gusto dentro de empresa se va a obtener un buen clima laboral y mejorar el desempeño para de esta manera ser más competitivos en el mercado

1.11. Objetivos

1.11.1. General

Elaborar un modelo de Gestión del Talento Humano que le permita mejorar el desempeño en la empresa ANDELAS CIA. LTDA.

1.11.2. Específicos

- Desarrollar un diagnóstico situacional de la Gestión del Talento Humano en la empresa.
- Analizar la normativa aplicada en la institución sobre la Gestión Talento Humano.
- Elaborar los instrumentos técnicos requeridos para la Gestión del Talento Humano.
- Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano acorde a las necesidades de la empresa.

CAPITULO II

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Naranjo, E (2010) *Modelo de gestión para elevar el desempeño de la empresa Marco's S.A. de la ciudad de Pillaro.* Carrera de ingeniería de Marketing y Gestión de Negocios de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

Introducción

Dicha investigación está realizada en la Empresa Productos Lácteos Marco' s de la Ciudad de Pillaro, al ser una empresa Pyme posicionada en un mercado con gran competencia de empresas de tamaños similares así como de grandes empresas que abarcan el mercado del país con sus productos, la eficiencia de su principal activo que es el recurso humano se hace completamente necesaria para generar un crecimiento en un mercado donde la demanda de los productos se inclina hacia su calidad y costo.

Objetivos

- Determinar de qué manera incide la falta de un modelo de gestión en el bajo desempeño laboral de la empresa Marco's S.A. de la Ciudad de Píllaro
- Identificar las causas que originan el bajo desempeño laboral a través de técnicas de investigación en la empresa Marco's de la Ciudad de Píllaro
- Analizar un modelo de gestión adecuado a través de técnicas de investigación para identificar las falencias en el desempeño del recurso humano de la empresa Marco's S.A. de la Ciudad de Píllaro.
- Proponer un modelo de gestión adecuado a través de las herramientas administrativas a elevar el desempeño laboral de la empresa Marco's S.A. de la Ciudad de Píllaro.

Conclusiones

- La empresa Marco's es una PYME jurídicamente constituida como sociedad anónima; y consecuentemente, bajo el control de la Superintendencia de Compañías, ubicada en la Ciudad de Píllaro, dedicada a la fabricación de productos lácteos. Cuenta con 32 trabajadores distribuidos en las áreas de Producción, Logística y Administración
- Los objetivos y estrategias empresariales no son compartidas con todo el personal de la empresa, solamente son manejadas por los niveles de supervisión, esto pudiese provocar que los trabajadores no se sientan identificados e involucrados con la empresa no conozcan su aporte en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

- Lácteos Marco's no cuenta con un Jefe de Ventas, debido a esto el Gerente tiene a su cargo las funciones comerciales, lo cual administrativamente hablando, es una debilidad.
- Lácteos Marco's no cuenta con un Jefe de Ventas, debido a esto el Gerente tiene a su cargo las funciones comerciales, lo cual administrativamente hablando, es una debilidad.

Villarroel, J (2011), *El modelo de gestión de personal y su incidencia en el desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A*., Carrera de Ingeniería de Empresas. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Introducción.

El departamento de Recursos Humanos de una empresa debe preocuparse por desarrollar el talento humano de la misma, conllevando esto un gran problema en la mayoría de las Pymes en nuestro país, que por llevar una administración ambigua, sin aplicación de nuevos procesos, no se preocupan de cosas esenciales como mejorar el recurso humano, aplicando un modelo de gestión de personal que vaya más allá de reclutar personas y remunerarlas; la empresa Incubandina S.A. no se excluye de ese gran error administrativo.

Objetivos.

- Aplicar un modelo de gestión de personal, mediante un proceso completo de administración de recurso humano, para el desarrollo del talento humano de la empresa Incubandina S.A.
- Identificar el estado actual de los empleados, utilizando información válida y pertinente, para establecer las capacidades e insuficiencias de los mismos en la empresa Incubandina S.A.
- Analizar las capacidades encontradas en los empleados, aplicando pruebas de diagnóstico crítico, para establecer el nivel de especialización y conocimiento de dichos empleados de Incubandina S.A.
- Proponer un modelo de gestión, basado en indicadores de medición de capacidades, para aprovechar el talento humano de la empresa Incubandina S.A.

Conclusiones.

- La gran mayoría de empleados de la empresa consideran que el modelo de gestión de personal tradicionalista que actualmente se aplica en la empresa, no permite desarrollar su talento humano.
- En el modelo existente los empleados consideran que si se aplica un sistema de reclutamiento y selección de personal y una escala de remuneraciones, pero que no son totalmente efectivos, y que es necesario incrementar un sistema de inducción de personal para mejorar la adaptabilidad laboral.

- En la empresa no se establece indicadores para medir el desempeño laboral, ni son tomados en cuenta los conocimientos y habilidades de los empleados, peor aún existe interés por desarrollar el talento humano.

Galarza, G(2013),*Sistema de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la distribuidora SKANDINAR S.A. en la ciudad de Ambato*, Carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración de la Productividad, Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

Introducción

Actualmente las empresas requieren una formalización profunda en la gestión empresarial debido al entorno cambiante en el que se desarrollan; para lograr esto es importante llevar una adecuada gestión del talento humano basada en las necesidades y funciones de cada uno de sus colaboradores, y de esta manera mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la Distribuidora SKANDINAR S.A.

Objetivos.

- Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano que sirva para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.
- Conocer la situación actual de los procesos de Gestión del Talento Humano de la empresa.

- Analizar los subsistemas de la Gestión de Talento Humano que tiene la empresa.
- Elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral

Conclusiones

- A través de la investigación se determinó que los procesos del talento humano que actualmente utiliza la empresa no son los adecuados en el momento de su desarrollo, se debe señalar que estos procesos son realizados de forma superficial, los responsables de esta gestión no toman en consideración la teoría de autores especialistas en talento humano que se deben aplicar para llevar de mejor manera la gestión.
- La despreocupación en los procesos de la gestión del talento humano en la empresa por parte de los directivos y responsables, ha provocado un bajo desempeño laboral en sus trabajadores.
- La empresa presenta un índice alto de rotación del personal lo que incide en la desmotivación de los trabajadores, mismos que realizan sus labores con poca satisfacción.
- Existe pérdida de tiempo y recursos en las labores de los empleados y las áreas de la empresa ya que debido al cruce y duplicidad de funciones de los departamentos no concluyen las actividades correspondientes en el tiempo determinado.

Mariño, T(2013),*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* , Carrera de Ingeniería Comercial con mención en Marketing, Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

Introducción

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).

Objetivos

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

Conclusiones.

- 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.
- 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.

2.2. Fundamentación Legal

Para efectos legales la empresa ANDELAS CIA. LTDA., se basa en los siguientes códigos

2.2.1. Código del Trabajo

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

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. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

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. 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. A falta de estipulación expresa, se considera tácita toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 39.- Divergencias entre las partes.- En caso de divergencias entre empleador y trabajador sobre la remuneración acordada o clase de trabajo que el segundo debe ejecutar, se determinarán, una y otra, por la remuneración percibida y la obra o servicios prestados durante el último mes.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que

origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo

disposición de la ley en contrario.

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;

2. Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;

3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,

4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo

Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

Art. 111.- Derecho a la decimatercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la

doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

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. 169.- Causas para la terminación del contrato individual.- El contrato individual de trabajo termina:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;

4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;

5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;

6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;

7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;

8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,

9. Por desahucio.

2.2.2. 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 1 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.

Art. 3.- riesgos cubiertos.- El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de:

a. Enfermedad;

b. Maternidad;

c. Riesgos del trabajo;

d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,

e. Cesantía.

El Seguro Social Campesino ofrecerá prestaciones de salud y, que incluye maternidad, sus afiliados, y protegerá al Jefe de familia contra las contingencias de vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad.

Para los efectos del Seguro General Obligatorio, la protección contra la contingencia de discapacidad se cumplirá a través del seguro de invalidez.

2.2.3. Reglamentos Internos del Trabajo de ANDELAS CIA. LTDA.

2.2.3.1. Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores

Dentro de la empresa ANDELAS CIA. LTDA. Existe un encargado de la seguridad industrial y la salud de los trabajadores al dedicarse a una actividad industrial dentro del reglamento interno de trabajo en el Titulo IV se establece la normativa de Higiene y seguridad industrial que se va a aplicar la misma que se está diseñada de acorde a las necesidades de los trabajadores.

2.2.3.2. Reglamento Interno de Trabajo

La empresa actualmente se encuentra actualizando el Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que esta constituyo de ocho títulos distribuidos de la siguiente manera: Título I Ámbito de aplicación y Régimen Legal, Titulo II de las relaciones laborales, Titulo III Jornadas de trabajo y régimen de asistencia, Titulo IV Higiene y seguridad industrial, Título V Obligaciones, prohibiciones y derechos, Titulo VI Faltas y Sanciones, Titulo VII Disposiciones especiales, Título VIII disipaciones generales

Este reglamento debe ser conocido por todos los empleados que conforman la empresa y ubicado en un lugar visible.

2.2.3.3. Manuales de Funciones, Actividades y Procesos de ANDELAS CIA. LTDA.

a. Plan de Inducción

Contenido del plan de inducción

Dentro del Plan de Inducción se deben abordar los siguientes puntos:

- Bienvenida a la empresa.
- Socialización de la estructura de la empresa.
- Un recorrido por cada una de las instalaciones de la empresa, explicándole brevemente lo que conlleva cada una.
- Breve historia de la empresa (Lo que es, a lo que se dedica, cuáles son sus objetivos).
- Quienes integran la empresa ANDELAS CIA. LTDA.

Políticas generales de ANDELAS CIA. LTDA.

- Horario (Hora de entrada, salida, receso para el lunch)
- Forma de pago
- En caso de solicitar permiso, como debe proceder.
- Normas de Seguridad
- Comedor
- Actividades recreativas de la empresa.

- Solicitud de todos los papeles necesarios para los respectivos trámites de ley.

Presentaciones:

Como parte del plan de Inducción tenemos las respectivas presentaciones:

- Gerente General
- Gerentes de Área
- Jefe Inmediato
- Compañeros de Trabajo
- Jefe de Seguridad y Salud en el trabajo

Ubicación del nuevo empleado a su puesto de trabajo:

- Objetivo del puesto
- Funciones que desempeñará en su lugar de trabajo.
- Relación que tiene con otros puestos de trabajo.

Un buen plan de Inducción beneficia a la organización en los siguientes aspectos:

- Menor rotación del personal
- Rápida adaptación a la empresa y a su lugar de trabajo.
- Mayor estabilidad laboral
- Crea un clima de satisfacción y confianza

Seguimiento:

Es importante que en las primeras semanas de trabajo se llame al trabajador, se le pregunte como esta, qué expectativas tiene y se puede también hacer un repaso de los puntos visto en el plan de inducción. Para lo cual se realizará una entrevista con la Jefatura de RR.-HH.

b. Manual de procedimientos para la selección de personal

1. Nivel Ejecutivo

Aplica a los siguientes cargos: Jefaturas y Mandos Medios

La Empresa ANDELAS CÍA. LTDA. Procede al reclutamiento de personal de la siguiente manera:

a) Directa

El reclutamiento se realiza mediante publicación en la prensa del perfil que se requiere para la vacante, de las cuales se selecciona al personal más idóneo, solicitando los documentos de respaldo, verificando y seleccionando al personal mediante el perfil requerido, también se lo puede realizar a través del internet, en páginas especializadas en búsqueda de personal.

1.2. Análisis de las hojas de vida

Consiste en una breve selección de los candidatos a través de sus hojas de vida.

La ley prohíbe que en las hojas de vida, se ponga información que no tenga relación con el trabajo que se va a desempeñar.

Una vez recibidas las hojas de vida se escogen las que estén más acordes con el perfil vacante. El procedimiento continúa con las entrevistas preliminares y pruebas de aptitud y actitud.

1.3.- Selección de personal

El Gerente General conjuntamente con el Departamento de Recursos – Humanos debe realizar un acercamiento con los aspirantes que reúnen las competencias y los requisitos solicitados en el Reclutamiento Directo.

En este proceso el empleador debe ser tan cuidadoso de la persona seleccionada que pasará a vincular parte de la empresa, para esto es conveniente que el empleador establezca un sistema de selección acorde a sus necesidades.

1.1.2. Nivel de mandos medios y operativos

Para el reclutamiento y selección de los mandos medios y operativos se efectúa de igual manera que el punto 1.1.1

1.4. Entrevistas a los preseleccionados

La entrevista a los preseleccionados complementa con la información obtenida mediante el análisis de las hojas de vida, las pruebas y la verificación de las referencias laborales. La entrevista aporta nuevos y mejores conocimientos

acerca de los factores como: la personalidad, motivación, competencias, estudios y situación familiar así como el potencial que podría desarrollar el futuro candidato. Deberá llenar una Ficha Psicosocial, el cual nos permitirá tener un conocimiento más amplio en cuanto a aspectos familiares y sociales del candidato.

1.5. Evaluación

Después de efectuar las pruebas correspondientes se prepara el registro de Puntaje de Selección recopilando los resultados proporcionados mediante los análisis de hojas de vida, las entrevistas.

1.6. Procedimiento post-contrato

Una vez tomada la decisión de contratar al futuro candidato se procede con lo siguiente:

1.6.1. Remisión a un examen pre-ocupacional

1.6.2. Elaboración de contrato de trabajo, precisando el cargo, las funciones del trabajador, el tipo de contrato, así como las clausulas indispensables que se debe agregar.

1.6.3. Afiliación respectiva al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

1.6.4. Si el candidato seleccionado tiene un rendimiento acorde al puesto seleccionado y pasado los tres meses de prueba se procede a elaborar un contrato de trabajo por un año.

1.6.5 La persona seleccionada procede a llenar una solicitud de empleo que se adjuntará a la carpeta individual de los colaboradores, la que contiene la siguiente información: currículum vital completo, copia de la cédula de identidad, papeleta de votación, libreta militar (varones), record policial, las pruebas de selección.

1.6.6. La Empresa ANDELAS CÍA. LTDA. Dispone de un sistema de verificación de entrada y salida del personal, así también de guardianía, en caso de incumplimiento se procede a sancionar según lo establecido en el Reglamento Interno de la Empresa.

1.6.7 En caso de la renuncia de alguno de los funcionarios contamos con el formato de renuncia o acta de finiquito del personal proporcionado por el Ministerio de Relaciones Laborales y se aplicará de acuerdo a lo que estipula la ley para la liquidación respectiva. Previo al examen post-empleo

2.3. Fundamentación Teórica

2.3.1. La Empresa

ANDELAS es una empresa familiar que inicio sus actividades hace 40 años, el Señor Carlos Andrade Carrasco, es el pionero de la empresa que se dedicaba a la confección de suéteres con maquinaria manual, con el pasar del tiempo fue mejorando y ampliando su infraestructura hasta comprar maquinaria con la más alta tecnología

En 1998 se cambió la maquinaria de suéteres por maquinaria de tejido circular. A mediados del año 1993 ANDELAS CIA. LTDA., se constituye jurídicamente como empresa familiar con 5 accionistas, dedicada a la fabricación de tejido de punto circular. La empresa ha crecido paulatinamente, haciéndose necesario incursionar en los procesos de trituración y acabados, para lo cual se adquirió maquinaria con tecnología de punta, alcanzando niveles representativos de producción en concordancia con la calidad, desde hace unos pocos años atrás inicio su proceso de confección de ropa deportiva, sus productos se comercializan en el mercado nacional. Su principal materia prima es el hilo de algodón y poliéster, principalmente trabaja con proveedores nacionales y extranjeros. Actualmente esta industria abastece en su mayoría al mercado del centro del país y en gran parte al resto de provincias. Sus procesos se dividen en Tejedura, Tintorería, Acabados y confección.

Se encuentra ubicado en el corazón comercial del Ecuador, en la provincia de Tungurahua ciudad Ambato, sector que brinda las características óptimas para el crecimiento y esparcimiento de la empresa. Su acabado y excelentes cualidades han logrado su reconocimiento en el exterior y posicionamiento entre los productos textileros con calidad de exportación, además de tener una posición consolidada en el mercado textil del Ecuador.

ANDELAS ha crecido en los últimos años exponencialmente, cuenta con instalaciones equipadas con tecnología de punta en procesos de tejeduría, tintorería y terminado, para brindar sus servicios de la mejor manera posible.

2.3.1.1. Misión

Somos una empresa ambateña dedicada a la fabricación, producción y distribución de tejido de punto de alta calidad y con tecnología de punta, que comprende las necesidades de sus clientes y da soluciones con eficacia, eficiencia y respaldo.

Por nuestra ubicación geográfica estratégica ayudamos y atendemos a todo el país. Somos generadores de fuentes de trabajo y buscamos el crecimiento equilibrado de nuestros clientes, colaboradores, accionistas, y proveedores. Nuestra esencia es el aprendizaje permanente de nuestro recurso humano e innovación tecnológica.

2.3.1.2. Visión

Seremos una empresa que cuente con una excelente organización, líderes en calidad y servicio y que en sus propias instalaciones estará sustentada e integrada verticalmente.

Nuestros colaboradores estarán altamente capacitados y habrán logrado su crecimiento integral. Mantendremos siempre precios competitivos en los diferentes mercados y seremos altamente rentables, Nuestro Sistema de Gestión de Calidad apoyará a nuestro crecimiento, mejoramiento e innovación permanentes y a cumplir con las aspiraciones de todos los involucrados a la empresa.

Habremos diversificado nuestra producción y seremos reconocidos por nuestra presencia a nivel nacional e internacional y seremos líderes en la rama textil del país.

2.3.1.3. Cultura de Calidad

Es el compromiso de ANDELAS CIA. LTDA. Asegurar la calidad de los productos y servicios, para lo cual tendrá como herramienta, el mejoramiento continuo y su sistema de gestión de calidad. Nuestro compromiso es comprender y cumplir las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes.

ANDELAS CIA. LTDA. Está comprometida con el desarrollo de su capital humano somos generadores de fuentes de trabajo y buscamos su crecimiento rentable y equilibrado, así como la protección del medio ambiente.

2.3.1.4. Cargos de la Empresa

Tabla 2.1. Cargos de la Empresa

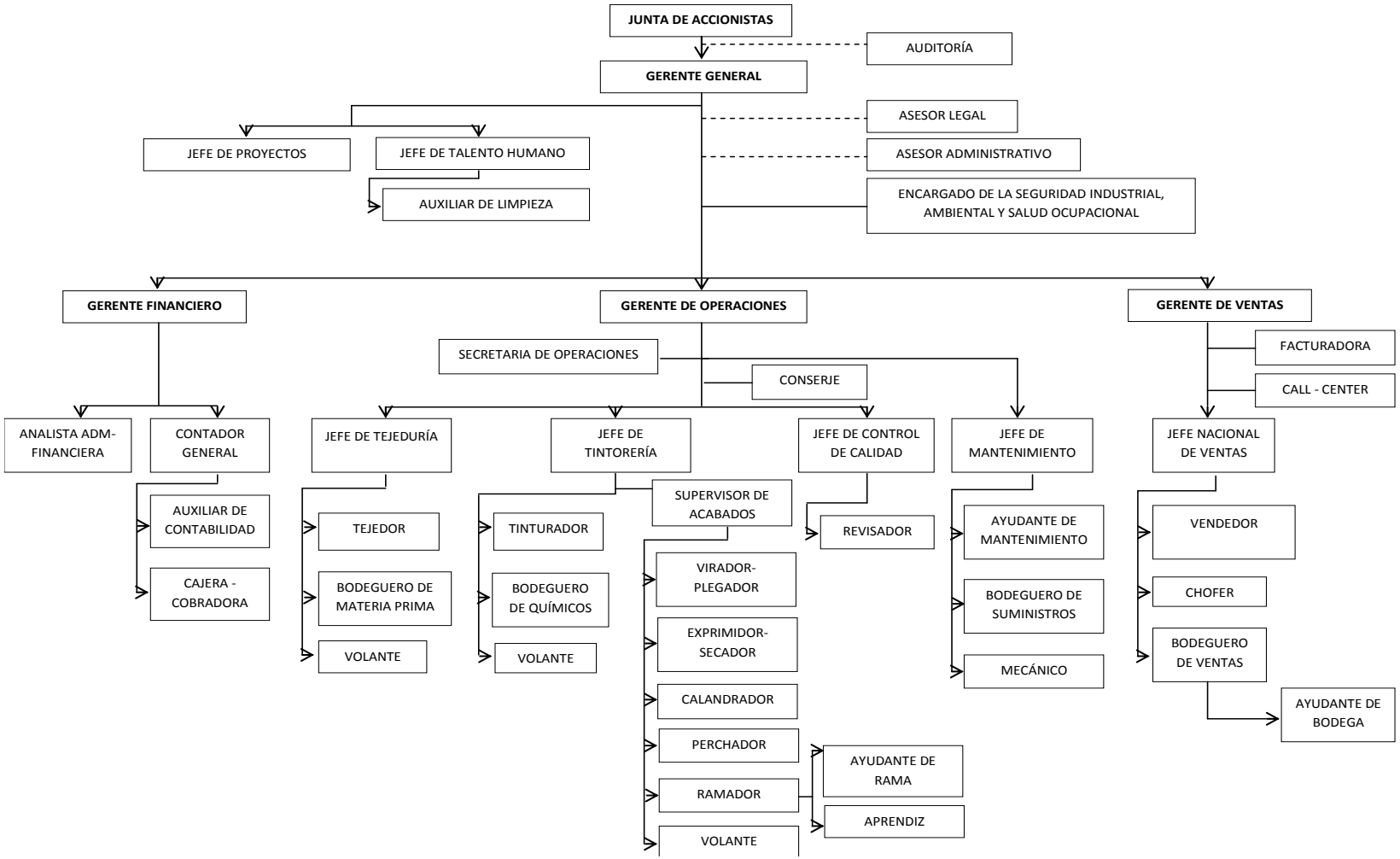
CARGOS EMPRESA ANDELAS 2014		
Puesto	**Numero**	**Total acumulado**
Analista administrativa financiera	1	1
Aprendiz	1	2
Asistente de bodega	1	3
Asistente de contabilidad	1	4
Auxiliar de limpieza	1	5
Ayudante de bodega	1	6
Ayudante de mantenimiento	1	7
Ayudante de rama	2	9
Bodeguero de materia prima	1	10
Bodeguero de químicos	1	11
Bodeguero de ventas	1	12
Calandrador	1	13
Chofer	1	14
Cobradora	1	15
Conserje	4	19
Encargado de seguridad industrial	1	20
Exprimidor secador	1	21
Facturador	1	22
Gerente de operaciones	1	23
Gerente de ventas	1	24
Gerente financiero	1	25
Gerente general	1	26
Jefe de proyectos	1	27
Jefe de RR.HH.	1	28
Jefe de tejeduría	1	29

Jefe de tintorería	1	30
Jefe nacional de ventas	1	31
Laboratorio	1	32
Mecánico	1	33
Ramador	1	34
Revisor	1	35
Secretaria de producción	1	36
Secretaria de ventas	1	37
Suministros	1	38
Supervisor de acabados y tejeduría	1	39
Supervisor de calidad	1	40
Supervisor de mantenimiento	1	41
Tejedor	6	47
Tinturador	3	50
Vendedor	3	53
Virador – plegador	1	54
Volante	2	**56**

Fuente: ANDELAS CIA. LTDA.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

2.3.1.5. Organigrama

Grafico 2.1. Organigrama estructural de la Empresa ANDELAS CIA, LTDA. .



2.3.2. Administración

En la época actual, la administración consta en el vocabulario de muchos gerentes debido a que son ellos los que deben gestionar las empresas de la mejor forma posible. “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (Robbins, 2010, p.3). Es decir que un gerente por medio de una administración adecuada va a ser en encargado de llevar al éxito o al fracaso de una empresa. Se debe convertir en su líder y establecer claramente cuál va a ser la responsabilidad de cada persona que forma parte de la organización y de esta manera va a lograr alcanzar los objetivos deseados.

Administrar es un continuo cambio que se lo debe realizar en base a las necesidades de la empresa, teniendo siempre en cuenta que se va a dirigir actividades de varias personas, las cuales deben ser coordinadas, para que el líder obtenga los resultados tanto con las personas como la empresa.

2.3.2.1. Administración y Gestión en las Empresas

Según Hernández y Rodríguez (2011) establece que la gerencia de una empresa busca lograr su mejor desempeño mediante la productividad y la competitividad que producen rentabilidad para la organización, con lo cual se define claramente que el objetivo principal de una empresa es obtener dicho beneficio económico, se deben considerar que para obtener todos los

beneficios esperados se debe contar con un personal capacitado y satisfecho para que rinda como espera la empresa.

Según Hernández y Rodríguez (2011) establece que “La gerencia o dirección general No se considera una área funcional general, pero tuene la responsabilidad general de la coordinación de todas las áreas, la toma de decisiones estratégicas y la presentación legal de la empresa entre otras actividades centrales” (p.12).

2.3.2.2. Recursos de la empresa

Para que una empresa funcione de una manera adecuada debe contar con recursos que pueden ser propios o ajenos.

Entre los principales recursos con los que cuenta una empresa son los económicos que se clasifican en propios que es capital con el que cuenta la empresa o ajenos. Los recursos materiales se constituyen por productos que van a satisfacer las necesidades de los clientes, dentro de los recursos materiales de la empresa se encuentran terrenos, instalaciones, edificio, maquinaria, etc. Los recursos tecnológicos y métodos de la empresa son aquellos sistemas de producción propios de cada empresa, que se les conoce mejor con el Know-How de las empresas otro recurso importante es el Humano que se considera a todo el personal que se encuentra contratado y vinculado , es un elemento clave para el desarrollo debido a que proporcionan un conjunto de conocimiento, habilidades, competencias laborales, y el recurso más

importante y menos considerado dentro de las empresas es el tiempo es un elemento intangible, no renovable. Se necesita de la correcta utilización de los tiempos dentro de todos los procesos, es un elemento clave en la planeación durante estas actividades se trabaja con tiempos para hacer procesos de producción continuos (Hernández y Rodríguez, 2011).

2.3.2.3. Gerencia y áreas funcionales.

La empresa para poder funcionar de una manera adecuada, cuenta con cuatro áreas básicas: Recursos Humanos, Producción, Mercadotecnia, Finanzas. De esta forma se asignan las responsabilidades a cada área para que la empresa se encuentre manejada técnica y eficazmente.

Gráfico 2.2. Gerencia y áreas Funcionales

Fuente: Hernández y Rodríguez, 2011.
Diseñado por: Bautista, María José (2014)

2.3.3. ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?

La Administración de Recursos Humanos es en donde se realiza un manejo integral de los recursos humanos, es decir en la que vamos a dirigir al personal de la empresa de una manera más productiva, con la finalidad de lograr un beneficio tanto de la empresa como de las personas, que son la parte más valiosa de la organización.

Dessler (2009) establece que la mayoría de los expertos coinciden que hay 5 funciones básicas en conjunto, esto representa el proceso administrativo

Planeación.- Establecimiento de metas y normas. Se va a establecer que es lo que se desea alcanzar con la empresa y como se lo va a realizar

Organización.-Asignar una tarea específica a cada subordinado. Esta una tarea muy importante que debe tomar en cuenta el líder al asignar las tareas debe hacerlo de acuerdo a las habilidades de cada uno y donde se desempeñe de la mejor manera.

Integración.-Determinar qué tipo de persona se debe contratar, reclutar a posibles empleados, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos y, capacitarlos y hacer que se desarrollen

Dirección.- Encargarse de que otros cumplan con su trabajo de una manera adecuado en el menor tiempo posible.

Control.- Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción: comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas.

El desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforma una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una

interacción dinámica, por lo tanto el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

2.3.3.1. Gestión de talento humano.

La gestión estratégica de los Recursos Humanos.- La consideración que el recurso humano es la parte primordial dentro de las empresas para su competitividad lo que ha hecho que las empresas incluyan a este recurso en su análisis estratégico.

> Define que la gestión del talento humano como un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2011, p.6)

Dolan (2007) determina que toda estrategia formulada en las empresa deben ser congruentes y deben estar sustentadas por todas las personas que forman la organización es por ello que se necesita conocer a la empresa analizar cuáles son sus fortalezas y debilidades para en base a esa información poder tomar decisiones.

Alles (2011) establece que se Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de la relación laboral tales como:

Gráfico 2.3. Gestión del Talento Humano

Reclutar y seleccionar empleados.
Mantener la relación legal/ contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
Desarrollar sus carreras/ evaluar su desempeño.
Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
Controlar la higiene y seguridad del empleado.
Despedir empleados

Fuente: Alles, 2011.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3 Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable (Chiavenato, 2009).

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. Reclutamiento y selección de personal
4. Contratación de candidatos seleccionados
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. Administración de cargos y salarios
7. Incentivos salariales y beneficios sociales

8. Evaluación del desempeño de los empleados
9. Comunicación con los empleados
10. Capacitación y desarrollo del personal
11. Desarrollo organizacional
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales (Chiavenato, 2009, p.10).

2.3.3.2. Nuevos desafíos de la gestión del talento Humano

Según Chiavenato (2009), "El termino RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferente" (p.41)

RH como función o departamento: Se establece una unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (Staff), es como un elemento prestador en proceso de gestión del talento humano

RH como prácticas de Recursos Humanos: Se refiere a la forma como una empresa realiza sus operaciones tanto de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

RH como profesión: Se entiende que son los que trabajan jornada completa en cargos relacionados directamente con Talento Humano como son seleccionadores, entrenadores, etc.

2.3.3.3. ¿Por qué es importante la administración de recursos Humanos?

La administración de recursos humanos es importante porque nos permite conocer claramente las necesidades que tienen las personas dentro de la organización, es de gran ayuda para los gerentes, a su vez nos va evitar cometer errores como por ejemplo:

- Contratar al personal equivocado para el puesto de trabajo por lo tanto no se va a desempeñar de manera óptima en trabajo.
- Perder tiempo en entrevistas y contrataciones inútiles
- Cometer cualquier práctica laboral injusta
- Tener alta rotación de personal.
- Demandas en la empresa por acciones discriminativas
- Tomar a la persona equivocada
- Que la gente no esté comprometida

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas. Es decir, no es sólo una temática del área de los recursos humanos sino que, por el contrario, debe procurar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización (Alles, 2011).

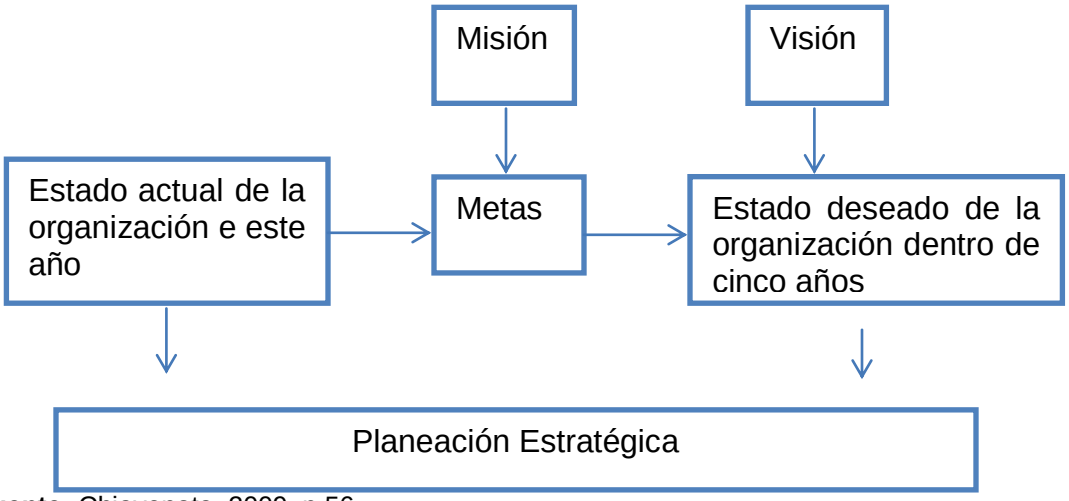
2.3.3.4. Planeación Estratégica de Recursos Humanos

Es un proceso por medio del cual los gerentes o directivos de una organización se aseguran de contar con el número adecuada de personas competitivas para los diferentes puestos dentro de la organización. Por medio de la planeación las

empresas van a contar con un mejor manejo del recurso humano con lo que van a evitar contar con abundante personal o escases según sea el caso.

Se debe siempre contar con una visión global de la organización debido a que una falta de ello es perjudicial porque genera una desorientación de todos los integrantes de la misma.

Gráfico 2.4. Proceso de Planeación Estratégica de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato, 2009, p.56.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

2.3.3.5. La Planeación de Talento Humano supone dos pasos:

Evaluación Actual: Se procede a realizar un inventario acerca de los empleados que actualmente posee la empresa, este incluye información sobre los empleados como nombre, educación, empleo anterior, capacitación recibida, si habla algún otro idioma, habilidades y si posee alguna capacidad especial. Se debe contar de preferencia con una sofisticada base de datos esta va a permitir que la obtención y mantenimiento de la información sea muy sencillo. Una parte

importante en este proceso de evaluación actual es el análisis de puesto, contar claramente con las funciones y las competencias actas que un empleado necesita para cumplir con ese puesto.

Cumplimiento de necesidades futuras de RH: Se determina de acuerdo con la misión y las estrategias de la organización, Luego de evaluar las capacidades actuales y las necesidades futuras, los gerentes pueden estimar en qué áreas habrá exceso o carencia de personal

2.3.4. Subsistemas de Recursos Humanos

Chiavenato (2009) establece seis procesos básicos de la gestión del Talento Humano en los cuales plantea una gestión moderna del talento humano que abarca los siguientes procesos admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas, monitoreo de personas los mismo que se detalla a continuación.

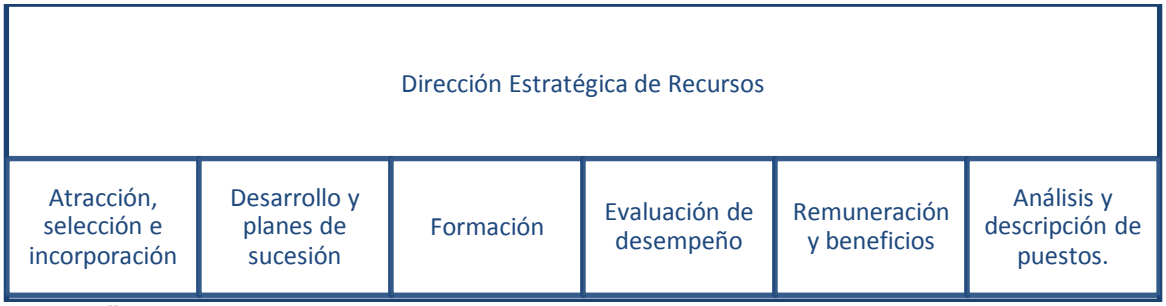
Gráfico 2.5. Subsistemas de Recursos Humanos según Chiavenato

Gestión Moderna de personas	Admisión de Personas	Reclutamiento
		Selección
	Aplicación de personas	Diseño de cargos
		Evaluación de cargos
	Compensación de personas	Compensación y remuneración
		Beneficios
	Desarrollo de personas	Capacitación
		Programas de Cambio.
		Programas de Comunicación.
	Mantenimiento de personas	Seguridad e higiene.
		Relación con el sindicato
	Monitoreo de Personas	Sig
		Base de datos

Fuete: Chiavenato, 2009, p.416.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

Alles (2011) al igual que el autor Chiavenato establece seis subsistemas de Recursos Humanos ella los plantea como una dirección estrategia de Recursos Humanos en la cual integra los procesos de Atracción, selección e incorporación, Desarrollo y planes de sucesión, Formación, Evaluación de desempeño, Remuneración y beneficios, Análisis y descripción de puestos

Gráfico 2.6. Subsistemas de Recursos Humanos según Alles



Fuete: Alles, 2011, p. 155.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

2.3.4.1. Admisión de Personas

a. Reclutamiento de Personas

Es un proceso mediante el cual las organizaciones buscan atraer al mejor personal hacia sus organizaciones

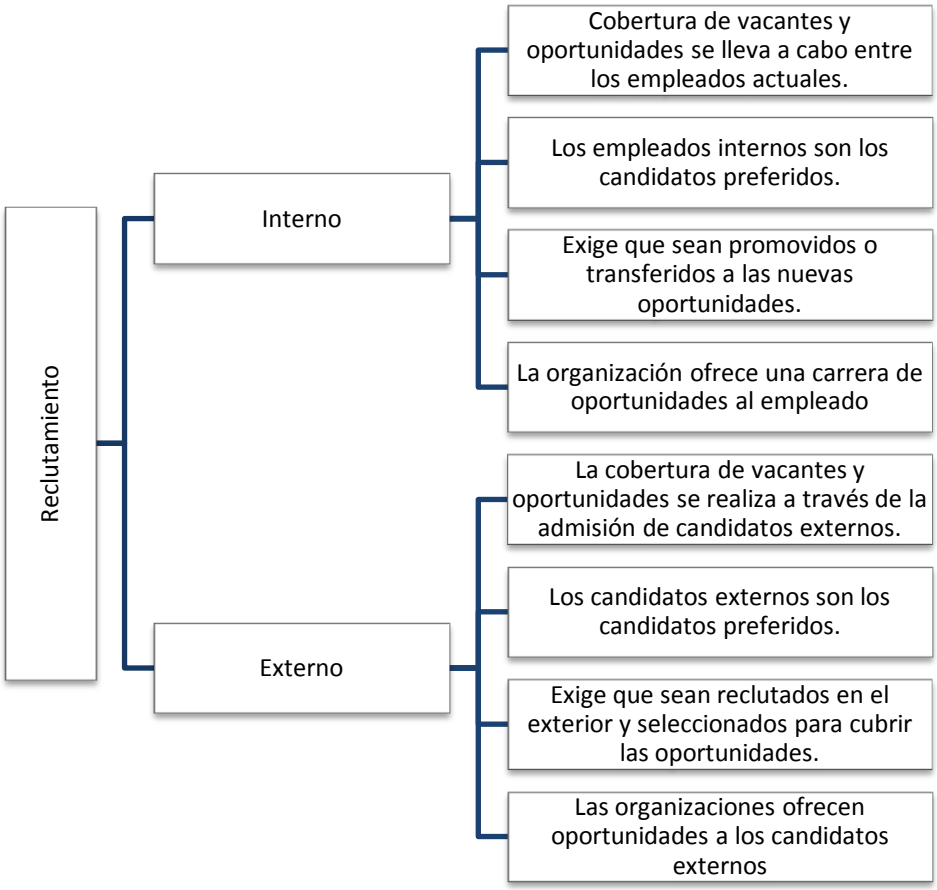
Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2009, p. 95).

El reclutamiento dentro de las empresas se puede hacer de manera interna o externa, internamente es un factor de incentivo muy valioso que varias empresas ya lo están implementando, aparte ayuda a que cada persona dentro de la organización se esfuerce cada vez por cumplir sus labores diarias y

alcanzar el puesto objetivo, sin embargo hay que reconocer que el ingreso de nuevas personas dentro de la organización es beneficioso debido a que traen nuevos conocimientos que pueden ser aplicados para que la empresa crezca cada día más.

b. Reclutamiento interno y externo

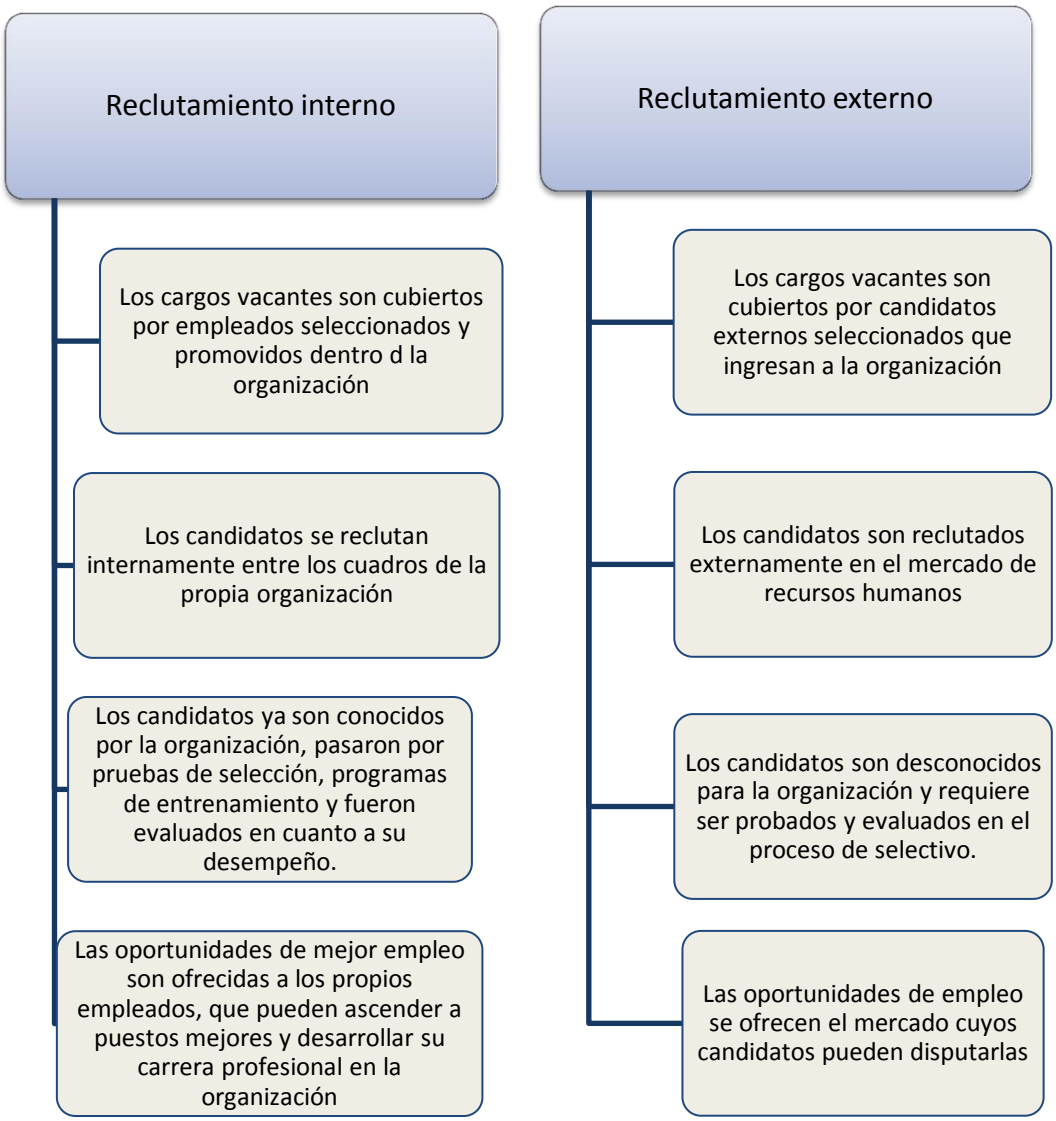
Gráfico 2.7. Reclutamiento Interno y Externo



Fuente: Chiavenato, 2009, p. 96.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

c. Diferencias entre reclutamiento interno y externo.

Gráfico 2.8. Diferencias entre Reclutamiento Interno y Externo



Fuente: Chiavenato, 2009, p.85.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

2.3.4.2. Selección

En los Recursos Humanos una buena selección de personal está relacionado directamente con el buen desenvolvimiento de las organizaciones, es por ello que al momento de contratar a un personal acto para las mismas, se debe buscar un desarrollo tanto para las empresas y para los colaboradores que van a servir. Dentro de la selección se debe hacer muy rigurosamente se debe atraer a la empresas solo personal competente el mismo que será seleccionado y luego atraído a la empresa (Alles, 2011).

Según Chiavenato (2009),"El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación, entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. No solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca." (p.109), lo que establece el autor es que no solo los colaboradores son los interesados en obtener un buen trabajo si no la empresa atraer al personal idóneo para que se desempeñe de una manera se deben establecer canales adecuados para que la necesidad de contratar de la empresa se conozca.

"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, p. 137)

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. De esta manera se intenta conseguir entre

todos los postulantes el más idóneo para el trabajo que oferta la empresa, con la intensión de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así la selección busca la solución los problemas básicos:

a) Adecuación de la persona al trabajo.

b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto del plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeño también diferentes (con mayor o menor éxito en las organizaciones). Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal.

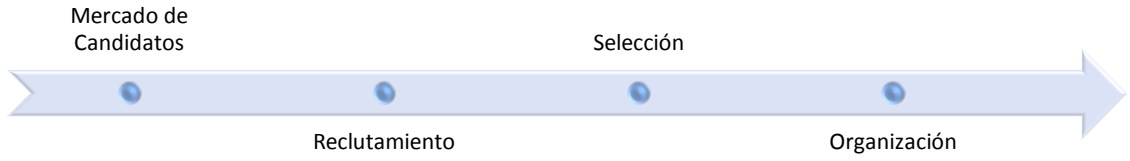
El proceso selectivo debe de proporcionar, no solo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No solo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización (Chiavenato, 2009).

En el reclutamiento se debe tomar en cuenta los canales de comunicación para que se establezca claramente que es lo que la empresa va a ofrecer y si el trabajo va a satisfacer todas las necesidades del empleador, a su vez se debe conocer claramente quien va a ser el futuro empleado de la empresa, que es lo que va a ofrecer, el buen reclutamiento va a servir de pilar para que todo el proceso se lleve a cabo de una manera óptima.

Cuando existen una vacante en la empresa es recomendable que se tome en cuenta primero al personal de la empresa ya que servirá de motivación y ayudara a mejorar el desempeño en la organización, sin embargo si no se posee un fuerte talento humano se debe acudir a fuentes externas para la contratación.

Reclutamiento y selección como parte del proceso de incorporación de personas

Gráfico 2.9. Reclutamiento y Selección como parte del proceso de incorporación de personas

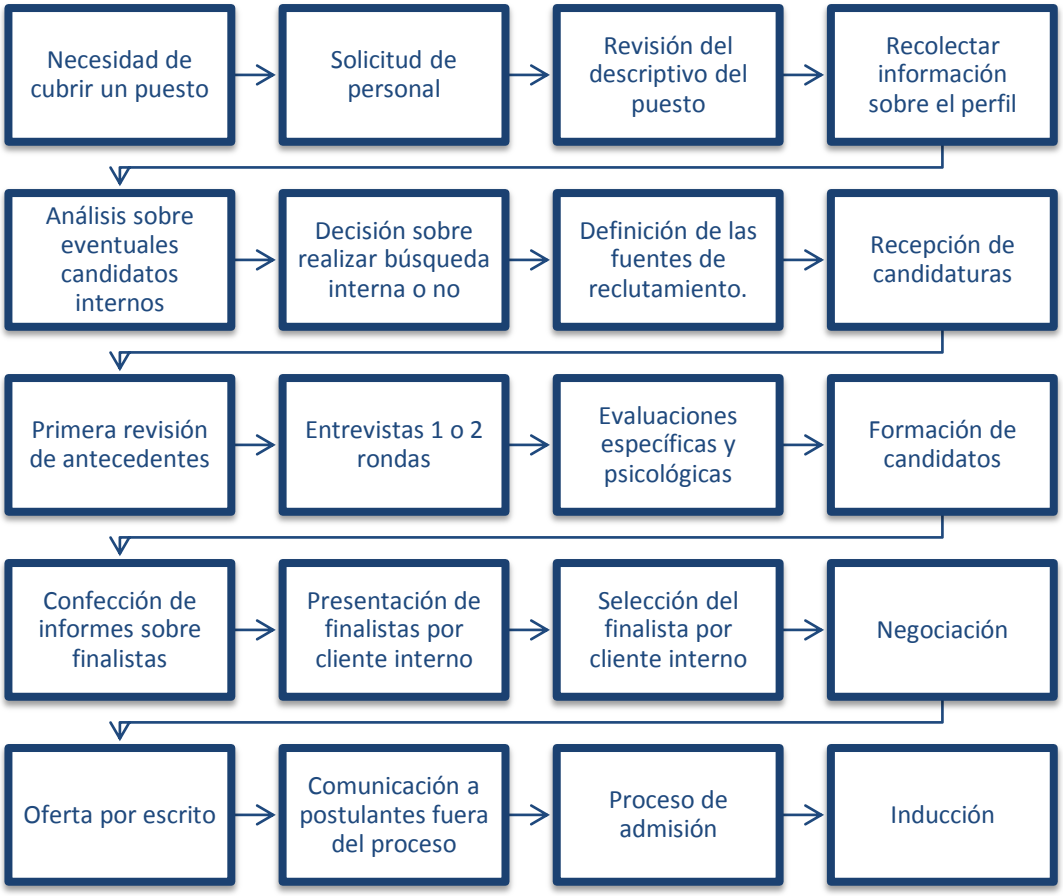


Fuente: Chiavenato, 2009, p. 110.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

a. Pasos del proceso de selección

Según Alles (2011) establece claramente 20 pasos al momento de seleccionar al personal que son los siguientes

Gráfico 2.10. Pasos para el proceso de selección



Fuente: Alles, 2011, p. 173
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

Necesidad de cubrir una posición.- Esto va a depender de si se decide suplir un puesto por falla del personal o por si se apertura una nueva vacante dentro de la empresa.

Solicitud de personal.- Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir (Alles, 2011)

Revisión del descriptivo del puesto.- Es importante que la empresa cuente con un modelo predefino de que funciones son las que se van a desempeñar en el puesto esto ayudara a tomar notas complementarias para el paso siguiente.

Recolectar información sobre el perfil.- Se debe establecer claramente que es lo que se desea cubrir en el puesto de trabajo.

Análisis sobre eventuales candidatos internos.- Se realiza para tomar en cuenta primero al personal de la organización de esta manera se podrá determinar si existe un candidato interno.

Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.-Para reclutamiento interno se puede implementar un Jobposting o auto postulación (Alles, 2011)

Definición de las fuentes de reclutamiento.- Se la puede realizar por medio de anuncios en diferentes medios de comunicación, consultorías, bases de dato. Se puede hacer un reclutamiento interno y externo.

Recepción de candidaturas.- Se reciben todas las postulaciones de todos los aspirantes al cargo ofertado.

Primera revisión de antecedentes.- Se la realiza por medio de la lectura del currículo vitae o a su vez por medio de filtros de búsqueda de intranet e Internet

esto se lo realiza con el fin de descartar aspirantes y encontrar los que más se ajusten al puesto solicitado.

Entrevistas 1 o 2 rondas.- Es aconsejables que se realicen dos rondas por que mediante la entrevista se va poder analizar al postulante conocer su historia laboral e identificar si sus competencias son las adecuadas para el puesto de trabajo.

Evaluación específica y psicológica.- Las evaluaciones especificas se las realizan todas las investigaciones pertinentes como se la realizo en la primera revisión de antecedentes, esta no se la realiza en todos los casos, se determina de por medio de la indagación inicial relacionado con conocimientos, etc. Las evaluaciones psicológicas van a ayudar a conocer de una mejor manera las actitudes, posible desarrollo, personalidad de los posibles candidatos

Formación de candidaturas.- Se debe tomar en cuenta todo lo antes analizado y elegir a las personas más idóneas para desempeñar el trabajo indicado y tomando en cuenta las pretensiones del postulante

Confección de informes sobre finalistas.- La información debe ser completa, y al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos (Alles, 2011)

Presentación de finalistas al cliente interno.- En este paso se va a ofrecer una ayuda en las entrevistas, brindando facilidad en cualquier aspecto que el cliente interno necesite

Selección del finalista por cliente.- Se brinda una asesoría al momento de la decisión final, se debe tomar en cuenta que se encuentre satisfecho

Negociación.- Esto va a definir cada empresa de acorde con sus políticas

Oferta por escrito Se firma un contrato legal establecido de acuerdo con las leyes de la República del Ecuador.

Comunicación a postulantes fuera del proceso;- Se realiza este proceso para informar que ha terminado el concurso y una vez que el elegido ya se encuentre dentro de la empresa

Proceso de admisión Inducción.- Se procede a familiarizar con la empresa al nuevo empleado.

2.3.4.3. Formación

Es un proceso por medio del cual se van a emplear para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, este está relacionado directamente con la educación, por medio de un aprendizaje continuo.

a. Capacitación

Capacitar a una persona es darle mayor amplitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptando a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado requieren (Alles, 2011, p. 240)

Se establece claramente según la autora que la capacitación es un proceso permanente en toda organización, los empleados deben adaptarse rápidamente a los cambios que existen en el mercado como en la empresa, un ejemplo claro de ello es cuando se adquiere nueva maquinaria dentro de la empresa se debe capacitar de una manera adecuada al personal, debido a que van a poder ser más eficientes en el manejo de la maquinaria, no va existir desperdicios ni danos es por ello que es un pilar fundamental dentro de las empresas.

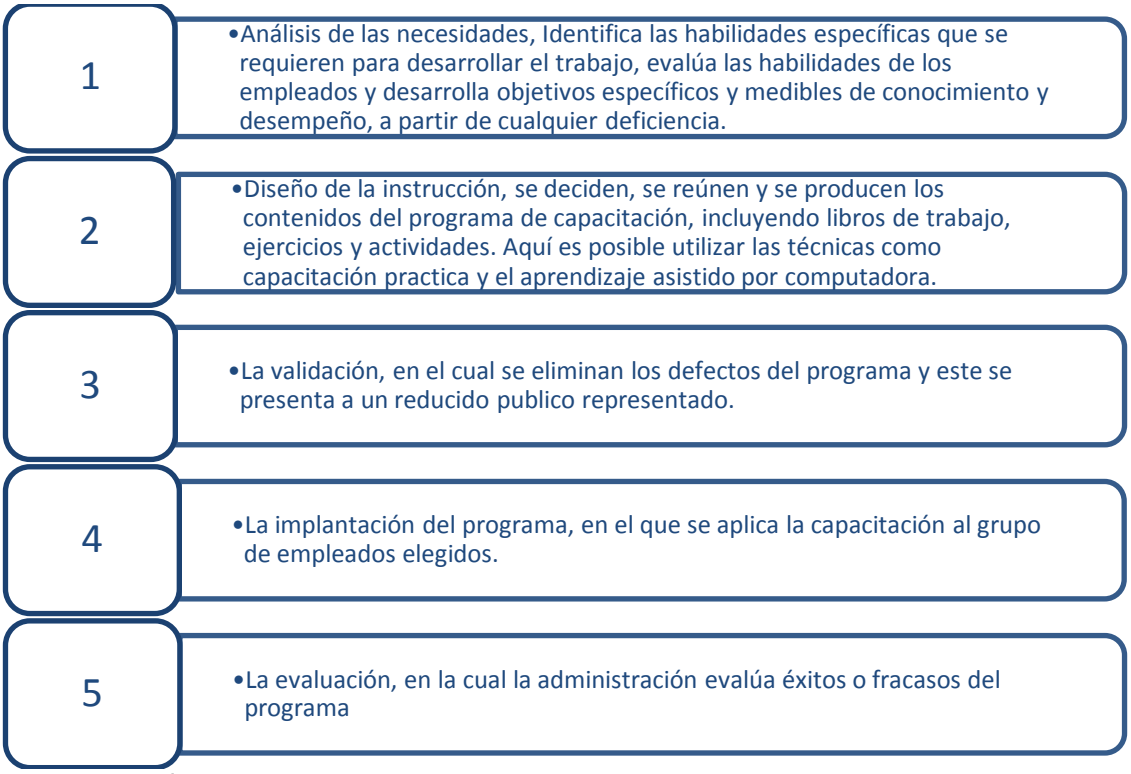
La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.

También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a las persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo (Chiavenato, 2009).

b. Los Cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo.

Los programas de capacitación consisten de cinco pasos:

Gráfico 2.11. Pasos para el proceso de capacitación



Fuente: Dessler, 2009, p. 295.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

c. El entrenamiento

Es un proceso de aprendizaje continuo en el que se va a requerir los conocimientos y las habilidades necesarios para alcanzar los objetivos planteados (Alles, 2011).

Implica:

- ❖ Trasmisión de Información
- ❖ Desarrollo de habilidades
- ❖ Desarrollo o modificación de actitudes

- Desarrollo de conceptos

Se debe aprender a diferenciar entre capacitación y entrenamiento. Una capacitación es un conjunto de actividades que se encuentran planificadas y estructuradas de una manera adecuada con horarios y fechas establecidas. Un entrenamiento es un proceso que se lo realiza día a día en el cual se va adquiriendo habilidades y conocimientos nuevos.

d. Que vamos a evaluar en la capacitación

Hay diversos elementos con los cuales se pueden evaluar el proceso de capacitación.

Reacción que tienen los participantes

Aprendizaje debe ser evaluado a través de preguntas o ejercicios por los jefes de los participantes.

Comportamiento que tiene los participantes durante la actividad.

Resultados es la relación que se tiene entre costo – beneficio

Gráfico 2.12. Que vamos a evaluar en la capacitación

Fuente: Alles, 2011, p. 244.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

Es importante que mediante un proceso de capacitación se evalúen los resultados de esta manera se podrá detectar que tan satisfactorio fue el proceso además se beben tomar en cuenta los costos y si esto fue representativo para la empresa es por ello que el especialista de recursos humanos se debe considerar todos los gastos que se van a incurrir como son en salarios para el entrenador, material para el entrenamiento, costo de la logística, equipamiento, transporto, y el costo de las horas del empleado que asiste a la capacitación, es aconsejable que se la realice

e. Técnicas de Capacitación

- **Lecturas:** es una de las técnicas más utilizadas para transmitir información en los programas de capacitación
- **Instrucción Programada**: es una técnica de enseñanza autodidactica muy útil para transmitir información.
- **Capacitación en clase:** Es el entrenamiento que se lo realiza en el aula, no en el lugar de trabajo.
- **E-Learning:** es el uso de tecnología para integrar una variedad de soluciones para aumentar el desempeño.
- **Capacitación por computadora:** se usa con la ayuda de tecnologías de información

d. El sistema de compensaciones: La equidad interna y externa.

El sistema de compensación o retribuciones de las organizaciones juegan un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizativo como individual. Para la organización representa un coste y para la persona un ingreso. Conjugar los intereses de ambos resulta necesario si queremos que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz de las personas. Otro aspecto relevante a tener en consideración a la hora de tomar decisiones relativas a las retribuciones, es el de las diferencias individuales. Lo que para uno es mucho, para otro puede ser insuficiente, la forma de retribución apreciada por unos (un plan de posiciones, un seguro de vida, etc.) puede ser rechazada por otros. Con ello, lo único que queremos resaltar es la dificultad

que tiene el diseño y gestión de un sistema retributivo, y por tanto, su utilización para influenciar en las actitudes y comportamiento de las personas en el trabajo

2.3.4.6. Evaluación de desempeño

a. Desempeño

El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias (Alles, 2010).

El desempeño es el conjunto de comportamientos que posee cada persona dentro de las empresas, es importante que en las empresas se conozca cómo se desempeña el personal y si está cumpliendo con los estándares establecidos dentro de la organización.

b. ¿Por qué evaluar el desempeño?

Es importante evaluar el desempeño que tiene cada persona dentro de la empresa, porque de esta manera, se podrá determinar si existen necesidades insatisfechas o conflictos en el trabajo, lo que nos ayudará a establecer estrategias para elevar los índices de desempeño de cada persona.

La evaluación de desempeño ha sido uno de los primeros temas tratados por diversos autores, pero sigue aun preocupando: debido a metodologías de evaluación obsoletas hasta un descreimiento de los evaluadores por los métodos utilizados.

La evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, luego de tener una herramienta adecuada comenzará el entrenamiento al cliente interno, de forma continua.

El análisis del desempeño es un instrumento para gerencial, dirigir y supervisar al personal. Sus objetivos son:

- Desarrollo personal y profesional de los colaboradores
- La mejora permanente de resultados de la organización
- El aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Las evaluaciones de desempeño son útiles para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones
- Reunir y revisar evaluaciones de jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo
- Retroalimentar, saber cómo hacen la tarea los empleados, saber si su comportamiento se debe modificar (Alles, 2011).

c. La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas

Alles (2011) “la evaluación de desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas” (p. 263).

- Análisis y descripción de puestos
- Remuneraciones y beneficios

- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación

Una correcta evaluación de desempeño se debe realizar con relación al puesto de trabajo, para poder conocer si la persona se está desempeñada de una manera óptima de acuerdo con las necesidades del puesto de trabajo.

Según Alles (2011) la adecuación persona-puesto se obtiene confrontando el perfil del puesto con el de la persona evaluada.

d. Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño

Los métodos para evaluar el desempeño tienen varios errores, los problemas más comunes son:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos o poco realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas

Para evitar estos problemas

- Usar una adecuada herramienta de evaluación
- Entrenar a los evaluadores

Entrenamiento de evaluadores (cliente interno)

Se usa cuando se modifica una herramienta, se implementa una nueva o cuando se incorporan nuevos evaluadores.

- Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo
- Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizaran
- Deben evaluar en forma justa y objetiva.

e. Pasos de una evaluación de desempeño

- **Definir el puesto:** Para luego describir los puestos de la organización.
- **Evaluar el desempeño en función del puesto:** Se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.
- **Retroalimentación:** Comentar el desempeño y los progresos del subordinado

f. Evaluación de desempeño en Gestión de Competencias

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas

Las compañías se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluara a la persona involucrada para

trabajar en un modelo de competencias es indispensable que se realice la apertura de las competencias en grados o niveles.

La evaluación de desempeño toma en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo ésas, y en el grado en que son requeridas por el puesto. Cuando la empresa tiene las definiciones del perfil por competencias, se puede realizar la evaluación de desempeño por competencia (Alles, 2011).

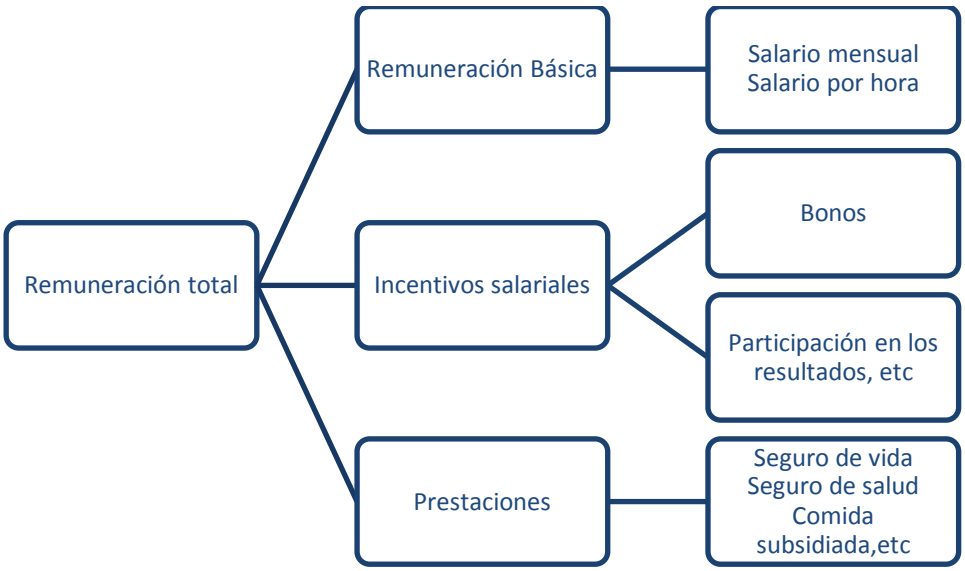
2.3.4.7. Remuneración y beneficios

Se entiende por remuneración al dinero que percibe un empleado al final de un periodo determinado sea este quincenal o mensual. Los beneficios son compensaciones monetarias adicionales a la remuneración que por ley posee el trabajador o en algunas empresas son políticas propias.

2.3.4.8. Los tres componentes de la remuneración total

Es importante entender que una parte fundamental para que un empleado se encuentre motivado dentro de una empresa es la remuneración, la cual debe ser establecida de acorde con lo que establece la ley, además esta debe ser justa y equitativa con la labor que se realiza con la empresa por ello se deben analizar claramente los componentes que posee una remuneración total.

Gráfico 2.13. Componentes de la Remuneración

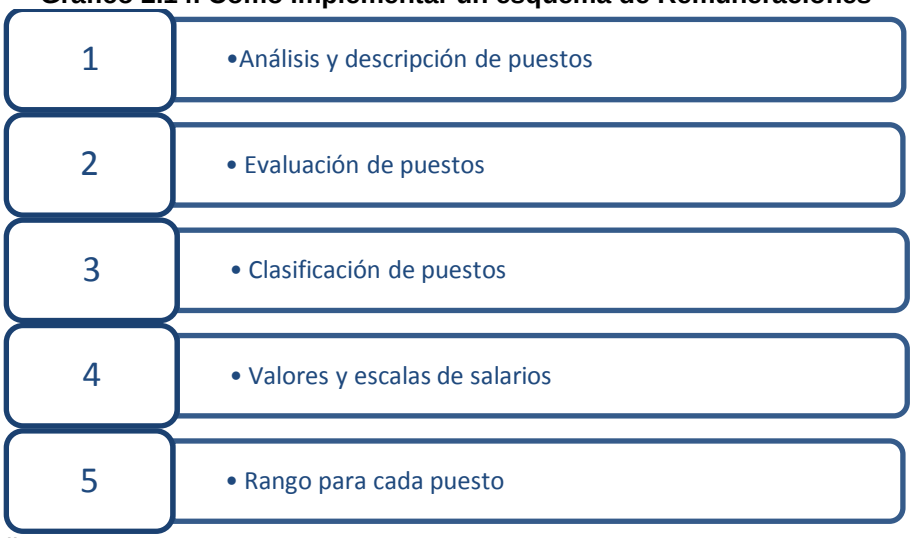


Fuete: Chiavenato, 2009, p. 283.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

2.3.4.9. Como implementar un esquema de remuneraciones

Una vez que se establecen los componentes de una remuneración se va a determinar cómo se va a establecer una remuneración adecuada que sea justa y motivante para los empleados.

Gráfico 2.14. Como implementar un esquema de Remuneraciones



Fuente: Alles, 2011, p. 351.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

Es importante tomar en cuenta estos cinco pasos para fijar la remuneración, como se ha visto anterior mente parte fundamental para el desempeño de los trabajadores es que cuenten con una remuneración adecuada para poder cubrir todas sus necesidad, es por ello que se va a realizar en primer lugar un analices y descripción de los puestos ; ahí se va a evidenciar que tipo de trabajo y esfuerzo va a representar realizar el puesto de trabajo en segundo lugar se va a evaluar el puesto cuales son las condiciones de trabajo y el tiempo que se va a demorar en realizar el trabajo , en tercer lugar se va a proceder a clasificar los puestos de manera jerarquita debido a que mientras mayor jerarquía tenga un trabajo más responsabilidad y trabajo va a realizar y por ello va a realizar un trabajo mayor, en cuarto lugar valores y escalas de salarios, para ello lo más aconsejable es que se realice una valoración de cargos es decir ver si lo que se percibe por el trabajo es justo para el trabajo realizado , y en último lugar el

rango de cada puesto cual es el valor máximo y mínimo que se va a percibir por el cargo desempeñado .

2.3.4.10. Tipos de Recompensas

Dentro de las empresas existen distintas formas de compensar a sus empleados muchas de ellas usan estas como fuente de motivación y rendimiento de las personas es muy importante recalcar que estas pueden ser económicas o no económicas

Gráfico 2.15. Tipos de Recompensa

Fuente: Chiavenato, 2009, p. 285.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

2.3.4.11. Recompensas y Sanciones

Dentro de las organizaciones se tienen que establecer claramente cuáles van a ser las sanciones para actividades que no sean acordes a la organización,

además se establecen las recompensas que se va a tener dentro de la empresa esto va a servir de aliciente para ser más eficaces y efectivos en el desempeño de las actividades cotidianas.

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, p. 319).

2.3.5. Higiene Laboral

Según Chiavenato (2009) “La higiene laboral es un conjunto de condiciones ambientales de trabajo las cuales garantizan la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas” (p. 390). Es importante que dentro de todas las organizaciones se cuente con una adecuada higiene laboral es decir cuidar la exposición del organismo a agentes externos como ruido, aire, temperatura, equipos de trabajo, etc., es decir se debe propiciar un ambiente saludable de trabajo brindando las condiciones físicas adecuadas a su vez debe establecer también condiciones psicológicas y sociológicas para que actúen de manera adecuada.

En si la higiene laboral es un conjunto de normas y procedimientos que se encarga principalmente de proteger la salud física y mental de los trabajadores, evitando que corra el mayor tipo de riesgos relacionados con su cargo, con esto se ha determinado que un ambiente seguro , agradable de trabajo puede mejorar las relaciones personales y productivas de los empleados mejorando notablemente su desempeño dentro de la organización, con ello se va a evitar accidentes de trabajo, ausentismo, rotación de trabajo.

Según Chiavenato (2009), establece los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1. Ambiente físico de trabajo que implica

- ❖ Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad.
- ❖ Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
- ❖ Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- ❖ Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares

2. Ambiente psicológico de trabajo, que incluye:

    - ❖ Relaciones humanas agradables
    - ❖ Tipo de actividad agradable y motivadora.
    - ❖ Estilo de gerencia democrática y participativa.
    - ❖ Eliminación de posibles fuentes de estrés.

3. Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

   - ❖ Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
   - ❖ Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
   - ❖ Herramientas que reduzcan las necesidades del esfuerzo físico humano.

4. Salud ocupacional

   - ❖ Establecimiento de un sistema de indicadores que abarquen estadísticas de incapacidades y seguimiento de enfermedades
   - ❖ Desarrollo de sistemas de informes médicos
   - ❖ Desarrollo de normas y procedimientos para prevención médica.
   - ❖ Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de la salud ocupacional.

2.3.6. Salud Ocupacional.

La salud ocupacional es sinónimo de ausencia de enfermedades, se debe tomar en cuenta que existen otros riesgos que afectan en la salud de los empleados como son físicos, químicos, biológicos, como otro tipo de condiciones de estrés que pueden provocar daño en las personas. Debemos entender que los gerentes deben prestar principal atención al bienestar psicológico de los empleados hay que considerar que para que un empleado productivo debe estar al 100 por ciento en su trabajo con todas sus

competencias y si ningún tipo de conflicto que cause falta de atención en su trabajo.

2.3.6.1. Los principales problemas de salud en las organizaciones están relacionados con:

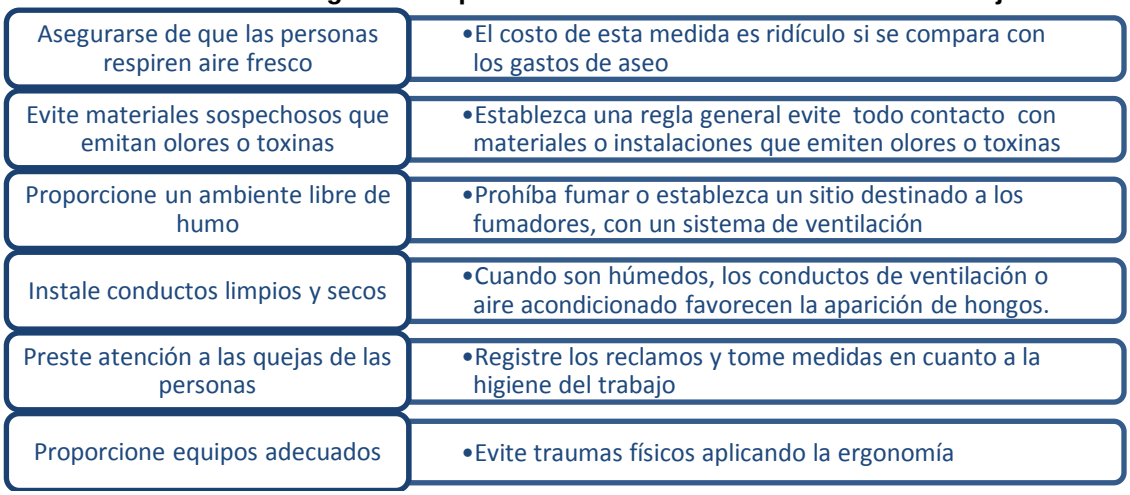
Gráfico 2.16. Problemas con la salud organizacional

- Alcoholismo y dependencia química de drogas, medicamentos, tabaquismo, etc.
- Sida: síndrome de inmunodeficiencia adquirida que ataca el sistema protector del organismo contra enfermedades
- Estrés en el trabajo.
- Exposición a productos químicos peligrosos, como ácidos, asbesto, etc.
- Exposición a condiciones ambientales frías, cálidas, contaminadas, secas, húmedas, ruidosas, poco iluminadas, etc
- Hábitos alimenticios inadecuados: obesidad o pérdida de peso.
- Visa sedentaria sin contactos sociales ni ejercicios físicos.
- Autoalimentación sin cuidados médicos adecuados.

Fuente: Chiavenato, 2009, p. 392.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

2.3.6.2. Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo

Gráfico 2.17. Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo



Fuente: Chiavenato, 2009, p. 392
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

2.3.7. Seguridad en el Trabajo

Chiavenato (2009) considera tres aspectos fundamentales dentro de la seguridad laboral:

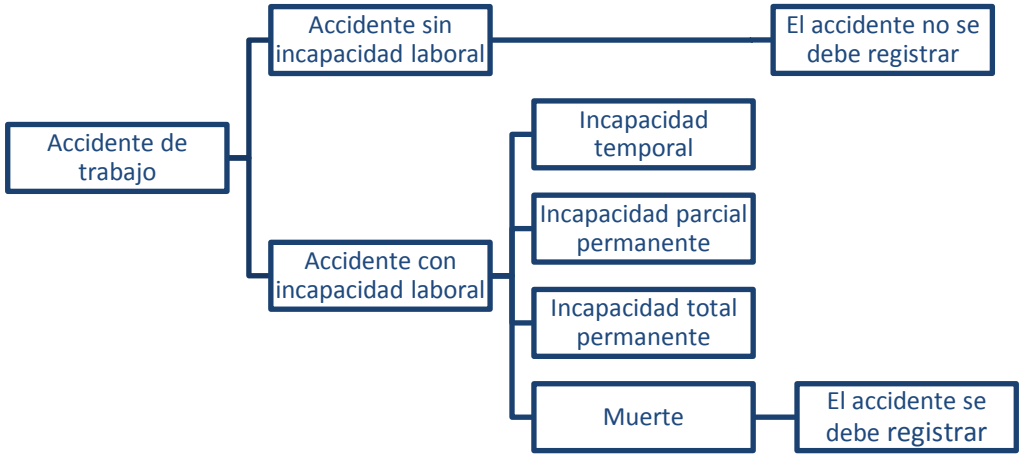
- ❖ Prevención de accidentes
- ❖ Prevención de incendios
- ❖ Prevención de robos

Se puede determinar claramente que velar estos tres aspectos del trabajo es de suma importancia dentro de una empresa, muchas veces los directivos no se dan cuenta del riesgo que tienen muchos empleados al momento de realizar sus labores diarias es por eso que se trata de implementar cada vez mejores políticas preventivas para de esta manera evitar accidentes de trabajo, puesto que esto no solo es perjudicial para los empleados si no para las empresas

provoca un daño económico y la imagen de la empresa corre un gran riesgo debido a que los buenos empleados siempre buscan empresas seguras.

Existen muchos tipos de accidentes de trabajo en el siguiente cuadro se expresa de una manera clara los distintos tipos

Gráfico 2.18. Seguridad en el trabajo



Fuete: Chiavenato, 2009, p. 398.
Adaptado por: Bautista, María José (2014)

2.3.8. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es un indicador que por media de una evaluación nos va a permitir detectar si nuestros empleados se están cumpliendo con eficiencia y eficacia los objetivos de la organización, de esta manera se puede determinar si existen falencias e implementar soluciones que los permita mejorar

Es importante conocer el desempeño laboral dentro de toda organización debido a que cada persona que colabora debe conocer cómo se encuentra desarrollándose, podrá mejorar si existe alguna falencia ejerciendo su trabajo

siempre de una mejor manera y siempre buscando la consecución de los objetivos personales.

2.3.8.1. Análisis del Rendimiento

El análisis del rendimiento se realizará en base a los objetivos fijados al inicio del periodo de evaluación

Deben ser mensurados o ponderados con valores que sumen 10 o 100 para su rápida visualización (1-5).

1. Supera ampliamente
2. Supera
3. Alcanzo el objetivo
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
5. No alcanzo el objetivo

2.3.8.2. Análisis del desempeño.

Se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición.

1. Excelente
2. Bueno
3. Normal
4. Necesidad de desarrollo
5. Necesidad de mejora urgente (Alles, 2011, p. 271)

2.3.8.3. Elementos del desempeño laboral

Chiavenato (2010) establece que el desempeño está determinado por factores actitudes de la persona y factores operativos entre estos se encuentra la disciplina,, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidades de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización en los factores operativos habla de conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo

En si podemos evidenciar que el desempeño es el conjunto de todos los factores que pueden incidir de manera o positivo dentro de la empresa entre los principales se encuentra la disposición del trabajo es decir la actitud que tiene la personal para desarrollarse en su trabajo, la capacidad de trabajo es el conjunto de habilidad y destrezas que posee cada persona para desempeñarse en la empresa, y los recursos laborales aquí son todos los recursos que la empresa pone a disposición de las personas para ayudar a su desarrollo y desenvolvimiento personal.

CAPITULO III

III. METODOLOGÍA

3.1. Fuentes de Información

3.1.1. Fuentes Primaria:

Se obtendrá a través de la investigación de campo es decir se adquirirá la información directa de la fuente (clientes, empleados y directivos de la empresa)

3.1.2. Fuentes Secundarias:

Se tomará como base libros relacionados con las variables a estudiar; es decir, tanto la variable independiente, como la dependiente. Es imprescindible el contar además con documentos oficiales e informes técnicos que servirán de base para un análisis posterior. Se analizarán disertaciones de grado relacionadas con la temática planteada; las mismas que servirán como guía para poder cumplir con los objetivos planteados.

3.2. Instrumentos para obtener información.

Los instrumentos para obtener información son: cuestionarios, entrevistas, observación e información documental. El instrumento seleccionado para

obtener información indispensable para la elaboración de este proyecto, será el cuestionario porque se examinarán directamente los hechos o fenómenos según se presenten espontáneamente y de forma natural, teniendo un propósito expreso conforme a un plan determinado y recopilando los datos en una forma sistemática. Los datos se obtienen a partir de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población en estudio, formadas por el personal de ANDELAS CIA LTDA., con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. Además se utilizarán la información documental, para el desarrollo correcto del marco teórico, que es el sustento de la investigación.

3.3. Tipos de Investigación.

Investigación bibliográfica; Esta investigación se apoyará en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos encontrados en diferentes fuentes, como son libros, artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

Investigación de Campo; Este proyecto se sustentará en información del mercado obtenida de la encuesta a realizar con lo cual, se podrán cumplir con los objetivos propuestos.

3.4. Métodos de Investigación.

Método Sintético.-Se sintetizan los conocimientos obtenidos gracias a la aplicación de las técnicas descritas en el presente proyecto.

Método Deductivo.- En el estudio se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes y normas generales, que se encuentran relacionadas con el problema, de las cuales se extraen conclusiones y se hacen recomendaciones.

Método Descriptivo. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base cuando se requieran un mayor nivel de profundidad.

3.5. Población y Muestra

Población: EL universo objeto de estudio será el total de la población de la empresa ANDELAS CIA. LTDA, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 5 Gerentes, 13 Administrativos, 38 operarios.

Muestra: Se procederá a la realización de un censo en la empresa.

CAPITULO IV

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para obtener una idea más clara de la situación actual de la empresa se procedió a aplicar una encueta tanto a los gerentes como el personal administrativo y operativo.

Para el presente estudio se planteó los siguientes objetivos.

- Determinar si un modelo de Gestión de Recursos Humanos permitirá mejorar el desempeño en la empresa
- Conocer cómo se están implementando los subsistemas dentro de la empresa
- Identificar que normativa se encuentra vigente en la empresa
- Investigar si existen programas de capacitación y motivación dentro de la empresa.

4.1. Encuesta aplicada a los Gerentes

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario de 17 preguntas cerradas las cuales fueron aplicadas a los gerentes de la empresa.

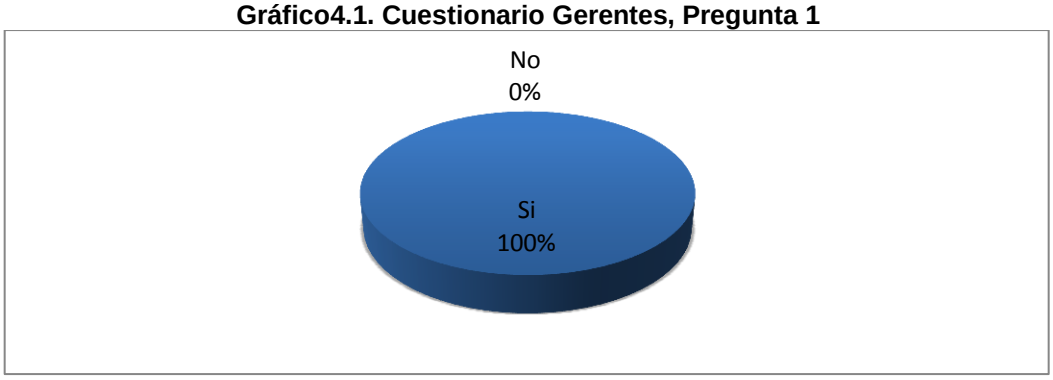
1. ¿Considera al Talento Humano como factor fundamental dentro de la empresa?

Tabla 4.1. Cuestionario Gerentes, Pregunta 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	5	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	5	100%	

Fuente: ANDELAS CIA. LTDA.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico4.1. Cuestionario Gerentes, Pregunta 1



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% de los gerentes encuestados considera al Talento Humano como factor fundamental dentro de la empresa.

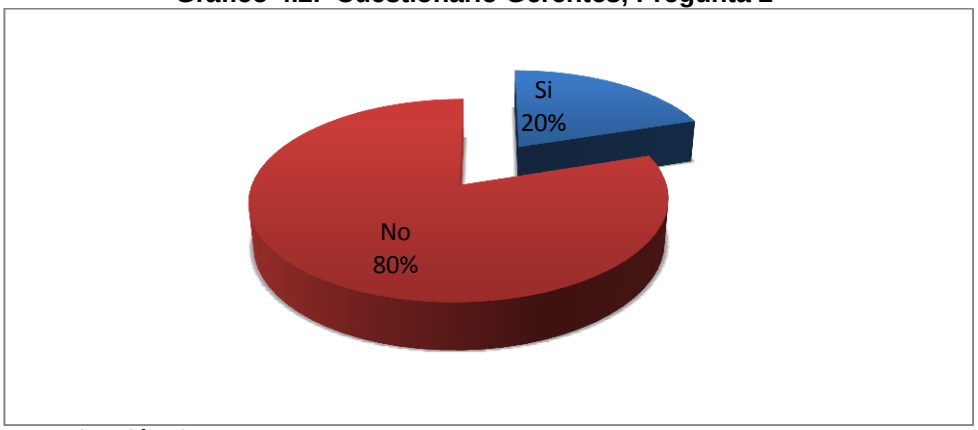
2. ¿Se cuenta actualmente con un modelo de gestión del Talento Humano en la empresa?

Tabla 4.2. Cuestionario Gerentes, Pregunta 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	1	20%	20%
No	4	80%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.2. Cuestionario Gerentes, Pregunta 2



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 5 gerentes encuestados, el 20% establece que la empresa si cuenta actualmente con un modelo de gestión del talento humano, mientras que el 80% determinó que la empresa no cuenta con un modelo de gestión de recursos humanos.

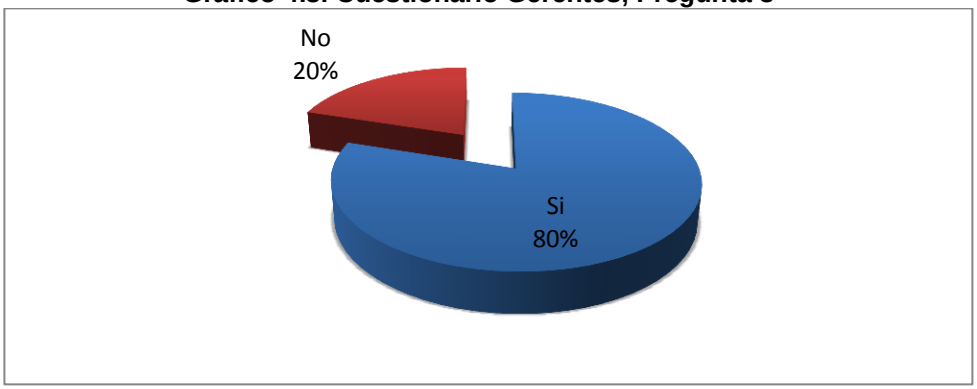
3. ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de sus empleados?

Tabla 4.3. Cuestionario Gerentes, Pregunta 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	4	80%	80%
No	1	20%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.3. Cuestionario Gerentes, Pregunta 3



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

EL 80% de los gerentes encuestados si se encuentran satisfechos con el desempeño de sus empleados, mientras que el 20% del personal restante, no se encuentra satisfecho con el desempeño de sus empleados.

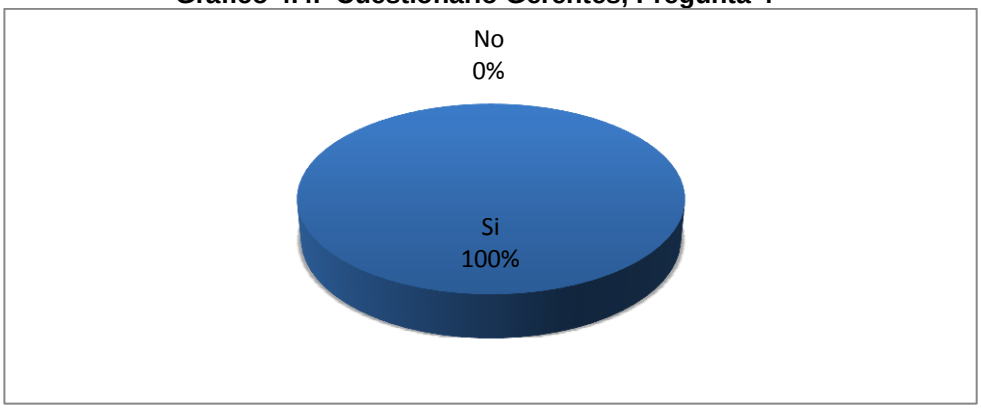
4. ¿Considera que la implementación de un adecuado modelo de Gestión de Talento Humanos ayudará a mejorar el desempeño del personal?

Tabla 4.4. Cuestionario Gerentes, Pregunta 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	5	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.4. Cuestionario Gerentes, Pregunta 4



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% de los encuestados considera que la implementación de un adecuado modelo de Gestión de Talento Humano ayudará a mejorar el desempeño del personal.

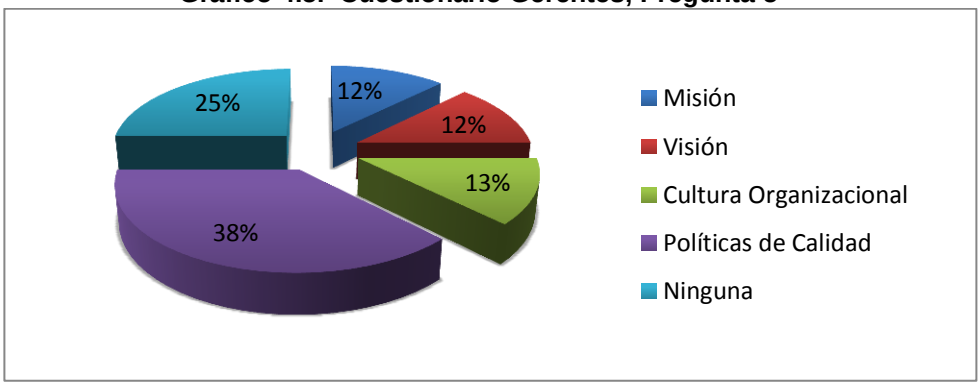
5. ¿Cuáles de los siguientes elementos es más difundido en la empresa?

Tabla 4.5. Cuestionario Gerentes, Pregunta 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Misión	1	12%	12%
Visión	1	12%	24%
Cultura Organizacional	1	13%	37%
Políticas de Calidad	3	38%	75%
Ninguna	2	25%	100%
Total Opciones Encuestados	8	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.5. Cuestionario Gerentes, Pregunta 5



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Interpretación de Resultados

De un total de 5 gerentes encuestados, el 38% manifestó que las políticas de calidad son las más difundidas en la empresa, 25% indicó que no se difunden los elementos en la empresa, el 12% estableció que la misión se difunde, seguido por la visión con un 12%, y la cultura organizacional con un 13%.

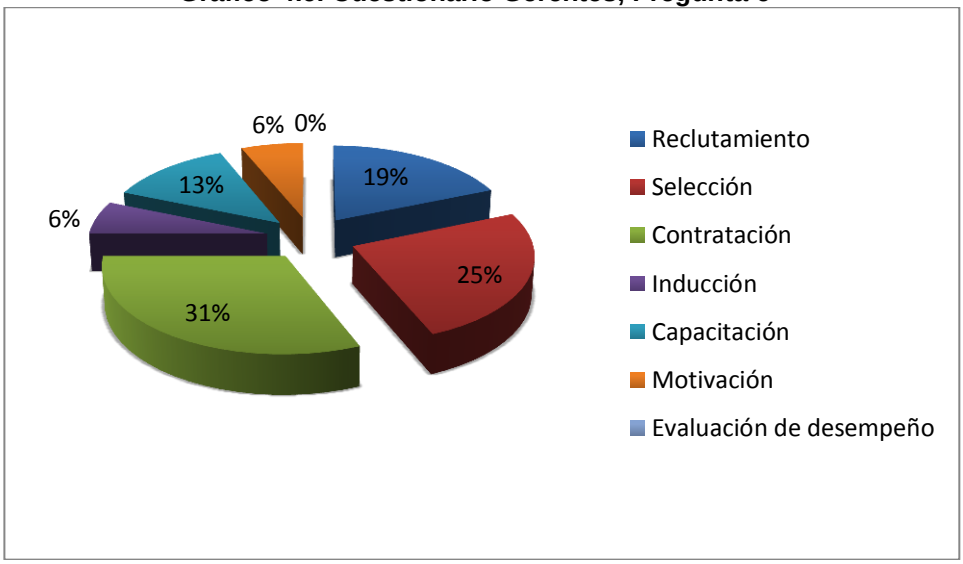
6. ¿Cuáles de los siguientes procesos del Talento Humano se aplica en la empresa?

Tabla 4.6. Cuestionario Gerentes, Pregunta 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Reclutamiento	3	19%	19%
Selección	4	25%	44%
Contratación	5	31%	75%
Inducción	1	6%	81%
Capacitación	2	13%	94%
Motivación	1	6%	100%
Evaluación de desempeño	0	0%	100%
Total Opciones Encuetados	16	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.6. Cuestionario Gerentes, Pregunta 6



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 5 gerentes encuestados, se estableció 16 pociones por lo que se pudo determinar que el 31% indico que la empresa cuenta con el proceso de contratación, el 25% manifiesta que la empresa cuenta con el proceso de selección, un 19% que la empresa cuenta con reclutamiento, un 13% los procesos de capacitación, seguido por la inducción con un 6% y la motivación con 6%, ninguno de los gerentes determino que se aplica la evaluación de desempeño en la empresa.

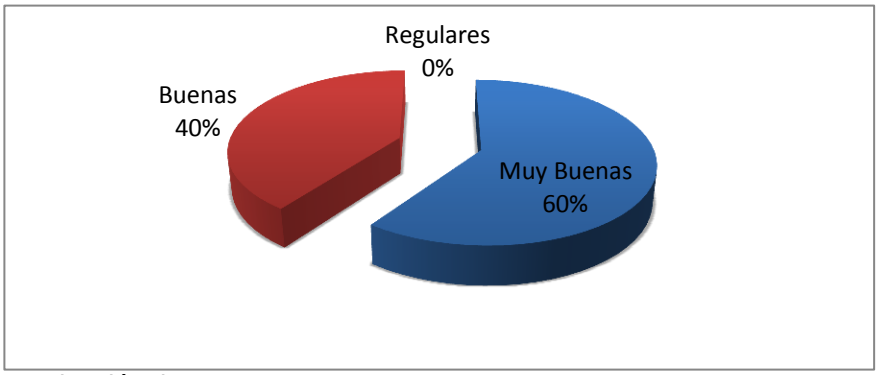
7. ¿La comunicación con sus subordinados es?

Tabla 4.7. Cuestionario Gerentes, Pregunta 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Buenas	3	60%	60%
Buenas	2	40%	100%
Regulares	0	0%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.7. Cuestionario Gerentes, Pregunta 7



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 60% de los gerentes encuestados manifestarón que la comunicación con sus subordinados es muy buena, mientras que el 40% estableció que la comunicación con sus subordinados es buena.

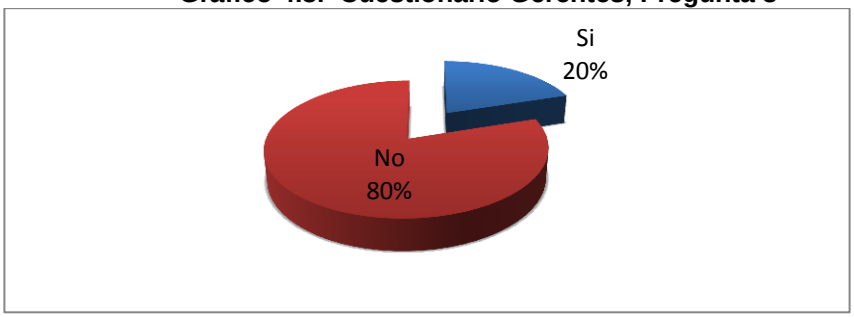
8. ¿Al momento de contratar a los empleados se determina una relación entre sus estudios con su puesto de trabajo?

Tabla 4.8. Cuestionario Gerentes, Pregunta 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	1	20%	20%
No	4	80%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.8. Cuestionario Gerentes, Pregunta 8



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 20% de los encuestados manifestaron que exístete una relación entre sus estudios y el cargo que va a desempeñar, mientras que el 80% indicó que no se determinó una relación entre sus estudios y el cargo que va a desempeñar los empleados.

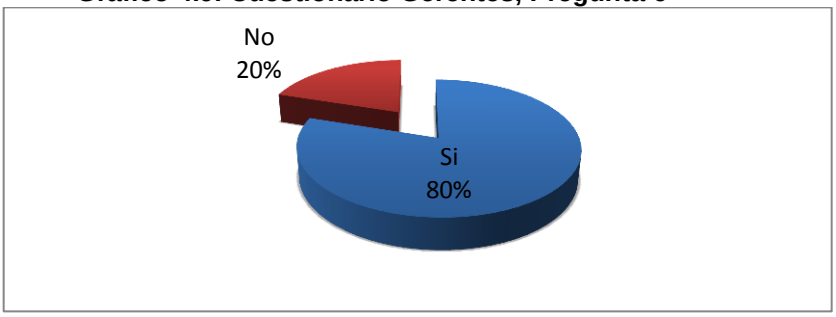
9. ¿Considera que su remuneración esta de acorde con las funciones que desempeña?

Tabla 4.9. Cuestionario Gerentes, Pregunta 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	4	80%	80%
No	1	20%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.9. Cuestionario Gerentes, Pregunta 9



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 5 gerentes encuestados, el 20% establece que su remuneración no está de acorde con las funciones que desempeña, mientras el 80% establece que su remuneración si está de acuerdo con las funciones que desempeña.

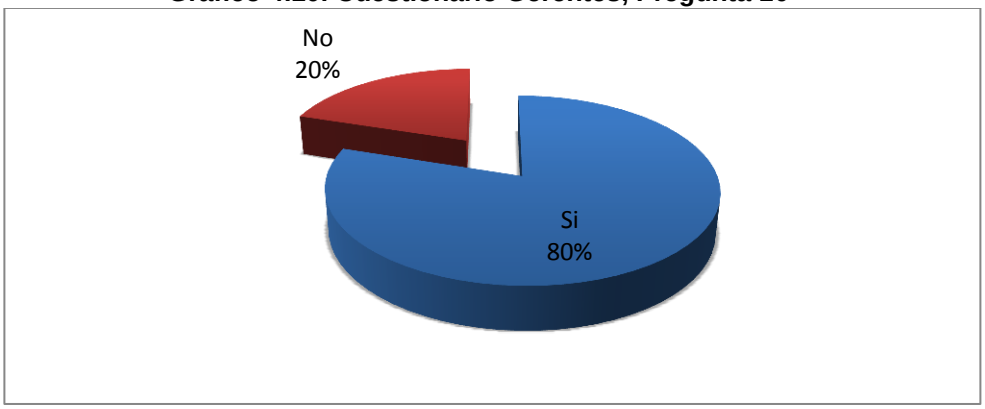
10. ¿Los beneficios que brinda la empresa son los adecuados?

Tabla 4.10. Cuestionario Gerentes, Pregunta 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	4	80%	80%
No	1	20%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.10. Cuestionario Gerentes, Pregunta 10



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de gerentes encuestados, el 80% manifestaron que los beneficios que le paga la empresa si son los adecuados, mientras que 20% restante que los beneficios que le brinda la empresa no son los adecuados.

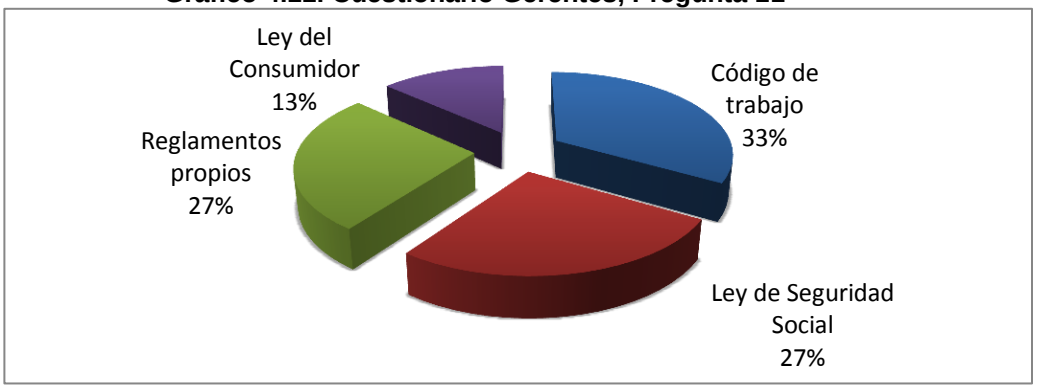
11. ¿Qué instrumentos legales se aplican en la empresa?

Tabla 4.11. Cuestionario Gerentes, Pregunta 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Código de trabajo	5	33%	33%
Ley de Seguridad Social	4	27%	60%
Ley del Consumidor	2	13%	73%
Reglamentos propios	4	27%	100%
Total Opciones Encuestados	15	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.11. Cuestionario Gerentes, Pregunta 11



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 5 gerentes encuestados, el 33% contestaron que se aplica en la empresa el Código del Trabajo, el 27% determinó que se aplica la ley de Seguridad Social, 27% indicó que son reglamentos propios y el 13% mencionó que es la Ley del Consumidor.

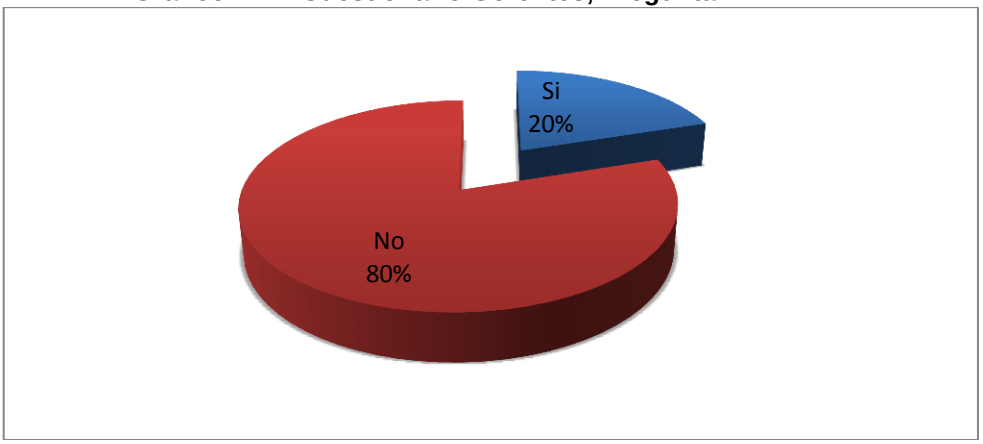
12. ¿Se programan las capacitaciones en la empresa?

Tabla 4.12. Cuestionario Gerentes, Pregunta 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	1	20%	20%
No	4	80%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.12. Cuestionario Gerentes, Pregunta 12



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 20% de gerentes encuestados, establece que las capacitaciones se programan en la empresa, mientras que el 80% restante que las capacitaciones no se programan en la empresa.

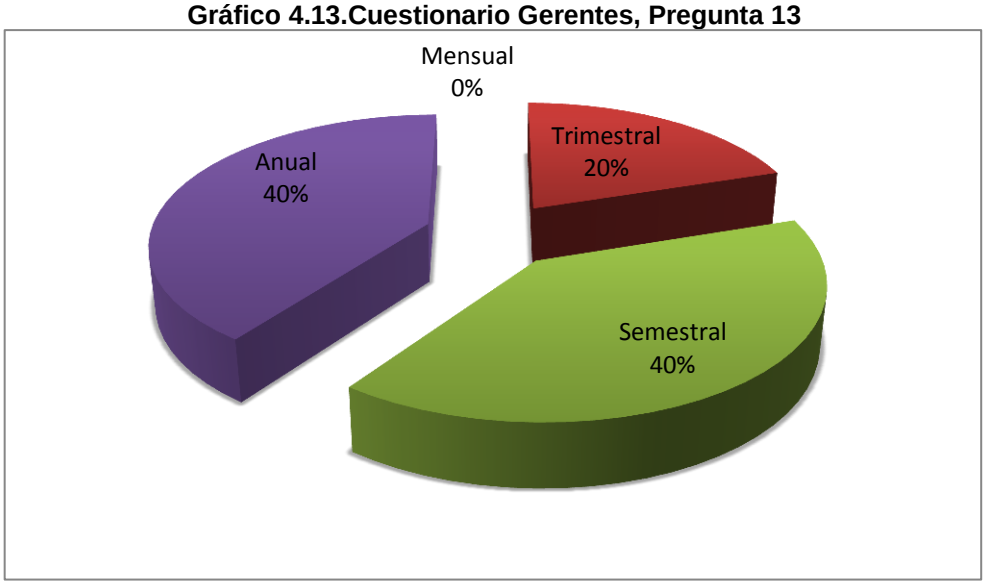
13. ¿En qué períodos se capacita al personal?

Tabla4.13.Cuestionario Gerentes, Pregunta 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Mensual	0	0%	0%
Trimestral	1	20%	20%
Semestral	2	40%	60%
Anual	2	40%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.13.Cuestionario Gerentes, Pregunta 13



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 5 gerentes encuestados, el 40% determino que los periodos de capacitación se los realiza anualmente, mientras que el 40% se los realiza semestral y el 20% de las capacitaciones se realizan trimestrales.

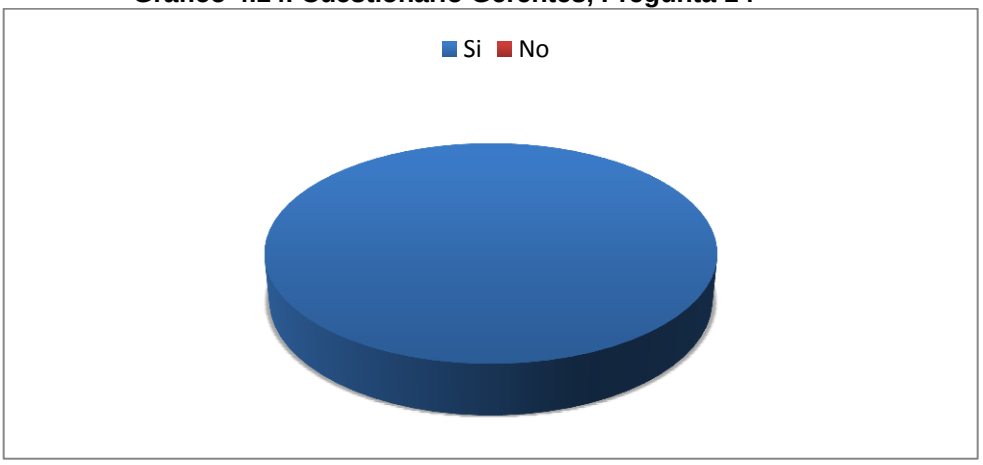
14. ¿Cree que la capacitación ayuda a mejorar el desempeño del personal?

Tabla 4.14. Cuestionario Gerentes, Pregunta 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	5	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.14. Cuestionario Gerentes, Pregunta 14



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% de los gerentes encuestados cree que la capacitación ayudará a mejorar el desempeño del personal.

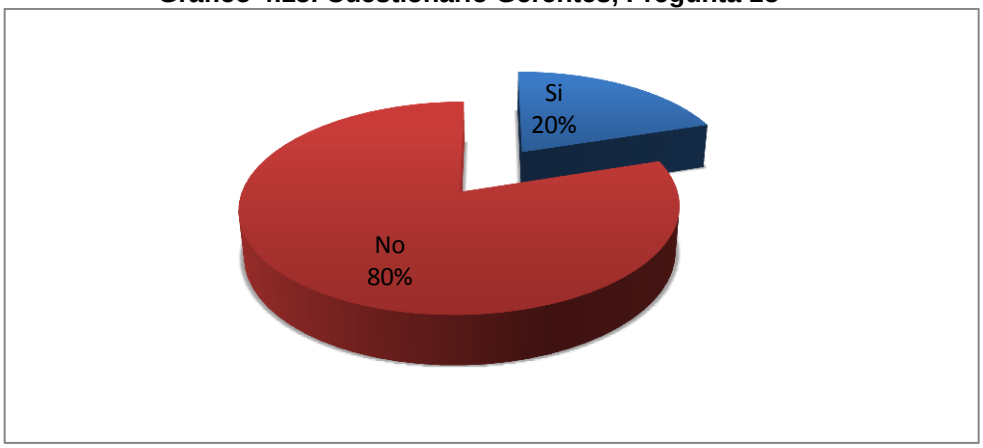
15. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

Tabla 4.15. Cuestionario Gerentes, Pregunta 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	1	20%	20%
No	4	80%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.15. Cuestionario Gerentes, Pregunta 15



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De los 5 gerentes encuestados, el 20% establece que si se realizan evaluaciones de desempeño, mientras que 80% manifiesta que no se realizan evaluaciones de desempeño

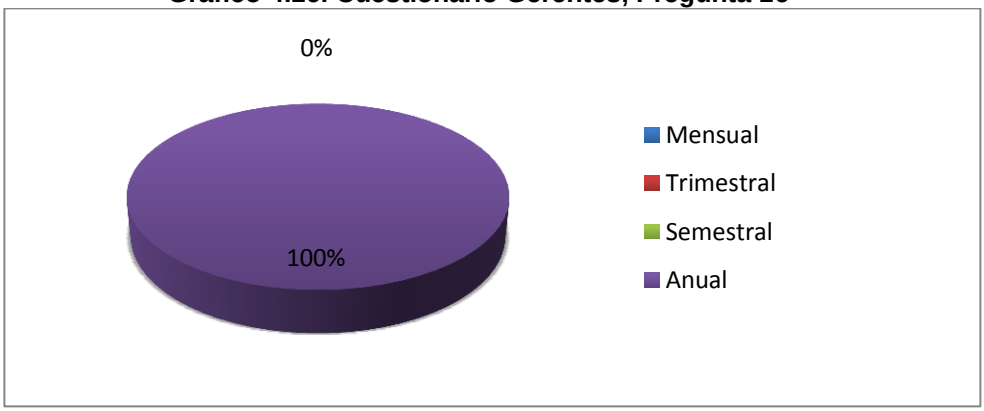
16. Cada cuanto tiempo se realiza las evaluaciones a los empleados.

Tabla 4.16. Cuestionario Gerentes, Pregunta 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Mensual	0	0%	0%
Trimestral	0	0%	0%
Semestral	0	0%	0%
Anual	1	100%	100%
Total Afirmación Pregunta 15	1	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.16. Cuestionario Gerentes, Pregunta 16



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

Uno de los gerentes que contestaron afirmativamente la pregunta 15, establece que se realizan anualmente evaluaciones de desempeño

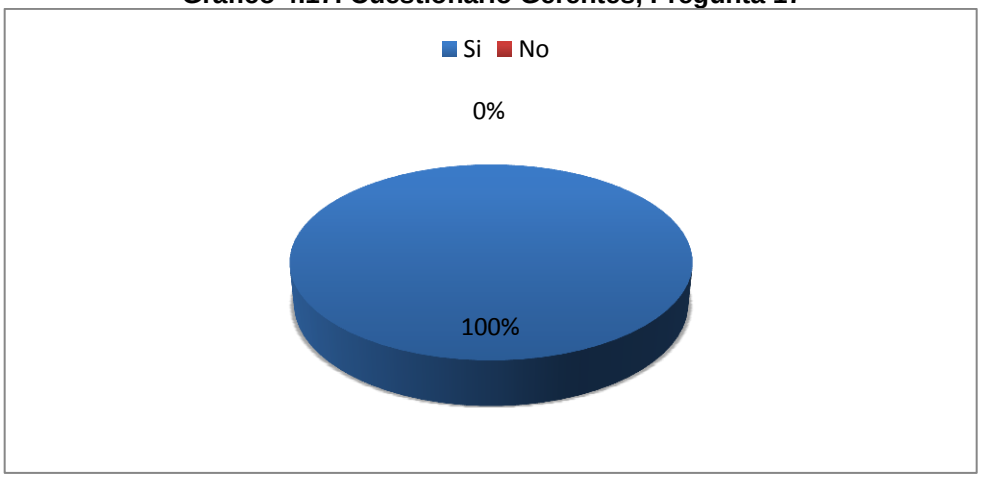
17. ¿La evaluación de desempeño le ayudará a mejorar el desempeño al personal?

Tabla 4.17. Cuestionario Gerentes, Pregunta 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	5	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.17. Cuestionario Gerentes, Pregunta 17



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% de los gerentes encuestados considera que la evaluación de desempeño le ayudará a mejorar el desempeño del personal.

4.2. Encuesta aplicada al personal Administrativo

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario de 28 preguntas para de esta manera conocer cuáles son las necesidades del personal y como se están aplicando los procesos dentro de la empresa

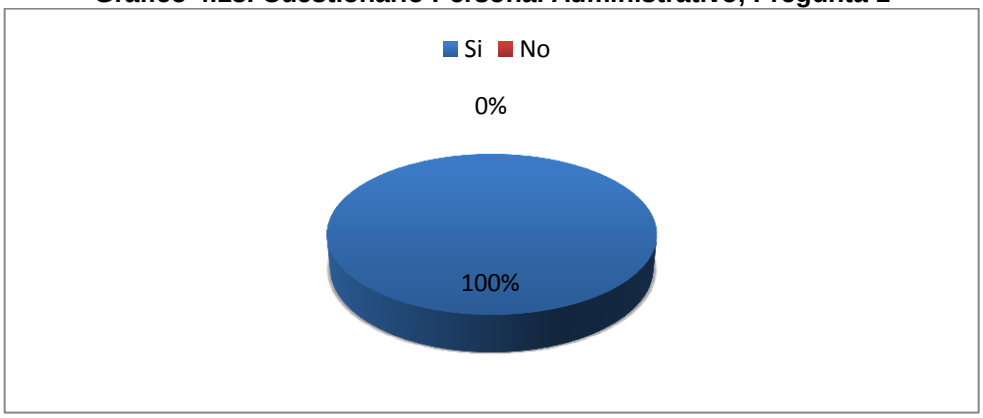
1. ¿Se siente usted parte de la empresa?

Tabla 4.18. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	13	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.18. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 1



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal administrativo encuestado se siente parte de la empresa.

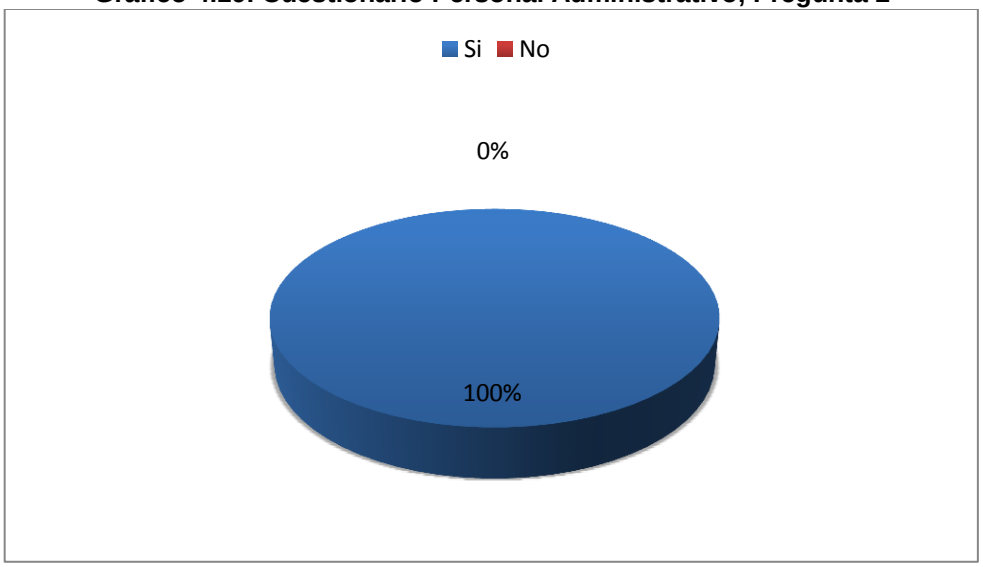
2. ¿Cree que su desempeño en la empresa es el adecuado?

Tabla 4.19. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	13	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.19. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 2



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal Administrativo encuestado cree que su desempeño es el adecuado dentro de la empresa.

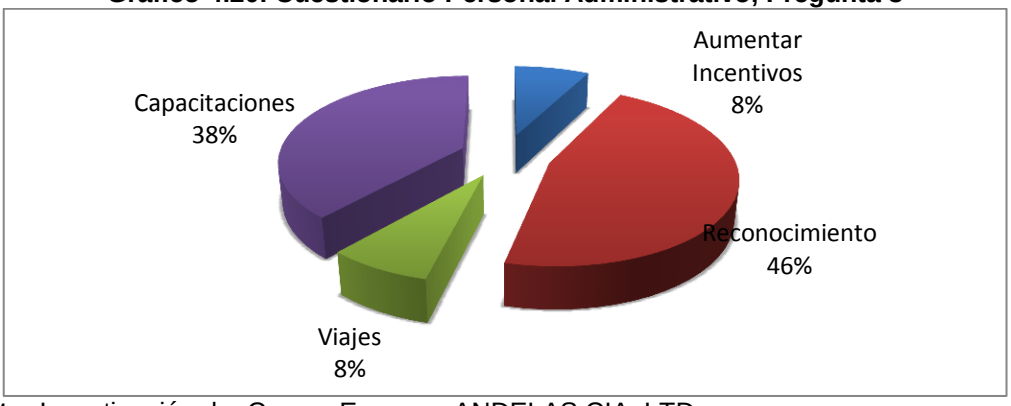
3. Que sugiere para mejorar su desempeño

Tabla 4.20. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Aumentar Incentivos	1	8%	8%
Reconocimiento	6	46%	54%
Viajes	1	8%	62%
Capacitaciones	5	38%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.20. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 3



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, el 46% del personal establece que para mejorar su desempeño les gustaría que se les brindara reconocimiento, el 38% considera que con mayor capacitación van a elevar su nivel de desempeño, el 8% considera que para mejorar su desempeño se deben realizar viajes y aumentar incentivos el 8% restantes.

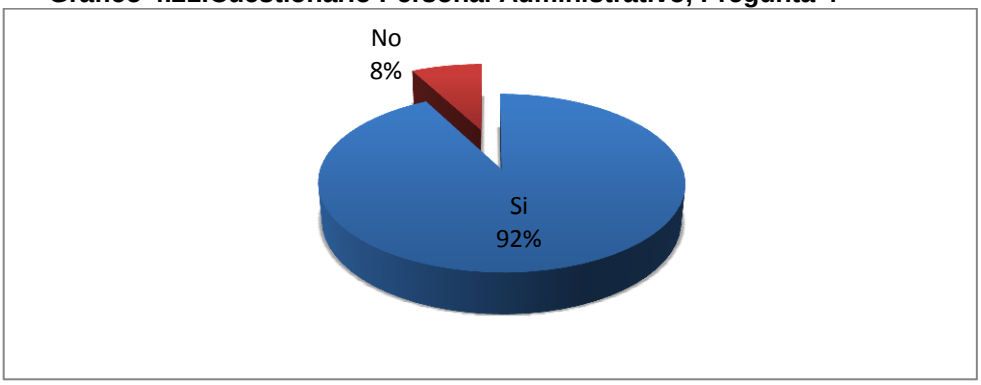
4. ¿Cree que al implementar un modelo de gestión de Talento Humano dentro de la empresa les ayudará a mejorar su desempeño?

Tabla 4.21. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	92%	92%
No	1	8%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.21.Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 4



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, el 92% considera que al implementar un modelo de gestión de Talento Humano dentro de la empresa ayudará a mejorar su desempeño, el 8% restante estableció que no ayudará a mejorar su desempeño.

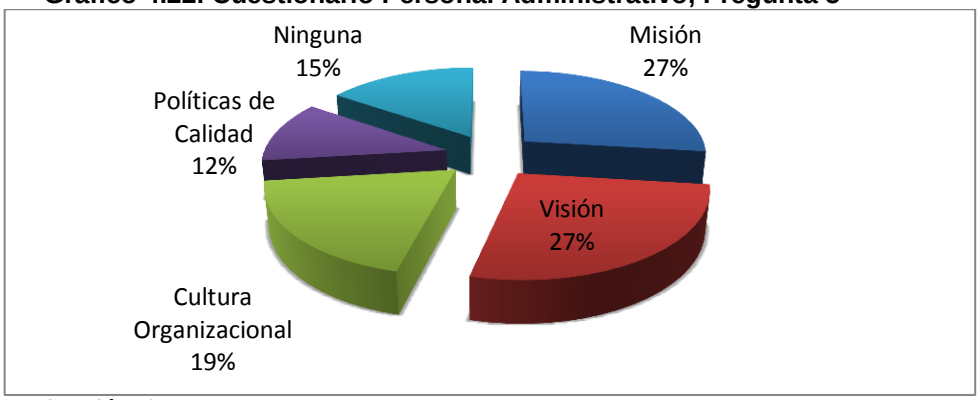
5. ¿Cuáles de los siguientes elementos son conocidos por usted?

Tabla 4.22. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Misión	7	27%	27%
Visión	7	27%	54%
Cultura Organizacional	5	19%	73%
Políticas de Calidad	3	12%	85%
Ninguna	4	15%	100%
Total Opciones Encuestados	26	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.22. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 5



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 27% del personal administrativo indicaron que conocen acerca de la misión, el 27% que conoce la de visión, el 19% determinaron que conocen la cultura organizacional de la empresa, el 12% estableció que las políticas de calidad son conocidas, mientras que el 15% no conoce ninguna

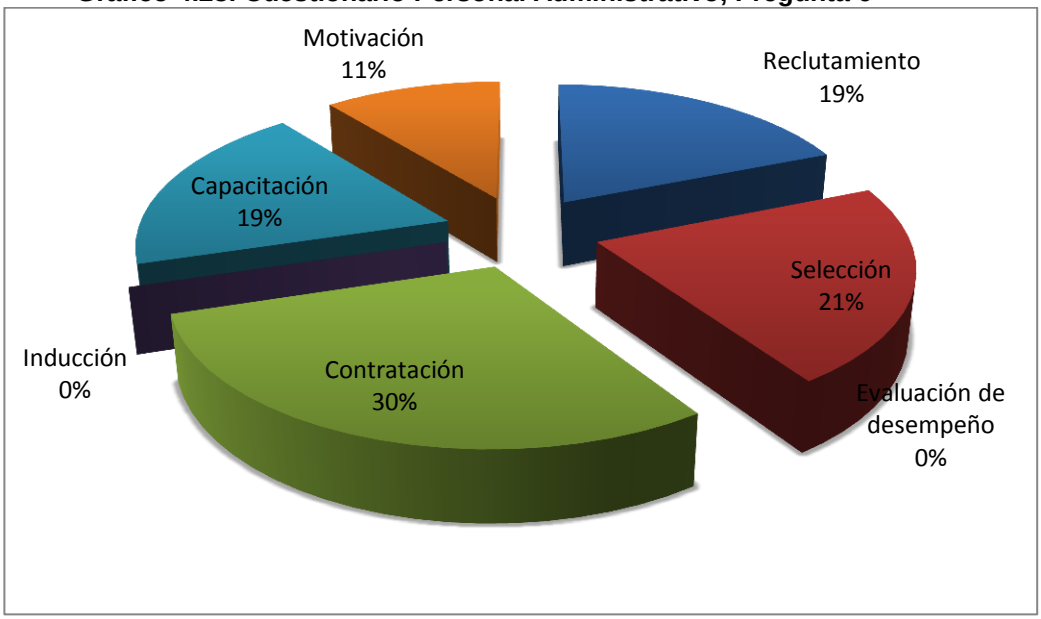
6. ¿Cuáles de los siguientes procesos se aplican en la empresa?

Tabla 4.23. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Reclutamiento	7	19%	19%
Selección	8	21%	40%
Contratación	11	30%	70%
Inducción	0	0%	70%
Capacitación	7	19%	89%
Motivación	4	11%	100%
Evaluación de desempeño	0	0%	100%
Total Opciones Encuestados	37	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.23. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 6



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, determinaron 37 diferentes opciones distribuidas de la siguiente manera, el 30% establece que en la empresa se aplica el proceso de contratación, seguido por el de selección con un 21%, mientras que en 19% se aplica el proceso de capacitación al igual que el proceso de reclutamiento y el proceso de motivación se aplica en un 11% dentro de la empresa, ninguno de los empleados indico que se realicen evaluaciones de desempeño, ni exista un proceso de inducción dentro de la empresa.

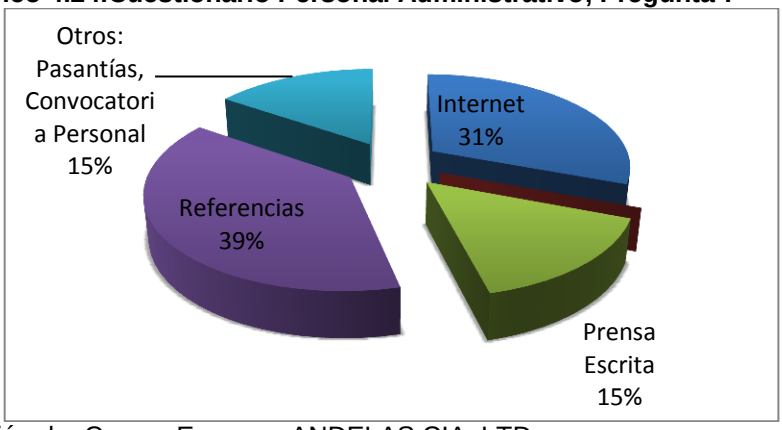
7. ¿Por qué medio de comunicación se enteró de la vacante de su puesto de trabajo?

Tabla 4.24. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Internet	4	31%	31%
Radio	0	0%	31%
Prensa Escrita	2	15%	46%
Referencias	5	39%	85%
Otros: Pasantías, Convocatoria Personal	2	15%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.24.Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 7



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, el 39% se enteró de la vacante de su puesto por medio de referencias, el 31% se enteró por Internet, el 15% de los empleados vio el anuncio de su puesto en la prensa escrita y el 15% realizaba pasantías en la empresa o recibió una convocatoria personal.

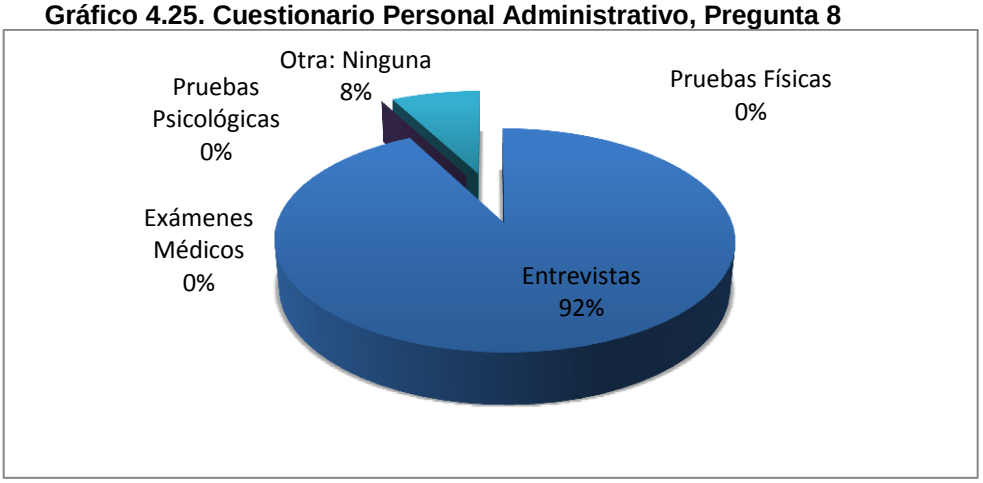
8. ¿En el proceso de selección usted participó en?

Tabla 4.25. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Entrevistas	12	92%	92%
Pruebas Psicológicas	0	0%	92%
Pruebas Físicas	0	0%	92%
Exámenes Médicos	0	0%	92%
Otra: Ninguna	1	8%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.25. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 8



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, el 92% participó durante el proceso de selección en entrevistas, mientras que el 8% no participó en ningún proceso.

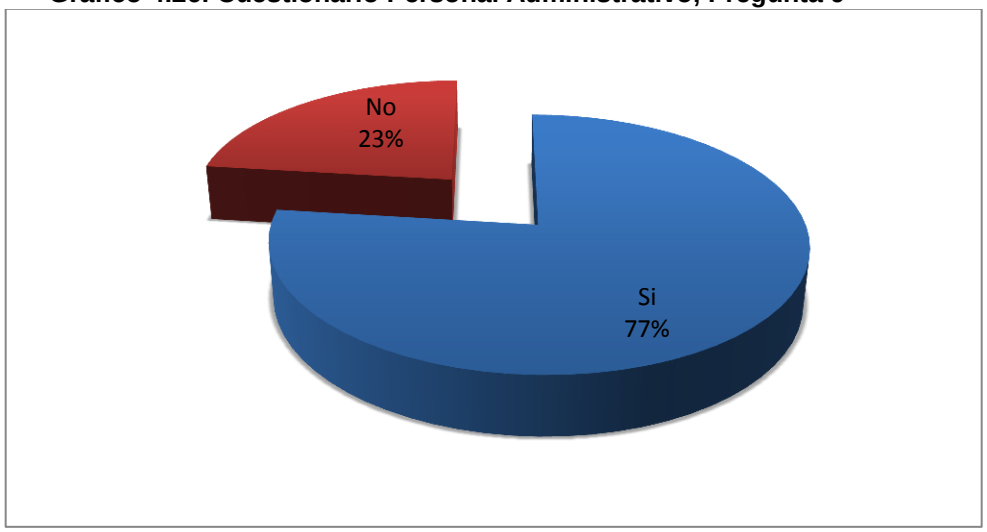
9. ¿Usted firmó un contrato?

Tabla 4.26. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	10	77%	77%
No	3	23%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.26. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 9



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, 77% ha firmado un contrato de trabajo en la empresa, mientras que el 23% se encuentra trabajando sin un contrato de trabajo.

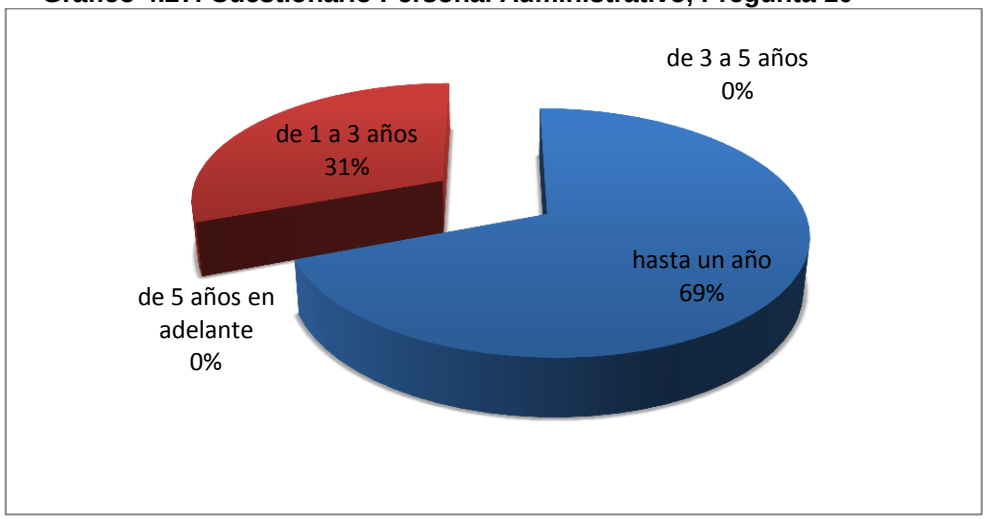
10. ¿Cuánto tiempo trabaja en la institución?

Tabla 4.27. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
hasta un año	9	69%	69%
de 1 a 3 años	4	31%	100%
de 3 a 5 años	0	0%	100%
de 5 años en adelante	0	0%	100%
Total	13	0%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.27. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 10



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, 69% del personal se encuentra trabajando hasta un año en la empresa, mientras que el 31% se encuentra trabajando de 1 a 3 años.

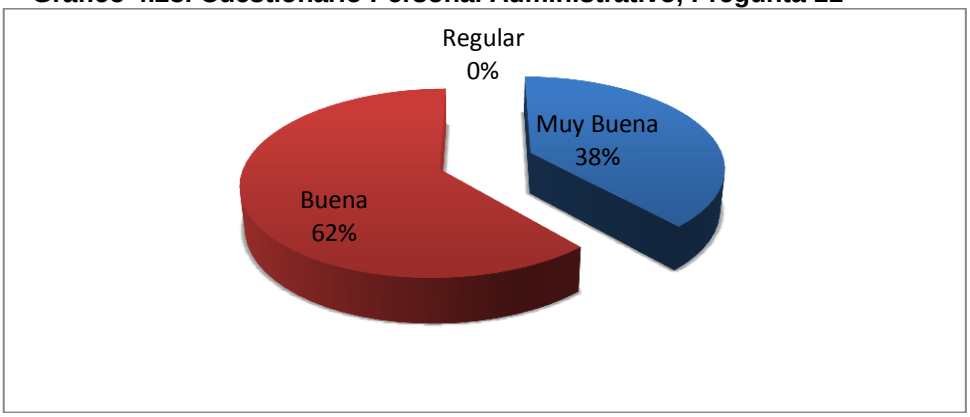
11. ¿La comunicación con sus jefes es?

Tabla 4.28. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Buena	5	38%	38%
Buena	8	62%	100%
Regular	0	0%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.28. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 11



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

EL 62% del personal administrativo encuestado considera que la comunicación con sus jefes es buena, mientras que el 38% estableció que la comunicación con sus jefes es muy buena.

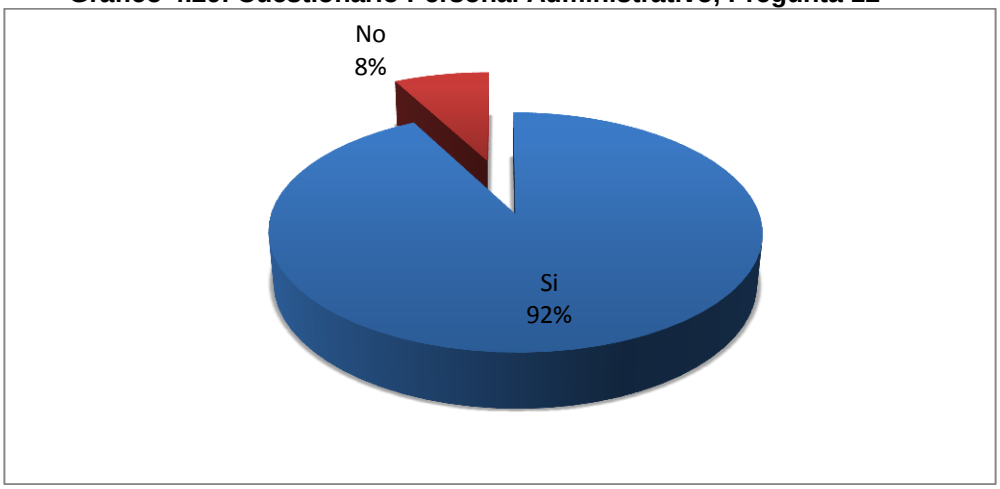
12. ¿Existe relación entre sus estudios y la actividad laboral?

Tabla 4.29. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	92%	92%
No	1	8%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.29. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 12



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, el 92% considera que si existe relación entre sus estudios y su actividad laboral, mientras que el 8% establece que no existe relación entre sus estudios y su actividad laboral.

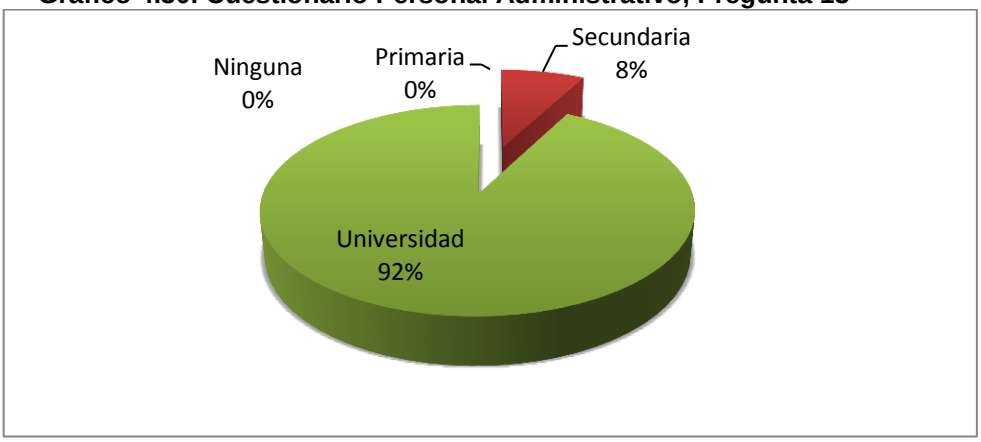
13. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Tabla 4.30. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Primaria	0	0%	0%
Secundaria	1	8%	8%
Universitaria	12	92%	100%
Ninguna	0	0%	100%
Total	13	92%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.30. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 13



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 92% del personal administrativo encuestado tiene instrucción universitaria, mientras que el 8% solo posee instrucción secundaria.

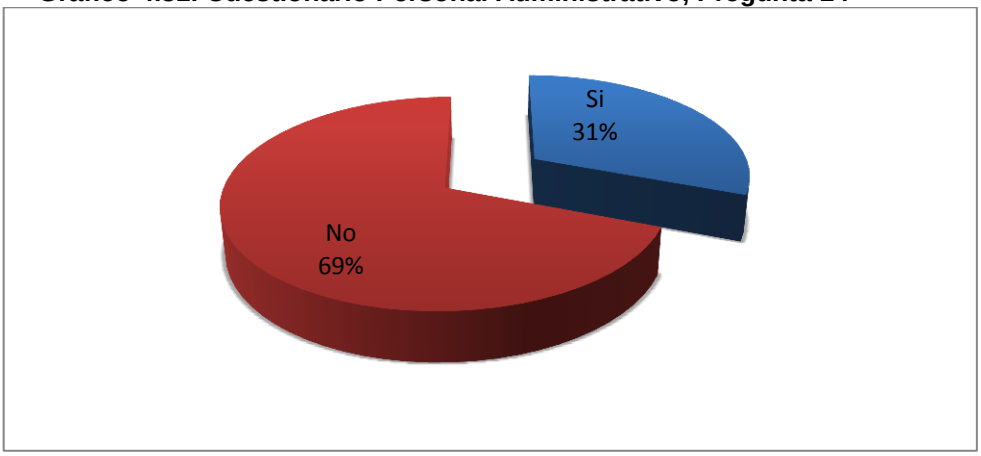
14. ¿Considera que su remuneración esta de acorde con las funciones que desempeña?

Tabla 4.31. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 14.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	4	31%	31%
No	9	69%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.31. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 14



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, el 69% de los empleados considera que su remuneración no está acorde con las funciones que desempeña, mientras que el 31% si considera que su remuneración está acorde con las funciones que desempaña.

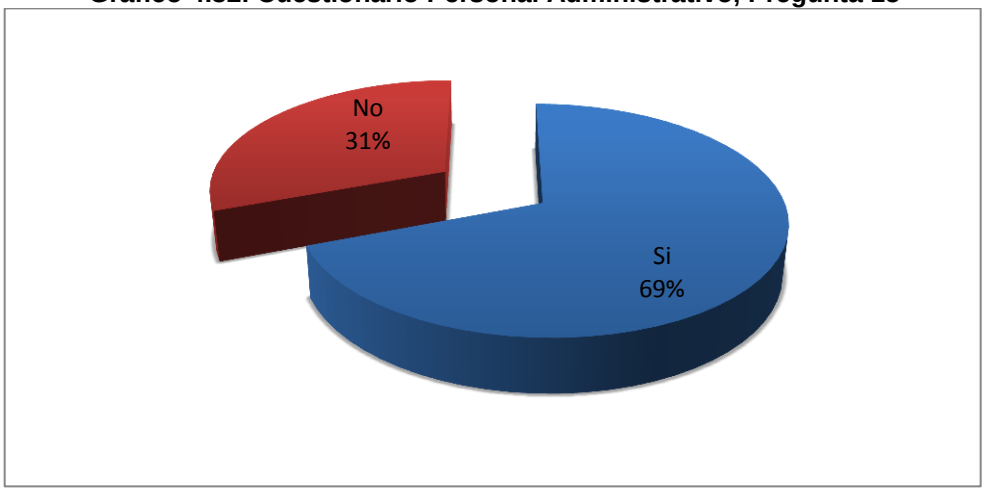
15. ¿La empresa le paga adecuadamente sus beneficios?

Tabla 4.32. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	9	69%	69%
No	4	31%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.32. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 15



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultado

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, el 69% considera que la empresa le paga adecuadamente sus beneficios mientras que el 31% considera que la empresa no le paga adecuadamente sus beneficios.

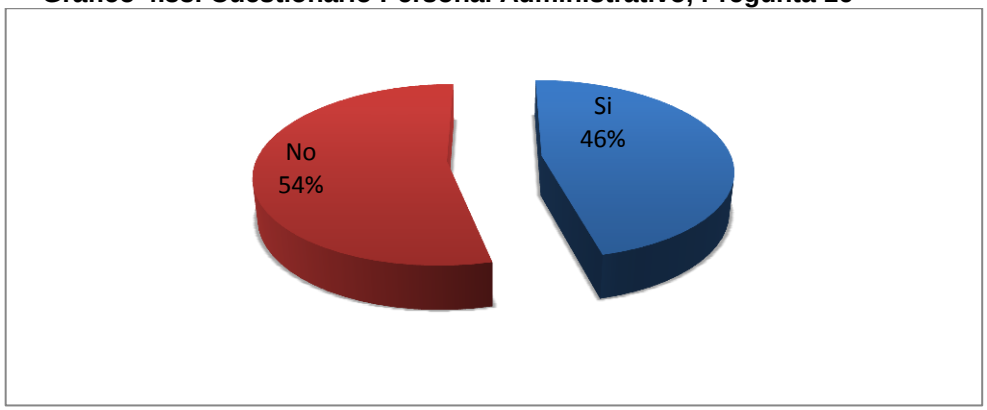
16. ¿La empresa le da el reconocimiento que usted merece por su trabajo?

Tabla 4.33. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	6	46%	46%
No	7	54%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.33. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 16



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 46% del personal administrativo encuestado considera que la empresa le da el reconocimiento que merecen por su trabajo, mientras que el 54% establece que la empresa no le da el reconocimiento que merecen por su trabajo.

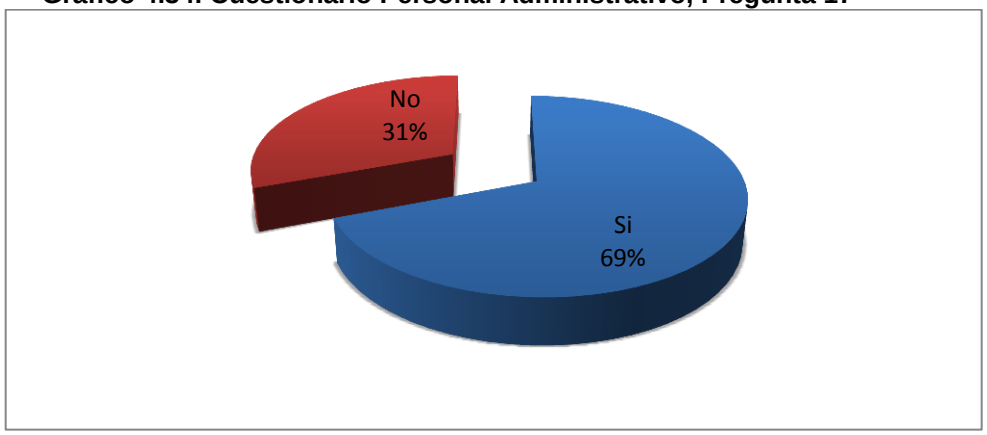
17. ¿Se siente motivado para realizar sus actividades?

Tabla 4.34. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	9	69%	69%
No	4	31%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.34. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 17



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, el 69% se siente motivado para realizar sus actividades, mientras que el 31% no se siente motivado para realizar sus actividades.

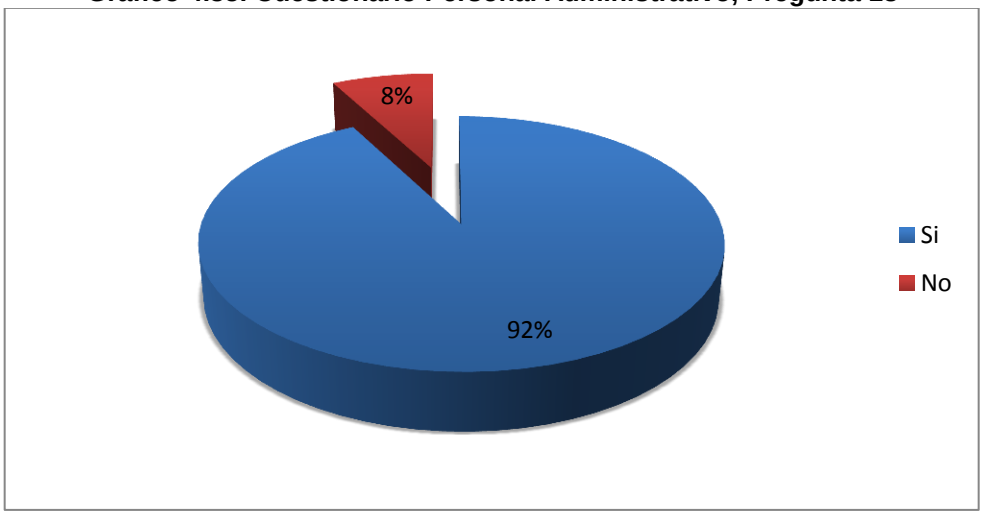
18. ¿Existe estabilidad en la empresa?

Tabla 4.35. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	92%	92%
No	1	8%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.35. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 18



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 92% del personal administrativo encuestado considera que si existe estabilidad dentro de la empresa, mientras que el 8% considera que no existe estabilidad en la empresa.

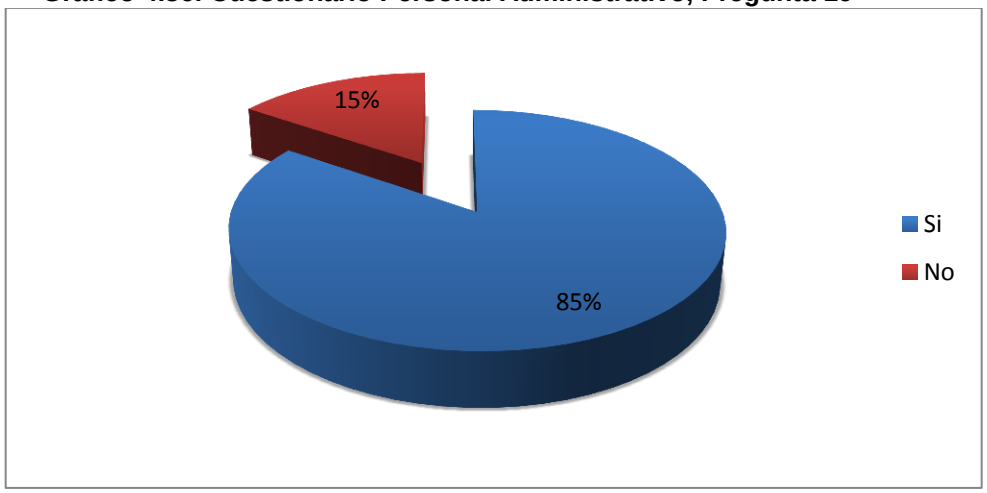
19. ¿Le brindan capacitación en la empresa?

Tabla 4.36. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	11	85%	85%
No	2	15%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.36. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 19



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, el 85% determinó que la empresa si les brinda capacitación, mientras que el 15% estableció que la empresa no le brinda capacitación

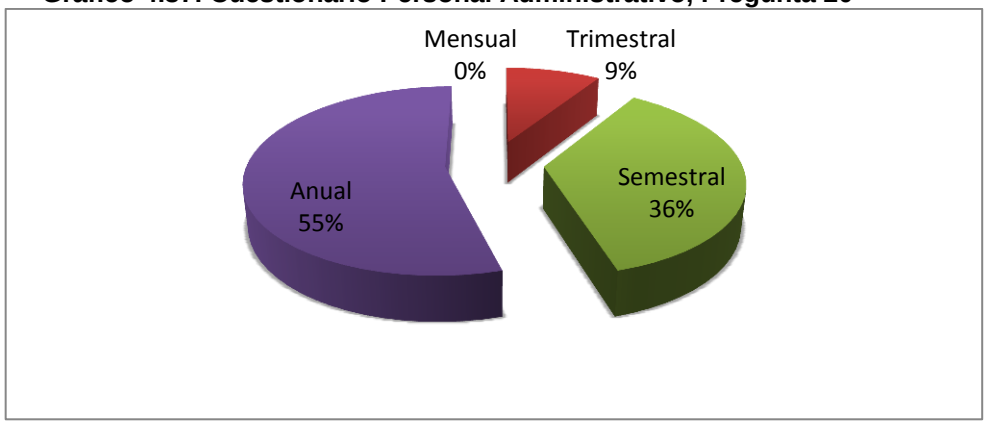
20. ¿Cada qué tiempo se le brinda capacitación?

Tabla 4.37. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Mensual	0	0%	0%
Trimestral	1	9%	9%
Semestral	4	36%	45%
Anual	6	55%	100%
Total Afirmación Pregunta 19	11	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.37. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 20



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 55% de las personas que respondieron afirmativamente a la pregunta 19indicó que las capacitaciones se realizan en forma anual, mientras que el 36% estableció que las capacitaciones se realizan semestral, y el 9% que se las realiza trimestralmente.

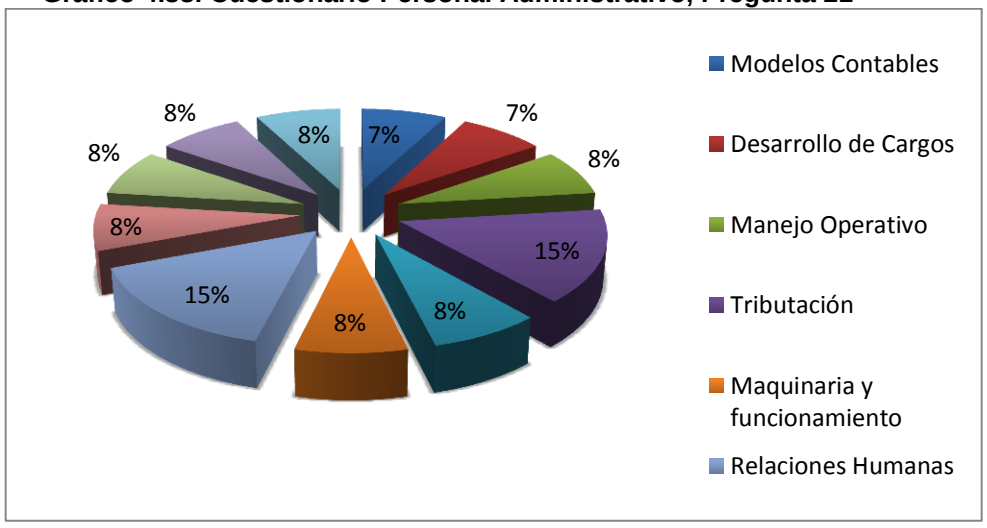
21. ¿En qué le gustaría ser capacitado?

Tabla 4.38. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Modelos Contables	1	7%	7%
Desarrollo de Cargos	1	7%	14%
Manejo Operativo	1	8%	22%
Tributación	2	15%	37%
Conocimiento de la Empresa	1	8%	45%
Maquinaria y funcionamiento	1	8%	53%
Relaciones Humanas	2	15%	68%
Atención al cliente	1	8%	76%
Manejo de Cartera	1	8%	84%
Análisis Financiero	1	8%	92%
Comercio Exterior	1	8%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.38. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 21



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, los empleados desean ser capacitados en los siguientes temas con un 15% desearían ser capacitados en Relaciones Humanas y Tributación, con un 8% los empleados quisieran ser capacitados en: Modelos contables, Desarrollo de Cargos, Manejo Operativo, Conocimiento de la empresa, Maquinarias y Funcionamiento, Atención al Cliente, Manejo de Cartera, Análisis Financiero, Comercio Exterior.

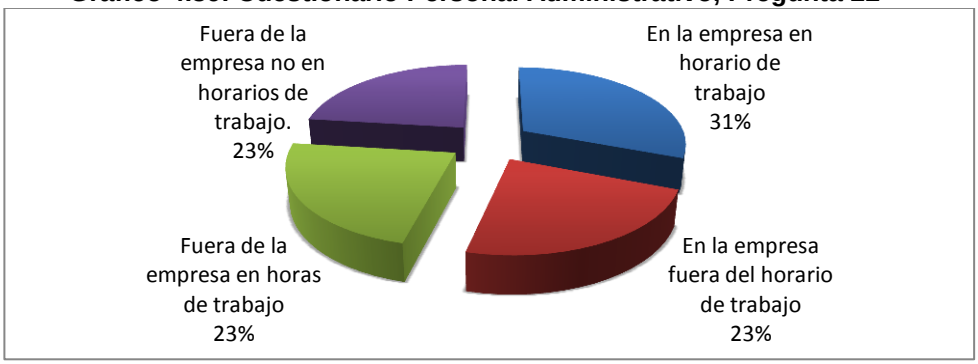
22. ¿Le gustaría que las capacitaciones se realicen en?

Tabla 4.39. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En la empresa en horario de trabajo	4	31%	31%
En la empresa fuera del horario de trabajo	3	23%	54%
Fuera de la empresa en horas de trabajo	3	23%	77%
Fuera de la empresa no en horarios de trabajo.	3	23%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.39. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 22



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 23% del personal administrativo le gustaría que las capacitaciones se realicen fuera de la empresa no en horarios del trabajo, el 23% que las capacitaciones se realicen fuera de la empresa en horas de trabajo, el 23% que se realice las capacitaciones en la empresa fuera del horario de trabajo, mientras que el 31% les gustaría que se realice en la empresa en horarios de trabajo.

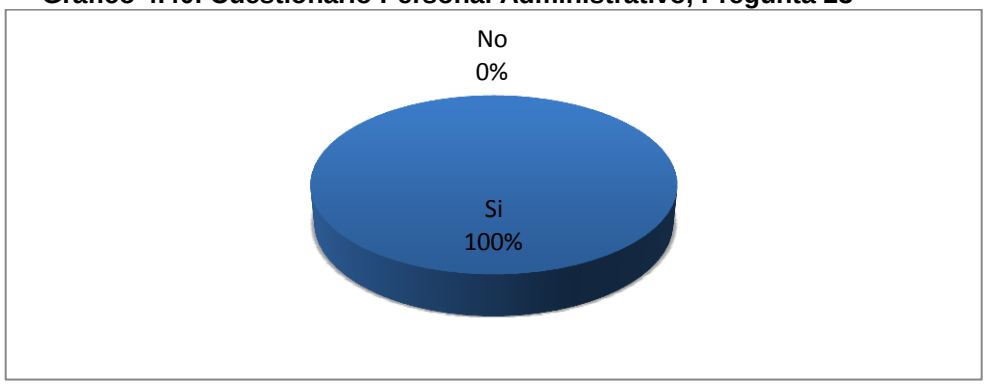
23. ¿Cree que la capacitación ayuda a mejorar su desempeño?

Tabla 4.40. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	13	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.40. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 23



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal administrativo encuestado considera que la capacitación si ayudará a mejor su desempeño.

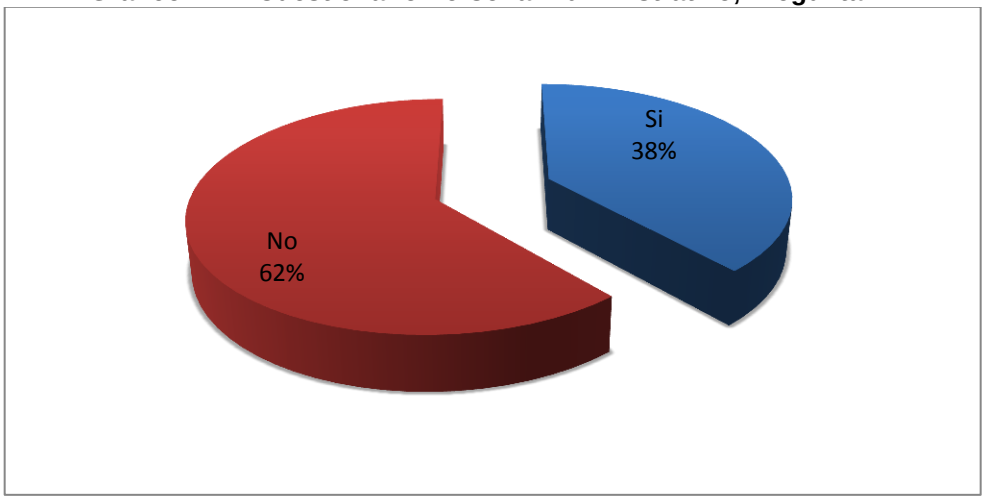
24. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

Tabla 4.41. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	5	38%	38%
No	8	62%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.41. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 24



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, 62% estableció que no se realizan evaluaciones de desempeño, mientras que el 38% indico que si se realizan evaluaciones de su trabajo mas no de su desempeño.

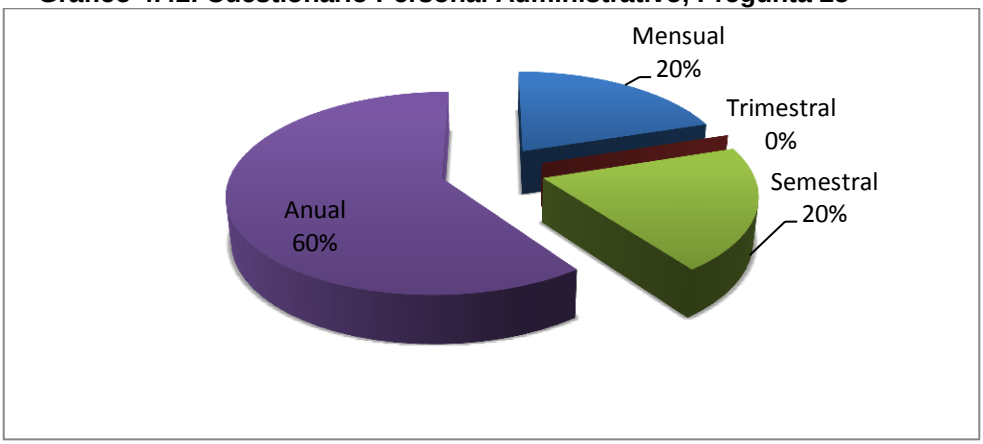
25. ¿Cada qué tiempo se la realizan?

Tabla 4.42. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Mensual	1	20%	20%
Trimestral	0	0%	20%
Semestral	1	20%	40%
Anual	3	60%	100%
Total Afirmación Pregunta 24	5	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.42. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 25



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 60% de los empleados que respondieron afirmativamente la pregunta 24 indicaron que las evaluaciones de desempeño se realizan anualmente, el 20% indico que se las realiza semestral, mientras que 20% restante estableció que se las realiza mensual.

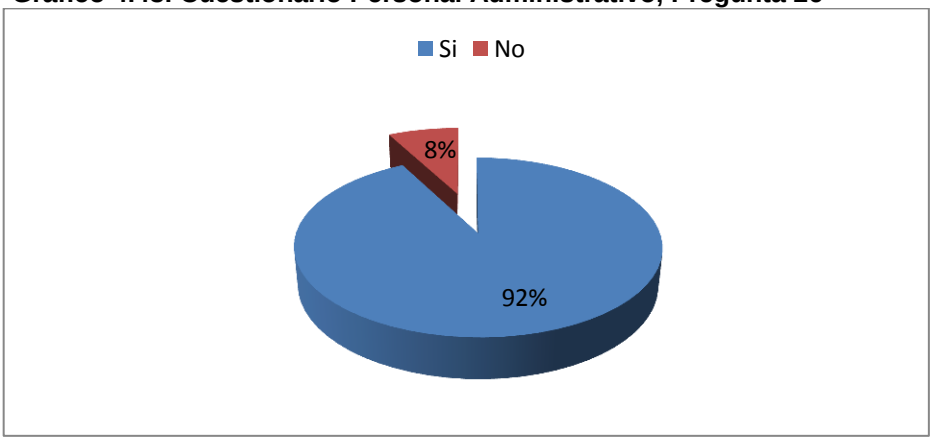
26. ¿La evaluación le ayuda a mejorar su desempeño?

Tabla 4.43. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	12	92%	92%
No	1	8%	100%
Total	13	0%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.43. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 26



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 93% del personal administrativo consideran que la evaluación va a mejorar su desempeño, mientras que el 7% determinó que la evaluación no ayudara a mejorar su desempeño.

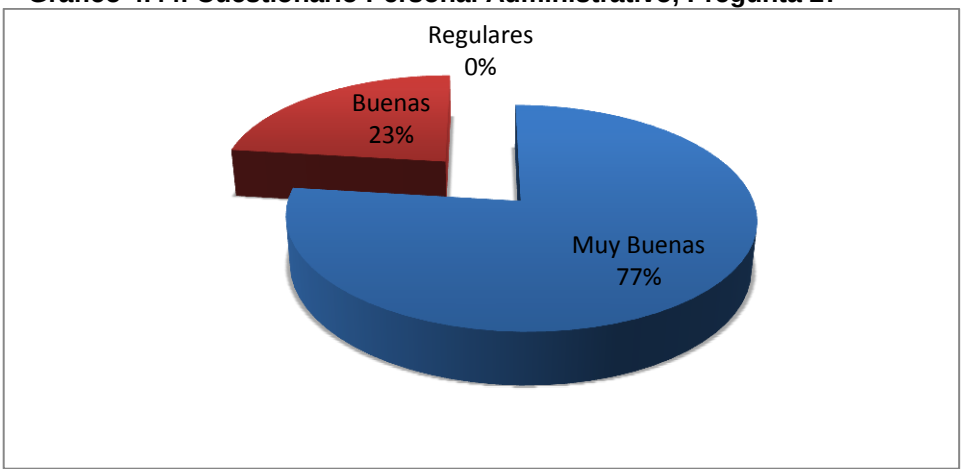
27. ¿La relación con sus compañeros de trabajo son?

Tabla 4.44. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Buenas	10	77%	77%
Buenas	3	23%	100%
Regulares	0	0%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.44. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 27



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 13 personas que conforman el personal Administrativo, el 77% de los empleados estableció que la relación con sus compañeros de trabajo es muy buena, mientras que 23% restante indico que las relaciones con sus compañeros de trabajo son buenas.

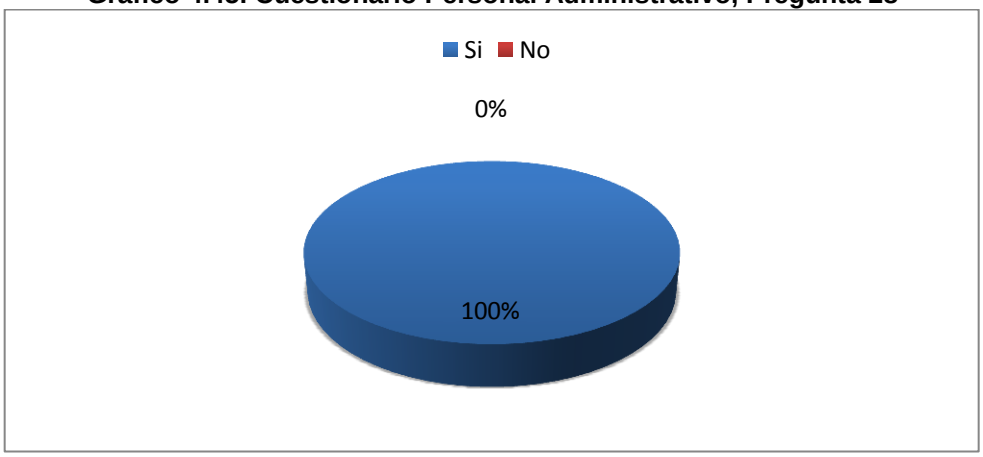
28. ¿Recomendaría trabajar en esta empresa?

Tabla 4.45. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	13	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	13	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.45. Cuestionario Personal Administrativo, Pregunta 28



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal administrativo encuestado si recomendaría trabajar en la empresa.

4.3. Encueta aplicada al Personal Operativo

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario de 28 preguntas para de esta manera conocer cuáles son las necesidad del personal y como se están aplicando los procesos dentro de la empresa

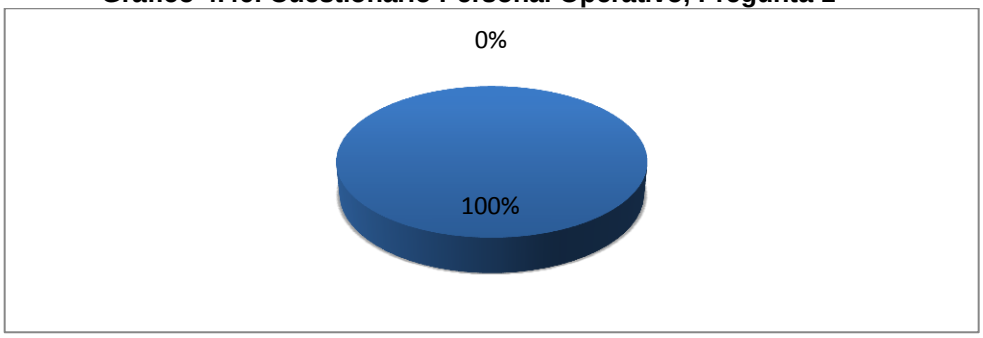
1. ¿Se siente usted parte de la empresa?

Tabla 4.46. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	38	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.46. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 1



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal operativo se sienten parte de la empresa.

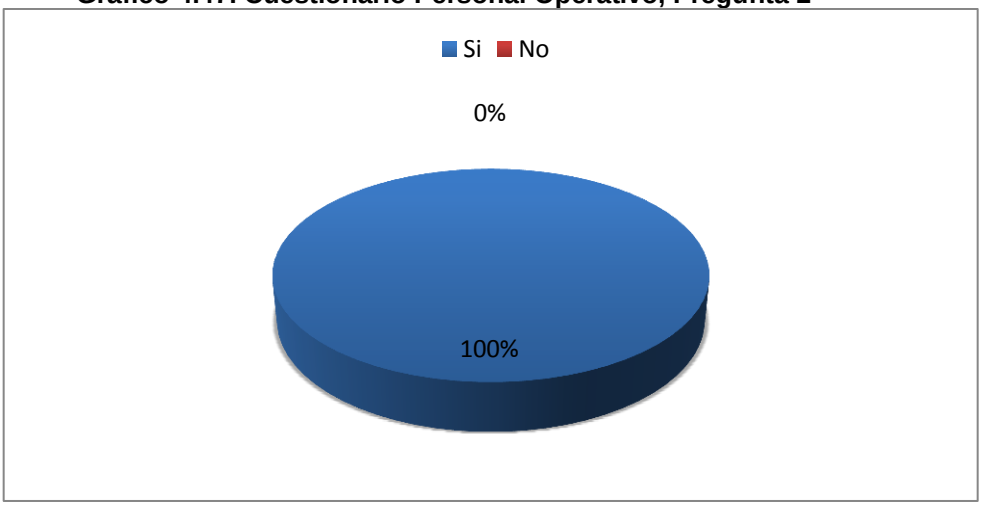
2. ¿Cree que su desempeño en la empresa es el adecuado?

Tabla 4.47. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	38	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.47. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 2



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal operativo consideran que su desempeño si es el adecuado.

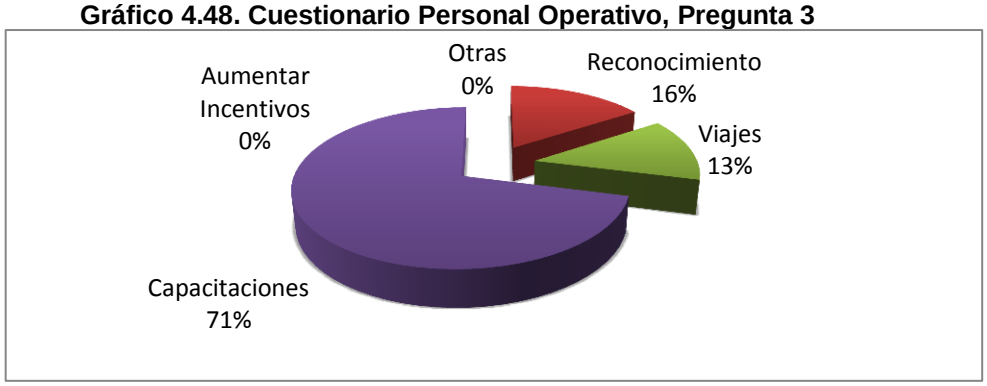
3. Que sugiere para mejorar su desempeño

Tabla 4.48. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Aumentar Incentivos	0	0%	0%
Reconocimiento	6	16%	16%
Viajes	5	13%	29%
Capacitaciones	27	71%	100%
Otras	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.48. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 3



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 38 personas que conforman el personal Operativo, el 71% de los empleados sugieren que para mejorar su desempeño se realicen capacitaciones, el 16% les gustaría el reconocimiento por parte de la empresa, mientras que el 13% les gustaría que se realicen viajes.

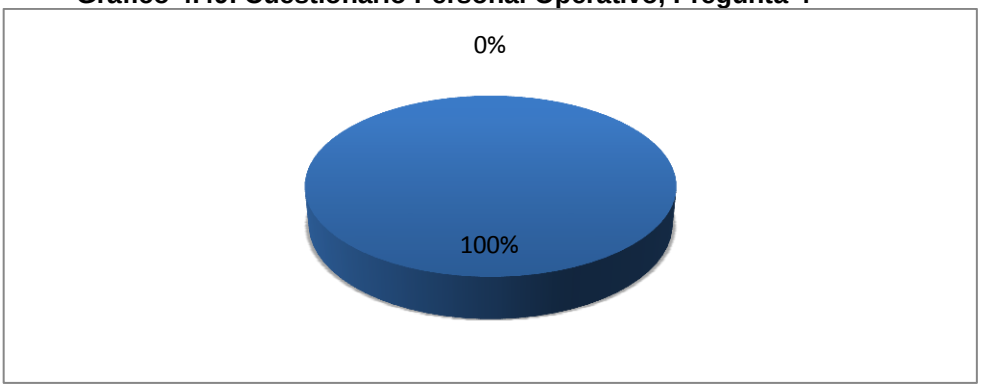
4. ¿Cree que al implementar un modelo de gestión de Talento Humano dentro de la empresa les ayudará a mejorar su desempeño?

Tabla 4.49. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	38	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.49. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 4



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 38 personas que conforman el personal Operativo, el 100% de los empleados considera que al implementar un modelo de gestión de Talento Humano dentro de la empresa ayudará a mejorar su desempeño.

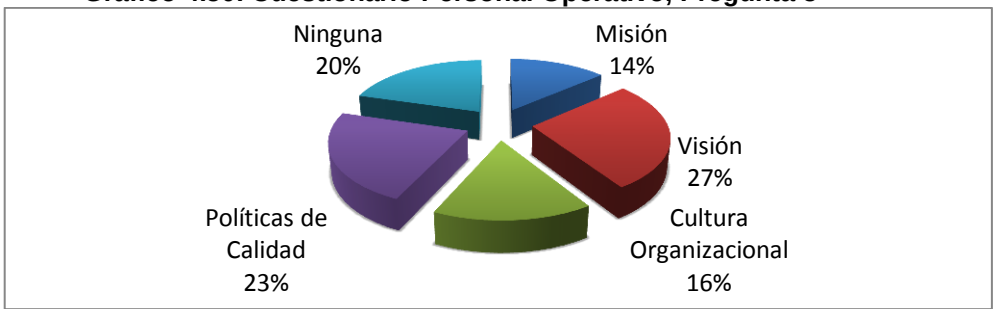
5. ¿Cuáles de los siguientes elementos son conocidos por usted?

Tabla 4.50. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Misión	6	14%	14%
Visión	12	27%	41%
Cultura Organizacional	7	16%	57%
Políticas de Calidad	10	23%	80%
Ninguna	9	20%	100%
Total Opciones Encuestados	44	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.50. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 5



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De 38 personas que conforman el personal Operativo, se establecieron 44 opciones, el 27% de los empleados conoce acerca de la misión de la empresa, el 23% conoce de las políticas de calidad, el 20% afirma no conocer ninguno de los elementos de la empresa, el 16% conoce la cultura organizacional y14% restante afirma conocer la misión de la empresa.

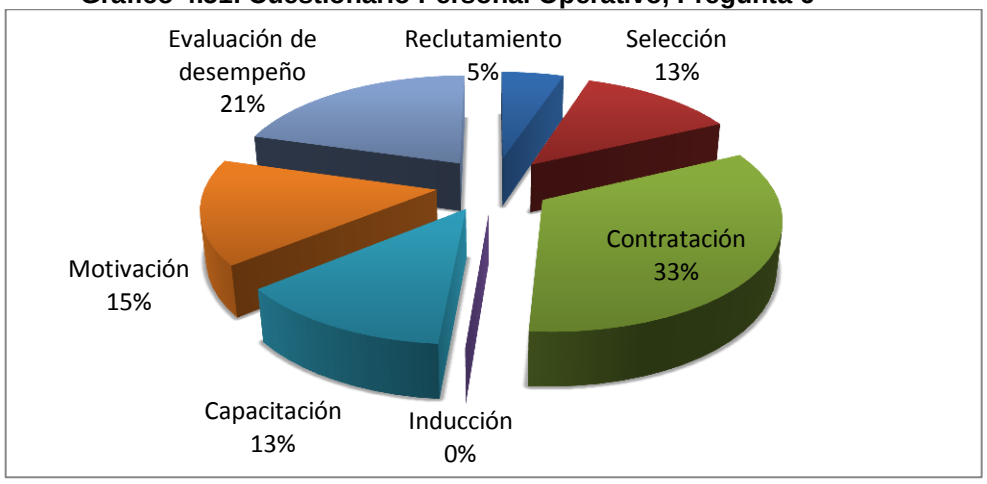
6. ¿Cuáles de los siguientes procesos se aplican en la empresa?

Tabla 4.51. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Reclutamiento	2	5%	5%
Selección	5	13%	18%
Contratación	13	33%	51%
Inducción	0	0%	51%
Capacitación	5	13%	64%
Motivación	6	15%	79%
Evaluación de desempeño	8	21%	100%
Total Opciones Encuestados	39	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.51. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 6



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 38 personas que conforman el personal Operativo, el 33% de las personas estableció que se aplica el procese de contratación en la empresa, el 21% establece que se realiza evaluaciones no de desempeño, pero sí de cumplimiento del trabajo, el 15% indico que se realizan motivación dentro de la empresa, el 13% determino que se aplica el proceso de selección y el 5% que se realiza el proceso de reclutamiento del personal, ninguno de los empleados indica que se realiza una inducción a su cargo.

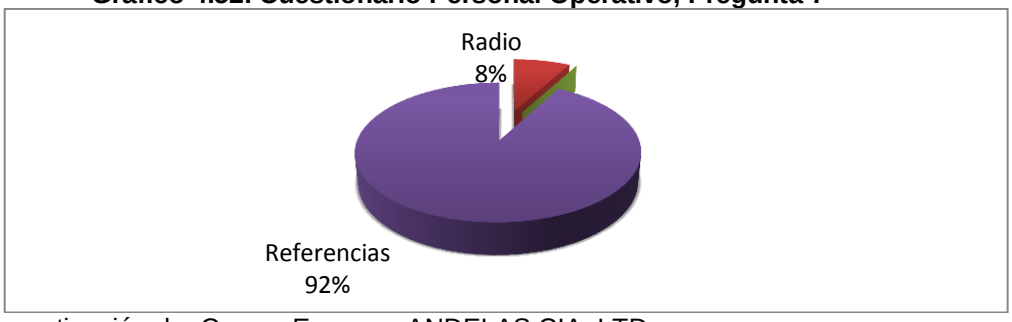
7. ¿Por qué medio de comunicación se enteró de la vacante de su puesto de trabajo?

Tabla 4.52. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Internet	0	0%	0%
Radio	3	8%	8%
Prensa Escrita	0	0%	8%
Referencias	35	92%	100%
Otros	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.52. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 7



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Interpretación de Resultados

El 92% del personal operativo se enteró de la vacante de su puesto por medio de referencias, el 8% escucho un anuncio en la radio sobre la vacante de su puesto.

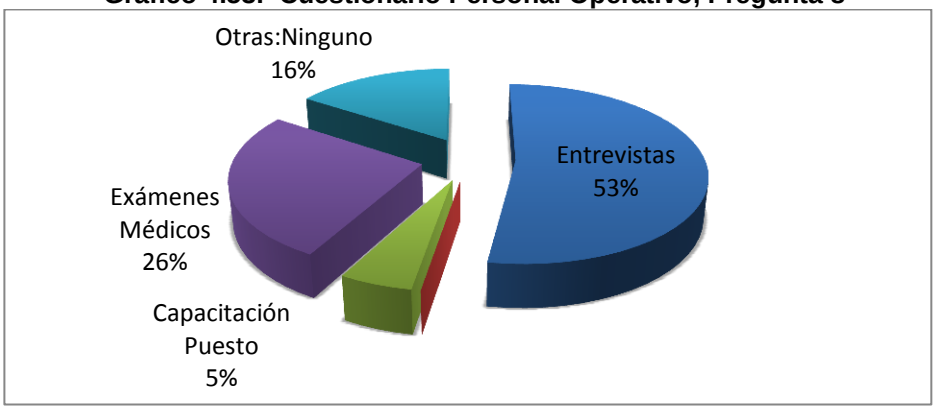
8. ¿En el proceso de selección usted participó en?

Tabla 4.53. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Entrevistas	20	53%	53%
Pruebas Psicológicas	0	0%	53%
Pruebas Físicas	2	5%	58%
Exámenes Médicos	10	26%	84%
Otra: Ninguna	6	16%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.53. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 8



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 53% del personal operativo participo en entrevistas, el 26% de los empleados determinó que durante el proceso de selección se le realizaron exámenes médicos, el 5% recibió capacitación de su puesto de trabajo, el 16% no participo en ninguno de los procesos de selección.

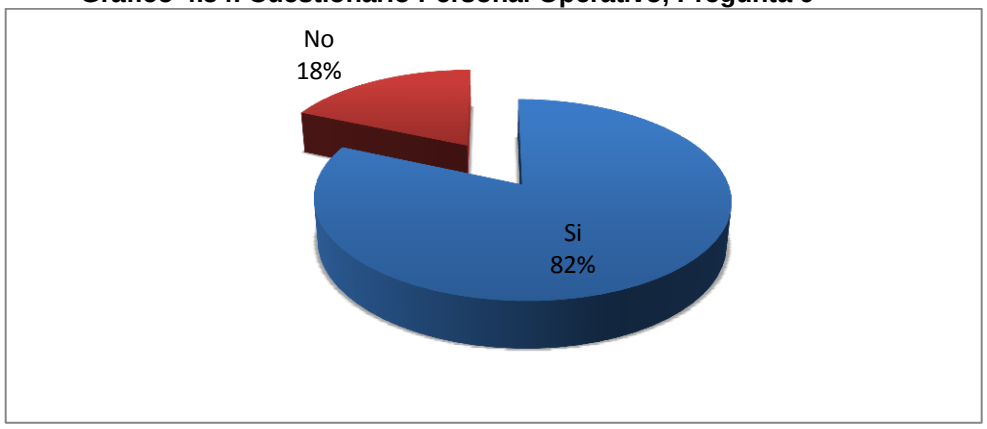
9. ¿Usted firmó un contrato?

Tabla 4.54. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	31	82%	82%
No	7	18%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.54. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 9



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 38 personas que conforman el personal Operativo, el 82% de los empleados firmaron un contrato de trabajo, y el 18% de los empleados no los firmó.

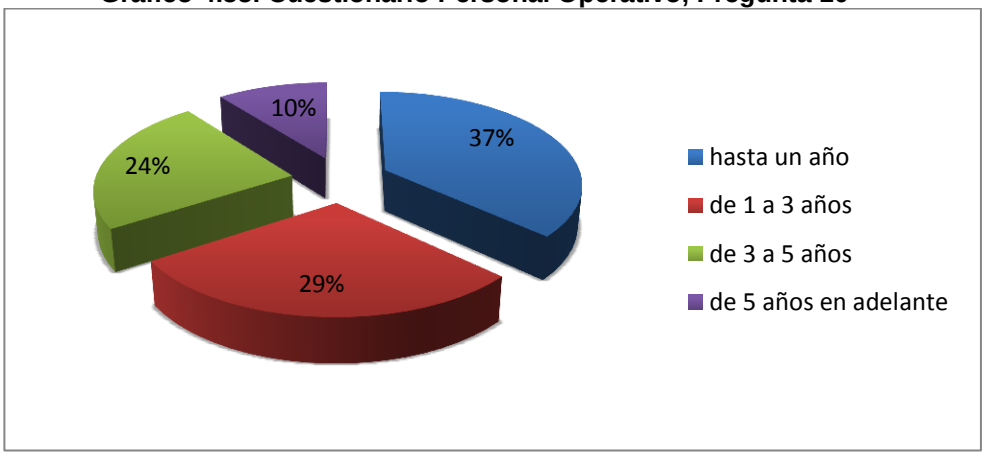
10. ¿Cuánto tiempo trabaja en la institución?

Tabla 4.55. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
hasta un año	14	37%	37%
de 1 a 3 años	11	29%	66%
de 3 a 5 años	9	24%	90%
de 5 años en adelante	4	10%	100%
Total	38	34%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.55. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 10



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 38 personas que conforman el personal Operativo, el 37% de los empleados trabaja un año en la institución, el 29% va trabajando de 1 a 3 años en la empresa, el 24% estableció que trabaja de 3 a 5 años y el 10% va trabajando de cinco años en adelante en la empresa.

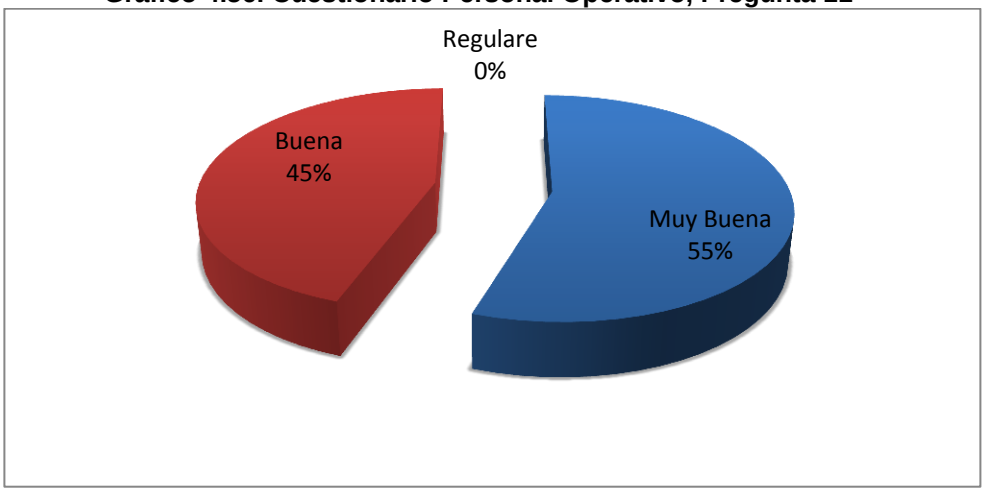
11. ¿La comunicación con sus jefes es?

Tabla 4.56. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Buena	21	55%	55%
Buena	17	45%	100%
Regular	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.56. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 11



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 38 personas que conforman el personal Operativo, el 55% de los empleados estableció que la comunicación con sus jefes es muy buena, el 45% determino que la comunicación con sus jefes es buena.

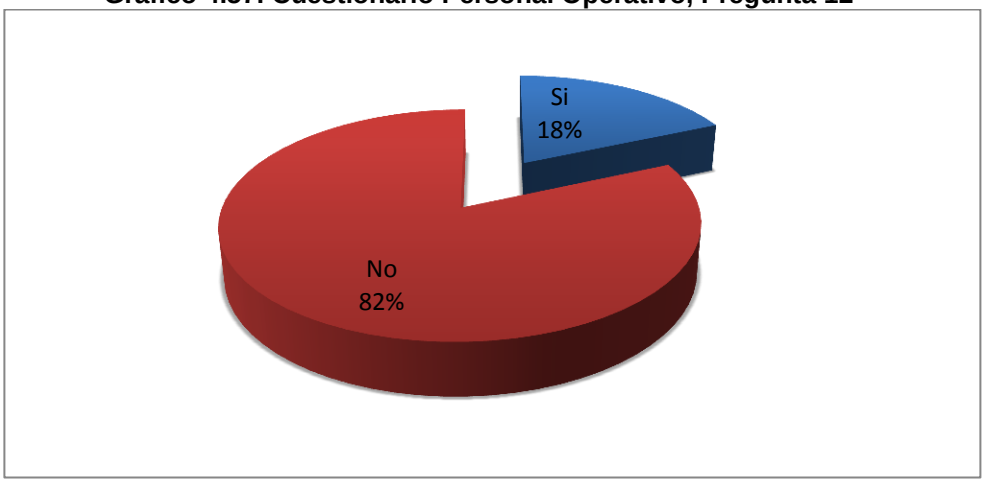
12. ¿Existe relación entre sus estudios y la actividad laboral?

Tabla 4.57. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	7	18%	18%
No	31	82%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.57. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 12



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 82% de los empleados operativos manifestó que no tiene relación con sus estudios y la actividad laborar que desempeña, el 18% si tiene relación sus estudios y la actividad laboral que desempeña.

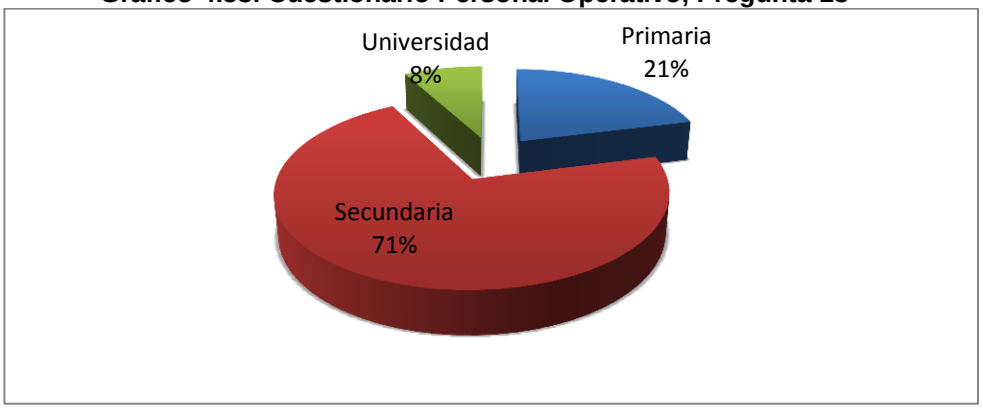
13. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Tabla 4.58. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Primaria	8	21%	21%
Secundaria	27	71%	92%
Universitaria	3	8%	100%
Ninguna	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.58. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 13



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 38 personas que conforman el personal Operativo, 71% de los trabajadores cuentan con instrucción secundaria, el 8% con instrucción universitaria y el 21% con instrucción primaria.

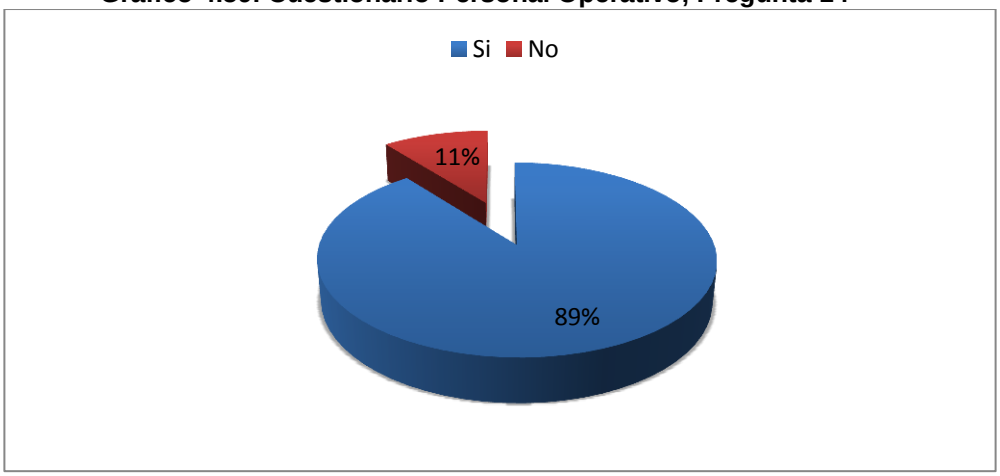
14. ¿Considera que su remuneración esta de acorde con las funciones que desempeña?

Tabla 4.59. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	34	89%	89%
No	4	11%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.59. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 14



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 89% del personal Operativo considera que su remuneración esta de acorde con las funciones que desempeña, el 11% considera que su remuneración no está de acorde con las funciones que desempeña.

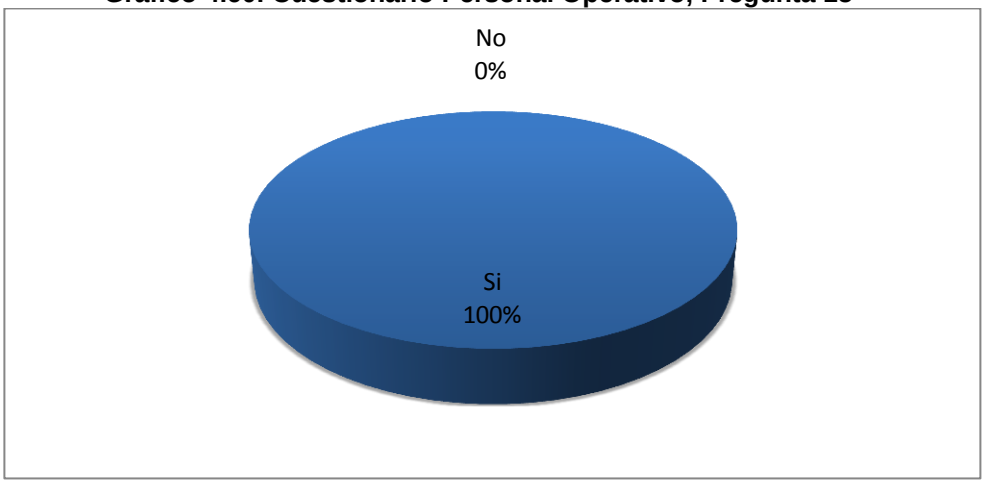
15. ¿La empresa le paga adecuadamente sus beneficios?

Tabla 4.60. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	38	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.60. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 15



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal operativo considera que la empresa si le paga adecuadamente sus beneficios.

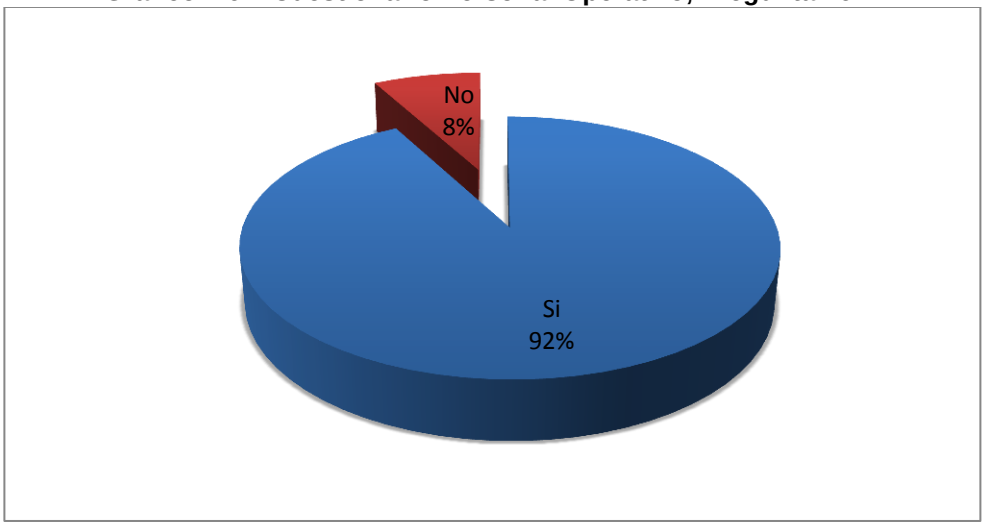
16. ¿La empresa le da el reconocimiento que usted merece por su trabajo?

Tabla 4.61. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	35	92%	92%
No	3	8%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.61. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 16



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El92% del personal operativo considera que la empresa si le da el reconocimiento por su trabajo, el 8% considera que la empresa no le da el reconocimiento por su trabajo.

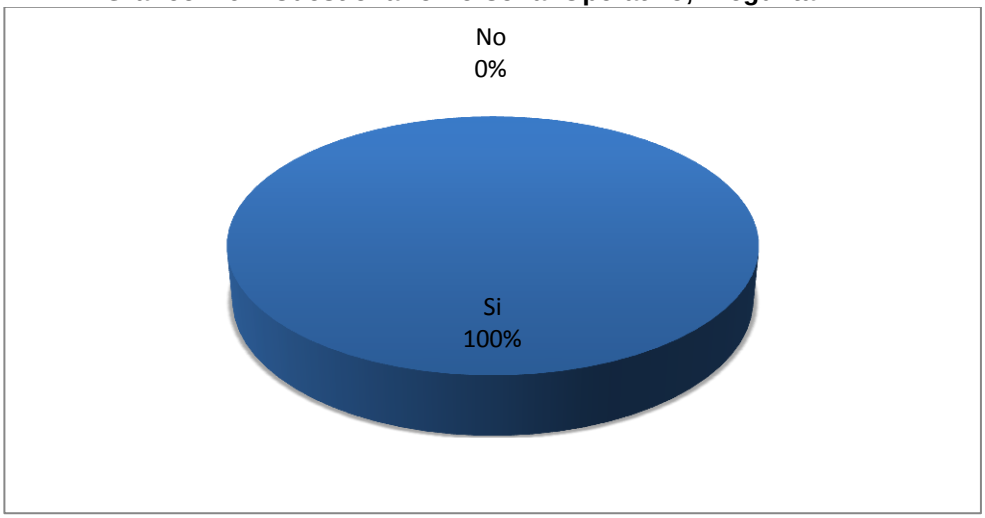
17. ¿Se siente motivado para realizar sus actividades?

Tabla 4.62. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	38	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.62. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 17



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal operativo, si se siente motivado para realizar su trabajo.

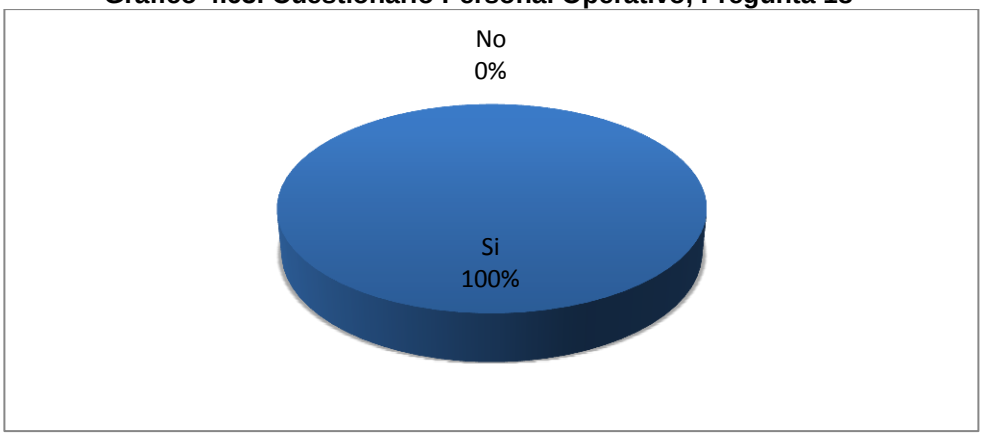
18. ¿Existe estabilidad en la empresa?

Tabla 4.63. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	38	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.63. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 18



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal operativo encuestado, considera que en la empresa si existe estabilidad laboral.

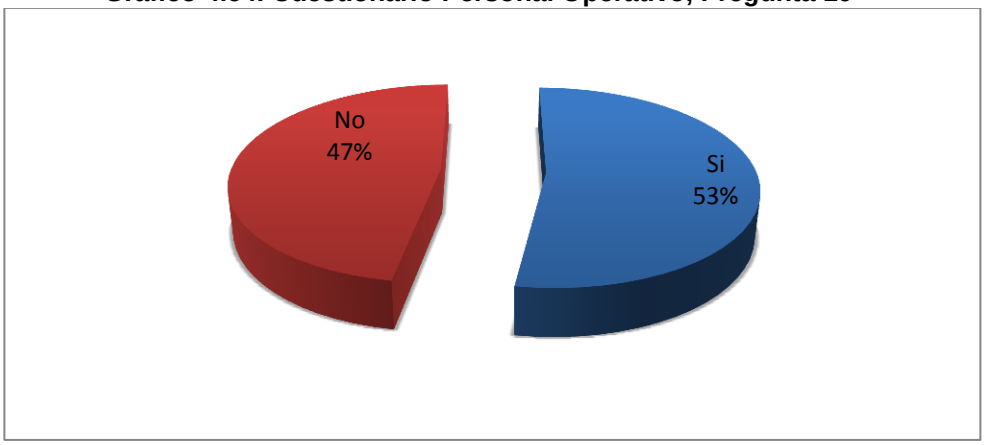
19. ¿Le brindan capacitación en la empresa?

Tabla 4.64. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	20	53%	53%
No	18	47%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.64. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 19



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 38 personas que conforman el personal Operativo, el 53% dice que la empresa si le brindan capacitaciones, el 47% establece que la empresa no le brinda capacitaciones.

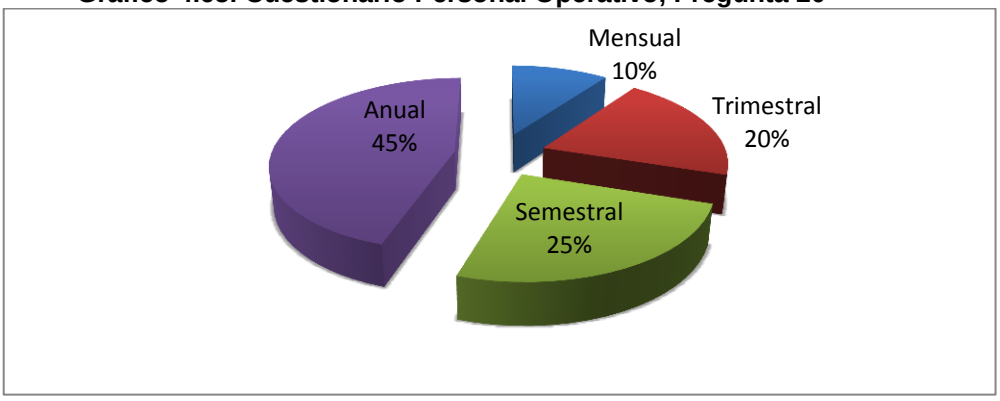
20. ¿Cada qué tiempo le brinda capacitación?

Tabla 4.65. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Mensual	2	10%	10%
Trimestral	4	20%	30%
Semestral	5	25%	55%
Anual	9	45%	100%
Total Afirmación Pregunta 19	20	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.65. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 20



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Interpretación de Resultados

El 45% de los empleados que contestaron afirmativamente la pregunta 19 estableció que las capacitaciones se las realizan anualmente, el 25% determinó que se las realiza semestralmente, el 20% las realizan trimestralmente y el 10% que se las realiza anualmente.

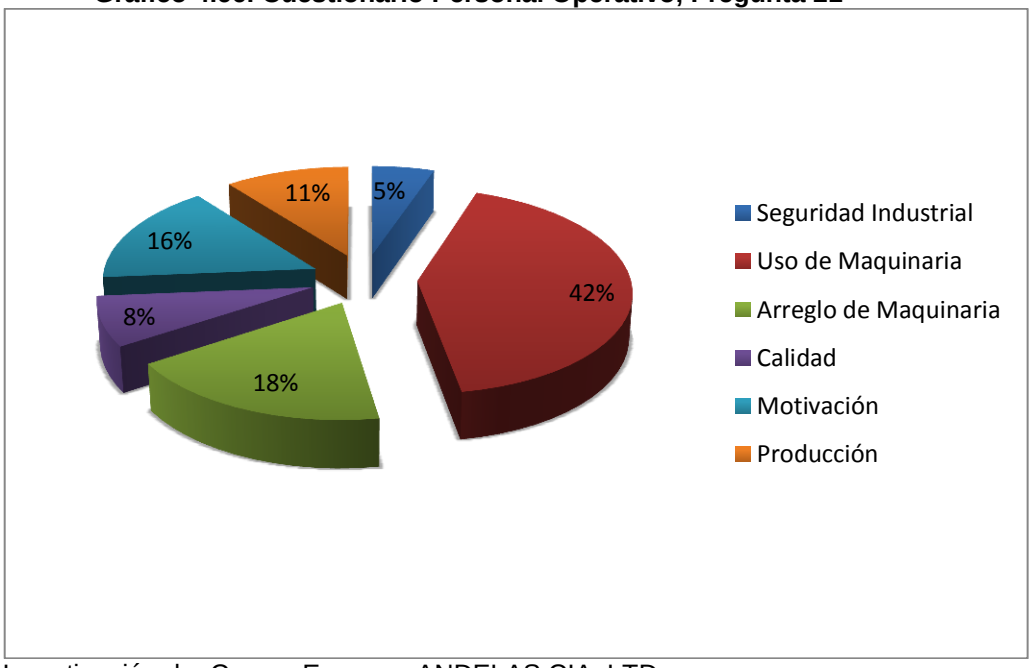
21. ¿En qué le gustaría ser capacitado?

Tabla 4.66. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Seguridad Industrial	2	5%	5%
Uso de Maquinaria	16	42%	47%
Arreglo de Maquinaria	7	18%	65%
Calidad	3	8%	73%
Motivación	6	16%	89%
Producción	4	11%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.66. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 21



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 38 personas que conforman el personal Operativo, el 42% estableció que le gustaría se capacitado en uso de maquinaria, el 18% le gustaría ser capacitado en el arreglo de la maquinaria, el 16% le gustaría ser capacitado en motivación, el 11% considera que sería importante ser capacitado en producción, el 8% indico que le gustaría ser capacitado en calidad y el 5% de los trabajadores le gustaría ser capacitado en seguridad industrial.

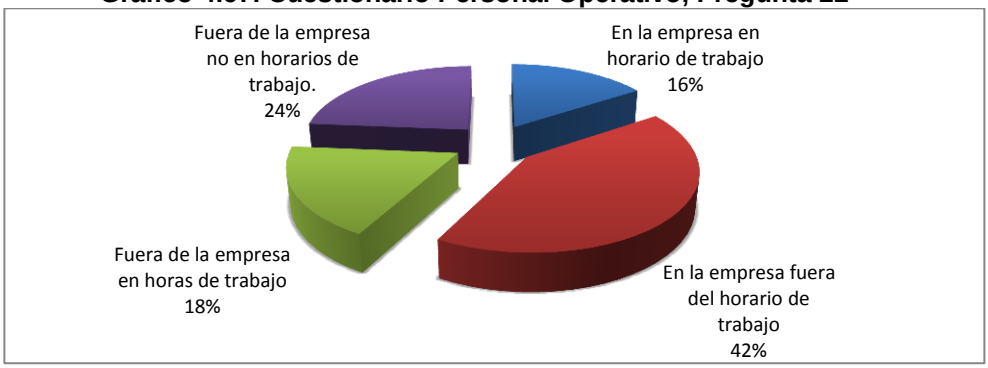
22. ¿Le gustaría que las capacitaciones se realicen en?

Tabla 4.67. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En la empresa en horario de trabajo	6	16%	16%
En la empresa fuera del horario de trabajo	16	42%	58%
Fuera de la empresa en horas de trabajo	7	18%	76%
Fuera de la empresa no en horarios de trabajo.	9	24%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.67. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 22



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 42% de los empleados le gustaría que se realicen las capacitaciones en la empresa fuera del horario de trabajo, el 24% le gustaría que las capacitaciones se las realizara fuera de la empresa no en horarios de trabajo, el 18% les gustaría que las capacitaciones se realicen fuera de la empresa en horarios de trabajo, y el 16% determinaron que les gustaría que se realicen en la empresa en horarios de trabajo

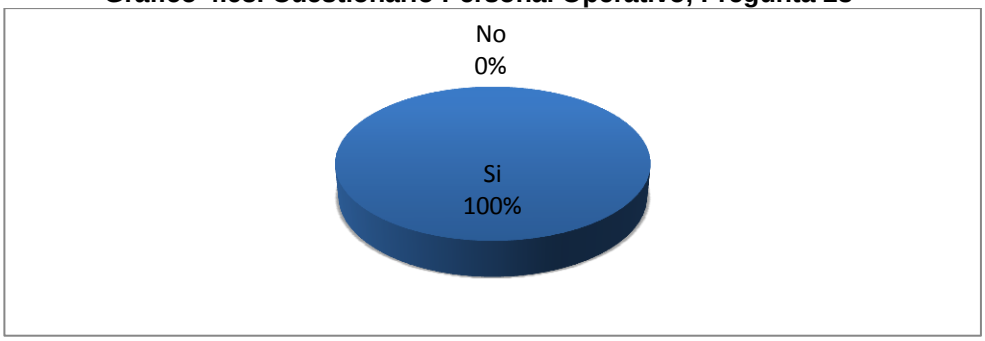
23. ¿Cree que la capacitación ayuda a mejorar su desempeño?

Tabla 4.68. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	38	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.68. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 23



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal operativo considera que la capacitación ayudará a mejorar su desempeño.

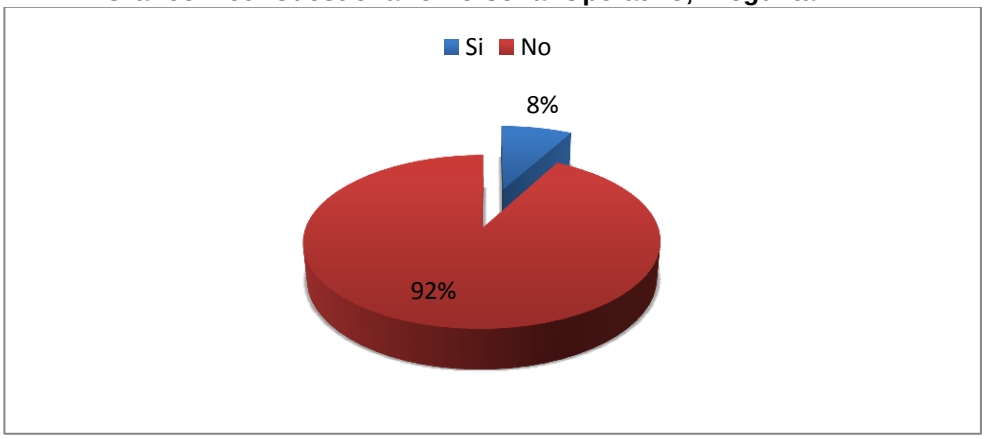
24. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

Tabla 4.69. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	3	8%	8%
No	35	92%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.69. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 24



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De las 38 personas que conforman el personal Operativo, el 92% estableció que no se realizan evaluaciones de desempeño, mientras que el 8% determino que si se realizan evaluaciones de desempeño.

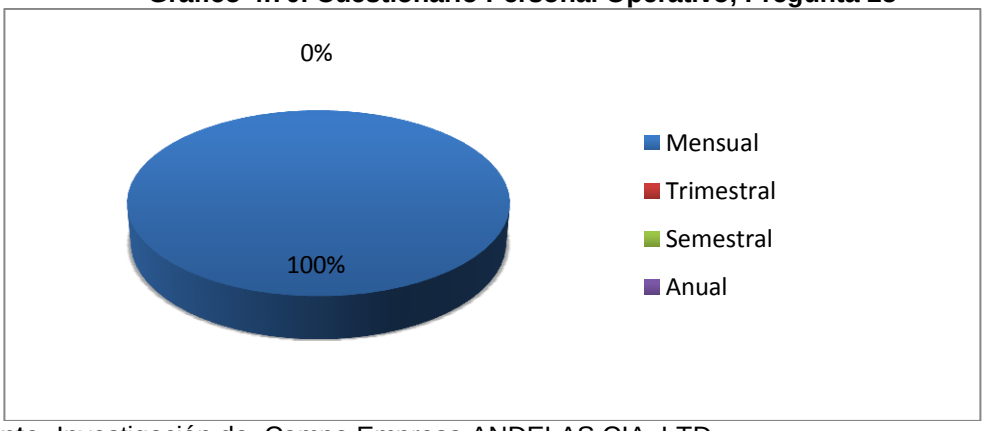
25. ¿Cada qué tiempo se la realizan?

Tabla 4.70. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Mensual	3	100%	100%
Trimestral	0	0%	100%
Semestral	0	0%	100%
Anual	0	0%	100%
Total Afirmación Pregunta 24	3	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.70. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 25



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% de los empleados que contestaron afirmativamente la pregunta 24 indico que la evaluación de desempeño se la realiza mensualmente.

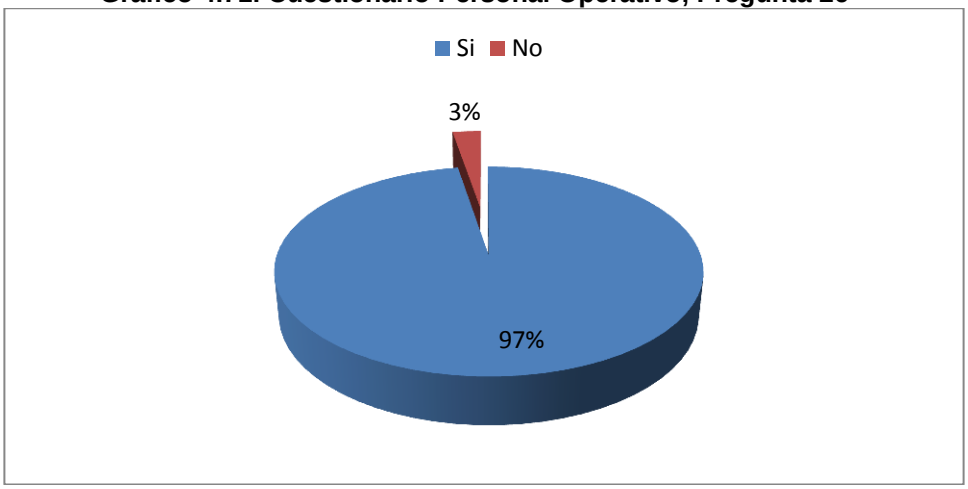
26. ¿La evaluación le ayuda a mejorar su desempeño?

Tabla 4.71. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	37	97%	97%
No	1	3%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.71. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 26



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 97% de los empleados operativos considera que la evaluación si ayudará a mejorar su desempeño, el 3% restante considera que la evaluación de desempeño no ayudara a mejorar su desempeño

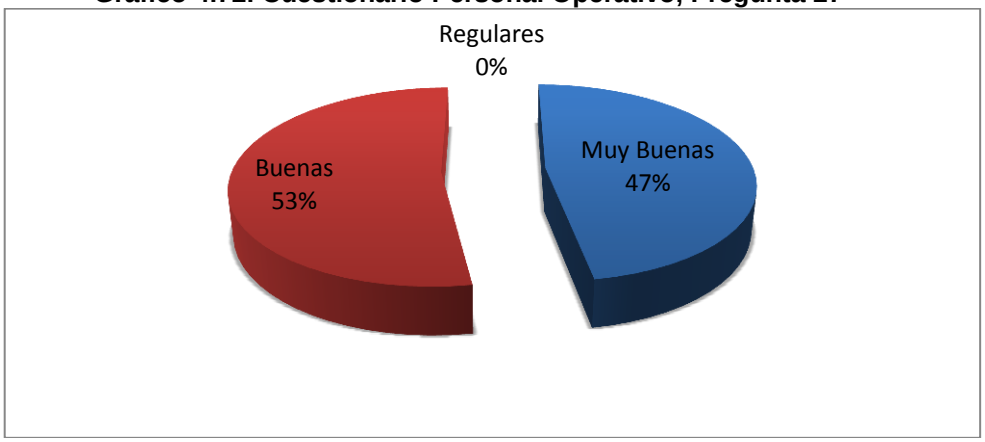
27. ¿La relación con sus compañeros de trabajo son?

Tabla 4.72. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Buenas	18	47%	47%
Buenas	20	53%	100%
Regulares	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.72. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 27



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

De un total de 38 personas que conforman el personal Operativo, el 53% considera que la relación con sus compañeros de trabajo son buenas, el 47% de los trabajadores considera que es muy buena.

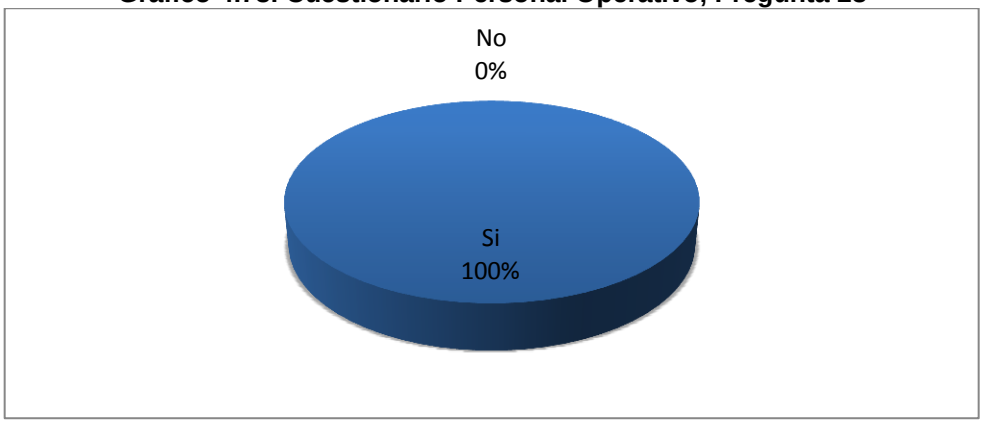
28. ¿Recomendaría trabajar en esta empresa?

Tabla 4.73. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	38	100%	100%
No	0	0%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Gráfico 4.73. Cuestionario Personal Operativo, Pregunta 28



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Análisis e Interpretación de Resultados

El 100% del personal operativo si recomendaría trabajar en esta empresa.

4.4. Verificación de la Hipótesis

En la presente disertación la hipótesis que se planteó originalmente fue la siguiente:

Un adecuado modelo de gestión del talento humano permitirá optimizar el desempeño laboral en la empresa ANDELAS CIA. LTDA.

Realizando un análisis real obtenido por medio de la encuesta se aplicó la verificación estadística Chi- cuadrado.

Análisis de Chi- Cuadrado

1. Planteamiento de la Hipótesis

H_o= Hipótesis Nula

Un adecuado modelo de gestión del talento humano no permitirá optimizar el desempeño laboral en la empresa ANDELAS CIA. LTDA.

H^1= Hipótesis Alternativa

Un adecuado modelo de gestión del talento humano permitirá optimizar el desempeño laboral en la empresa ANDELAS CIA. LTDA.

2. Nivel de Significancia y Grados de Libertad

Se utilizara un nivel de significancia del 5% = 0.05

Gl= (m-1) (n-1)

Gl= (1) (1)

Gl=1

El grado de libertad será de 1

3. Estadístico Cui Cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{\text{fo} - \text{fe}}{\text{fe}}$$

fo= Frecuencia Observada

$$\text{fo}=\frac{\text{Total fila}-\text{Total Columna}}{\text{Total General}}$$

fe=Frecuencia Esperada

4. Regla de Decisión

El valor calculado de X^2con el grado de libertad de 1 y el nivel de significancia de 0.005 es de 3,8415

Por lo tanto si $X^2 \leq 3{,}8415$ se acepta H_o, Si es mayor se acepta H1

5. Calculo y Toma de decisión

Para el cálculo se tomó en cuenta dos preguntas de la encuesta que se encuentran relacionadas directamente con las variables a investigar

- ¿Considera que la implementación de un adecuado modelo de Gestión de Talento Humanos ayudara a mejorar el desempeño del personal?

  Sí__ No__

- ¿La evaluación de desempeño le ayudara a mejorar el desempeño al personal?

  Sí__ No__

Tabla 4.74.Definiciònde datos Encuesta

		Modelo de Gestión		
Desempeño		Si	No	Total
	Si	54	0	54
	No	1	1	2
	Total	55	1	56

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Tabla 4.75. Calculo Chi Cuadrado X²

fo	Fe	fo-fe	(fo-fe)²	$\frac{(\mathbf{fo}-\mathbf{fe})^2}{fe}$
54	53,0357143	0,96428571	0,92984694	0,01753247
1	1,96428571	-0,96428571	0,92984694	0,47337662
0	0,96428571	-0,96428571	0,92984694	0,96428571
1	0,03571429	0,96428571	0,92984694	26,0357143
		Total X² Calculado		27,4909091

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

6. Toma de Decisión

Como X^2 calculado es mayor que X^2 Tabla, entonces acepto H^1, lo que quiere decir que Un adecuado modelo de gestión del talento humano permitirá optimizar el desempeño laboral en la empresa ANDELAS CIA. LTDA

CAPITULO V

V. PROPUESTA

5.1. Tema

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ANDELAS CIA. LTDA.

5.2. Introducción

Una vez que se procedió a realizar el diagnóstico situacional de la empresa por medio de la encuesta, se pudo determinar que existen grandes falencias en los siguiente procesos: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Motivación, Evaluación de Desempeño, que a pesar que la empresa cuenta con normativa para la gestión de recursos humanos, esta no se encuentra desarrollada de una forma adecuada tomando en consideración los requerimientos y exigencia de la empresa y de las necesidades que posee cada trabajador, en un sentido más práctico aplicar un Modelo de Gestión de Recursos humanos es importante ya que el Talento Humano va a ser una gran estrategia competitiva en el mercado textil.

Por lo tanto la empresa debe crear un Modelo de gestión de recursos humanos basado en sus necesidades de la siguiente manera:

Gráfico 5.1. Modelo de Gestión de Talento Humano ANDELAS CIA. LTDA.

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

5.3. Justificación

La presente propuesta se encuentra diseñada de acuerdo a las necesidades del personal que trabaja en ANDELAS CIA. LTDA., debido a que se cuenta con un sistema tradicional y poco práctico que ha impedido que los procesos se realicen de una manera técnica que incide directamente en el desempeño de los trabajadores, puesto que no se evalúa de manera adecuada cuales son las actitudes y habilidades de un postulante y que beneficio va a aportar a la empresa

Durante el estudio se evidenció la necesidad de implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano, que sea sencillo, práctico y aplicable conforme con las necesidades detectadas en la empresa.

5.4. Estructura de la propuesta

5.4.1. Proceso de Reclutamiento

Gráfico 5.2. Proceso de Reclutamiento

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Tabla 5.1. Instrumento Técnico Nº 1, Proceso de Reclutamiento

INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO
Informe dirigido al Jefe de Talento Humano determinando que vacante se necesita cubrir o si se apertura una nueva vacante.	1. Análisis de la Necesidad de contratar	Aceptación o Rechazo del Requerimiento del jefe de la unidad solicitante
Perfiles de Cargos de la Empresa	2. Revisión de los requisitos para el puesto en base al perfil diseñado en la empresa	Perfil actualizado de acuerdo con la necesidad existente.
Personal Interno ANDELAS CIA. LTDA.	3. Determinar el tipo de reclutamiento que conviene a la institución	Decisión del tipo de reclutamiento
Disposición sobre el tipo de Reclutamiento	4. Publicación en los medios de comunicación más adecuados para la empresa	Recepción de carpetas aspirantes
Análisis de carpetas receptadas	5. Realizar un informe sobre las carpetas recibidas, de acuerdo a la publicación	Informe del proceso con las carpetas obtenidas en el proceso de reclutamiento

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

5.4.2. Proceso de Selección

Gráfico 5.3. Proceso de Selección

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

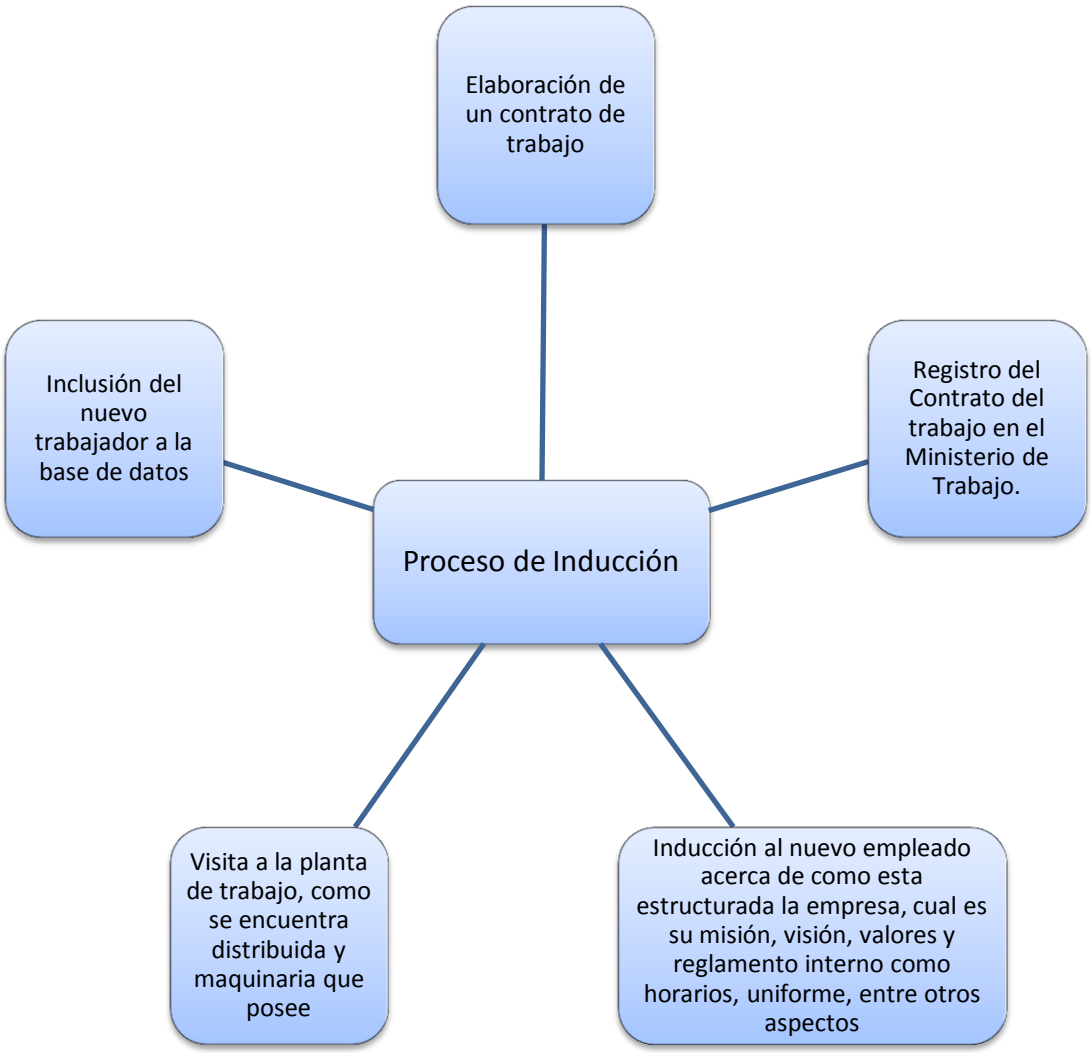
Tabla 5.2. Instrumento Técnico Nº 2, Proceso de Selección

INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO
Carpetas aprobadas en el proceso de reclutamiento	1. Recepción de las carpetas seleccionadas	Carpetas seleccionadas por el Jefe de Recursos Humanos
Carpeta lista para revisión y análisis	2. Revisión y análisis de antecedentes de los aspirantes	Aspirantes preseleccionados
Aspirantes aptos al cargo a desempeñar	3. Definición y aplicación de pruebas dependiendo del puesto	Informe de las distintas pruebas ejecutadas en la empresa
Candidatos Preseleccionados	4. Entrevista con el Gerente	Informe de los entrevistados
Aspírate en Etapa Final de Proceso	5. Exámenes Médicos	Resultados de los exámenes, decisión final del puesto
Informe del procesos de Selección	6. Análisis de los informes del proceso de selección	Informe final del Proceso de selección
Informe final del Proceso de selección	7. Revisión y análisis del informe final del proceso	Disposición de contratación del nuevo personal

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

5.4.3. Proceso de Inducción

Gráfico 5.4. Proceso de Contratación e Inducción



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

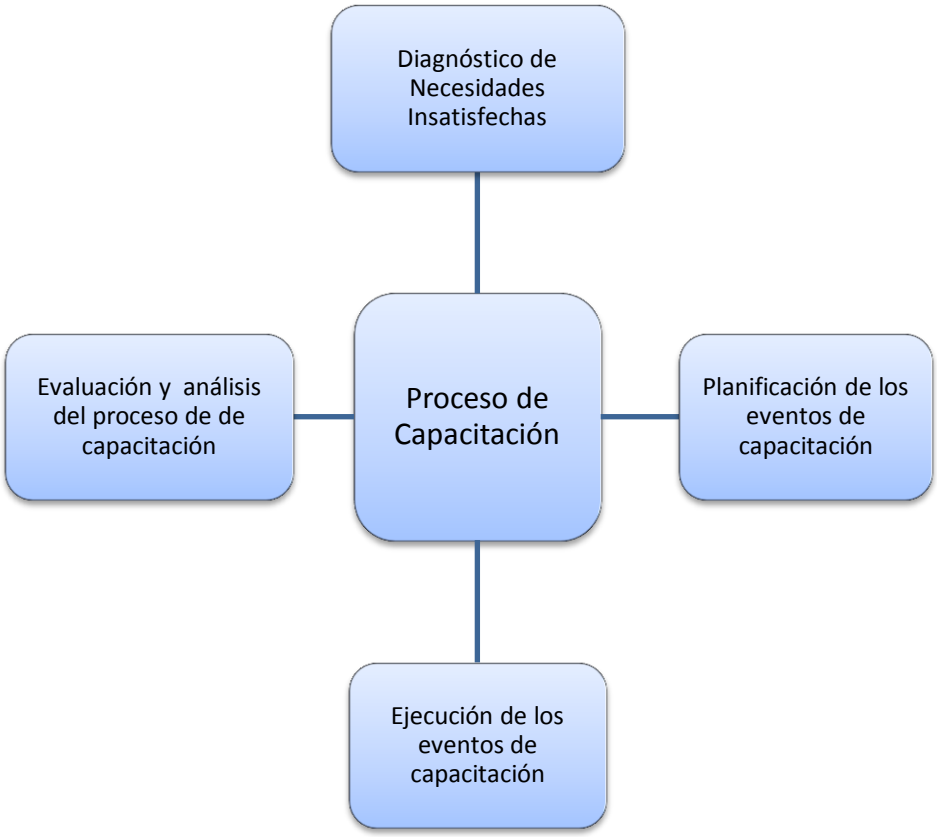
Tabla 5.3. Instrumento Técnico Nº 3, Proceso de Admisión e Inducción

INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO
Autorización del Gerente para contratar	1. Elaboración de un contrato de trabajo	Contrato elaborado
Contrato firmado	2. Registro del Contrato del trabajo en el Ministerio de Trabajo.	Contrato legalizado y registrado en el ministerio.
Reglamento interno Manual de Funciones Planeación estratégica de la Empresa	3. Inducción al nuevo empleado acerca de cómo está estructurada la empresa, cuál es su misión, visión, valores y reglamento interno como horarios, uniforme, entre otros aspectos.	Trabajadores con conocimiento teórico
Persona encargada de la inducción que realizará el recorrido por las instalaciones e explicación pertinente	4. Visita a la planta de trabajo, como se encuentra distribuida y maquinaria que posee	Trabajadores con conocimiento visual de la planta de trabajo
Documentación del trabajador	5. Inclusión del nuevo trabajador a la base de datos	Base de datos Actualizada

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

5.4.5. Proceso de Capacitación

Gráfico 5.5. Proceso de Capacitación



Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Tabla 5.4. Instrumento Técnico Nº 4, Proceso de Capacitación

INSUMO	PROCESO	PRODUCTO
Formato de las encuestas que serán aplicadas Listado de personas a encuestar	1. Diagnóstico de Necesidades Insatisfechas	Detalle de las necesidad de capacitación del personal
Detalle de los temas que se necesita capacitar obtenidos en la encueta	2. Planificación de los eventos de capacitación	Cronograma con el detalle de los Eventos 1. Quienes se van a capacitar 2. En que se les va a capacitar 3. Como se va a realizar la capacitación 4. Donde se va a llevar efecto 5. Quienes va a proveer los servicios de capacitación 6. Cuál va a ser el costo del plan
Detalle del Plan de Capacitación Disposición para ejecución	3. Ejecución de los eventos de capacitación	Personal capacitado que aportara con nuevos conocimientos para la empresa.
Listado de los participantes en la capacitación y el contenido impartido	4. Evaluación y análisis del proceso de capacitación	Informe sobre cuál fue el costo beneficio para la empresa de la capacitación impartida.

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

5.4.6. Proceso de Evaluación de Desempeño

Gráfico 5.6. Proceso de Evaluación de Desempeño

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Tabla 5.5. Instrumento Técnico Nº 5, Proceso de Evaluación de Desempeño

INSUMO	PROCESO	PRODUCTO
Formato de la encuesta que será aplicada Listado de los empleados	1. Diagnóstico de la importancia de Evaluación de Desempeño	Resultado de la encuesta
Aprobación de la aplicación del Proceso	2. Planificar proceso de Evaluación de Desempeño	Inicio del Proceso de Evaluación de Desempeño
Detalle del proceso de Evaluación	3. Diseño de formatos de los formularios que se aplicaran en la Evaluación	Formularios listos par a la implementación
Detalle de cómo se va a realizar la evaluación	4. Entrenamiento a los responsables de la Evaluación de Desempeño	Personal entrenado para la aplicación
Formularios listos y evaluadores entrenados	5. Aplicación de la Evaluación de Desempeño	Resultados de Desempeño de los Empleados
Resultados del Proceso	6. Análisis de los resultados	Informe de Resultados
Informe de Resultados	7. Propuesta del plan de mejora	Plan de mejora

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

5.4.7. Proceso de Evaluación de Motivación

Grafico 5.7. Proceso de Motivación

Fuente: Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Tabla 5.6. Instrumento Técnico Nº 6, Proceso de Motivación

INSUMO	PROCESOS	PRODUCTO
Formato de la encuesta que se va a aplicar Listado de los empleados	1. Diagnóstico para determinar si el personal se encuentra motivado	Resultados del Diagnostico
Informe de los resultados del diagnostico	2. Análisis de los Resultados del diagnostico	Estrategias de mejora de la motivación
Estrategias de Motivación	3. Elaboración de Planes de Motivación	Plan de Motivación
Plan de Motivación Aprobado	4. Aplicación de los Planes de Motivación	Resultados del proceso
Resultados de plan de motivación	5. Evaluación y seguimiento de la motivación del personal	Informe del seguimiento a la motivación en la empresa

F**uente:** Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

5.4.8. Cuadro Comparativo

Tabla 5.7. Instrumento Técnico Nº 7, Cuadro Comparativo

CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS		
PROCESO	**MODELO TRADICIONAL**	**MODELO PROPUESTO**
RECLUTAMIENTO	Comunicación Informal	Análisis de la Necesidad de contratar
	Perfiles de cargos en proceso de actualización	Revisión de los requisitos para el puesto en base al perfil diseñado en la empresa
	Se realiza reclutamiento Externo en pocas ocasiones interno	Determinar el tipo de reclutamiento que conviene a la institución
	Publicación en pocos medios	Publicación en los medios de comunicación más adecuados para la empresa
	Se comunica de manera informal	Realizar un informe sobre las carpetas recibidas, de acuerdo a la publicación
SELECCIÓN	Se lo realiza de manera informal	Recepción de las carpetas seleccionadas
	Análisis de hojas de Vida no de los antecedentes	Revisión y análisis de antecedentes de los aspirantes
	Pruebas en algunas ocasiones	Definición y aplicación de pruebas dependiendo del puesto
	Entrevista en algunos casos	Entrevista con el Gerente
	Se realizan exámenes médicos en pocas acciones	Exámenes Médicos
	No se presenta un Informe	Análisis de los informes del proceso de selección
	Se toma una decisión gerencial y se dispone a contratar sin un análisis previo	Revisión y análisis del informe final del proceso

INDUCCIÓN	Una vez que el trabajador ingresa a la empresa en algunas ocasiones no se realiza el contrato inmediatamente	Elaboración de un contrato de trabajo
	Registro del Contrato de trabajo en el Ministerio de Trabajo	Registro del Contrato del trabajo en el Ministerio de Trabajo.
	Existe una normativa vigente de inducción pero no se la aplica, no está diseñada acorde con las necesidades de la empresa es un poco extensa y no se incluye todos los aspectos que en el proceso planteado	Inducción al nuevo empleado acerca de cómo está estructurada la empresa, cuál es su misión, visión, valores y reglamento interno como horarios, uniforme, entre otros aspectos.
	Solo se realiza presentación de actualidades en algunos casos	Visita a la planta de trabajo, como se encuentra distribuida y maquinaria que posee
	Inclusión del trabajador en la nómina de la empresa, procesos menos automatizados	Inclusión del nuevo trabajador a la base de datos
CAPACITACIÓN	Prioriza las necesidades más urgentes de capacitación	Diagnóstico de Necesidades Insatisfechas
	Se recibe y se aprueba la decisión de capacitar de la empresa por parte de la junta general de accionistas	Planificación de los eventos de capacitación
	Se realiza la capacitación al personal establecido	Ejecución de los eventos de Capacitación
	Se evalúa el proceso de capaciones pero no se realiza un seguimiento adecuado del proceso	Evaluación y análisis del proceso de capacitación

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	No sea aplicado un proceso de evaluación de desempeño en de la empres	Diagnóstico de la importancia de Evaluación de Desempeño
		Planificar proceso de Evaluación de Desempeño
		Diseño de formatos de los formularios que se aplicaran en la Evaluación
		Entrenamiento a los responsables de la Evaluación de Desempeño
		Aplicación de la Evaluación de Desempeño
		Análisis de los resultados
		Propuesta del plan de mejora
MOTIVACIÓN	En la empresa no se cuenta con un proceso de motivación, algunos empleados tienen una motivación intrínseca y que se sienten parte de la empresa debido a que les ha permitido crecer.	Diagnóstico para determinar si el personal se encuentra motivado
		Análisis de los Resultados del diagnóstico
		Elaboración de Planes de Motivación
		Aplicación de los Planes de Motivación
		Evaluación y seguimiento de la motivación del personal

F**uente:** Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

CAPITULO VI

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Después de Realizar el proceso de investigación en la empresa ANDELAS CIA LTDA. se llegó a la conclusión que es importante implementar nuevos procesos de selección debido a que se los realiza de una forma tradicional y no toma en cuenta las necesidades de la empresa, existiendo un alto nivel de rotación.

- La inducción dentro de la empresa no se la realiza de una manera adecuada, no se da la importancia debida considerando que al momento del ingreso del trabajador el necesita conocer todos los aspectos necesario para un mejor desempeño.

- No se realiza el proceso de evaluación de desempeño, por lo tanto no se puede determinar cómo se encuentra y no se pueden implementar planes de mejora.

- La motivación es un factor crucial dentro de todo organización, en ANDELAS se pudo notar que gran parte de los trabajadores no se

encuentran motivados , un empleado motivado será más proactivo y por lo tanto su desempeño mejorara considerablemente

- La capacitación en la empresa se la realiza eventualmente y de una forma inadecuada, no se establece un plan de capacitación que englobe las necesidades básicas de los empleados

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda implementar en la empresa el modelo de gestión del Talento Humano diseñado de acorde con las necesidades de la empresa puesto que se detectó deficiencias en los principales procesos.

- Se recomienda implementar planes de capacitación continua en la empresa debido a que es más costoso para la empresa contar con personal deficiente y gran rotación

- Se sugiere a la empresa iniciar con un proceso de evaluación de desempeño, que sea apoyado por los altos directivos como un instrumento de mejora del rendimiento de los trabajadores.

- Incluir un sistema de motivación para el personal siguiendo el modelo planteado, ya que ayudará a generar un sentido de pertenecía a la organización y mejoras considerables en su desempeño

- Al responsable del Talento Humano de ANDELAS se le sugiere implementar el presente modelo a sus actividades, debido a que el

desarrollo de la empresa depende de gran parte del Talento Humano y se debe fomentar el desarrollo de sus competencias para lograr el desempeño deseado

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha Alicia. (2011*). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (Segunda Edición). Argentina: Granica 50135

Alles, Martha Alicia. (2010*). Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. (Segunda Edición). Argentina: Granica 50145

Alles, Martha Alicia. (2010*). Selección por competencias.* (Primera Edición) Argentina: Granica 50128

Alles, Martha Alicia. (2010*). Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la comunidad de las organizaciones*. Argentina: Granica 50122

Alles, Martha Alicia. (2010*). Diccionario de comportamientos.* Argentina: Granica 50132

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill 50085

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de recurso humano: El capital humano de la organización*. (Novena Edición). México: McGraw-Hil 50070-50071

Cuesta Santos, Armando. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. (Primera Edición). Colombia: ecoe Ediciones 50083

Dessler, Gary. (2009). *Administración de recursos humano.* (Onceava Edición). México: Pearson Educación 50075

Dolan, Simom L. (2007). *La Gestión de los recursos Humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.* (Tercera Edición). España: McGraw-Hill 50082

Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge. (2011). *Introducción a la Administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (Quinta Edición). México: McGraw Hill 50009

Mondy, R. Wayne, (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (Onceava Edición). México: Pearson Educación. 50072

Robbins, Stepher P. (2010). *Administración.* (Décima Edición). México: Pearson Educación de México 5003

GLOSARIO

Diagnóstico.- Identificar las variables que afectan a un entorno determinado, donde se determina la existencia de un problema.

Dirigir.- Encaminar a personas o grupos a la consecución de objetivos en común.

Ergonomía.- Adecuación del ambiente y las condiciones de trabajo del individuo

Estrategia.-Es un proceso que se realiza con la finalidad de conseguir objetivos planteadas, se la plantea realizando un análisis adecuado de las variables del entorno una buena estrategia se basa en una planeación adecuada. .

Gestión.-Son acciones que permiten a los directivos manejar de una manera más adecuada sus recursos.

Manual de funciones.- Es un documento en el cual se encuentran todos los puestos que posee la empresa redactado de una manera clara cuales son las funciones y procesos que debe seguir, además cuenta con las competencia que necesita cada persona para ocupar un puesto determinado.

Modelo.- En administración un modelo es marco referencial que va a servir para la aplicación de distintos procesos en las organizaciones.

Recursos.-Son los medios que le va a permitir a la empresa lograr su objetivos entre los principales recursos que posee la empresa están humano, económico, naturales, tiempo.

Talento Humano.-En toda organización es el factor fundamental, se debe planear, organizar, dirigir y controlar todas sus funciones y procesos para obtener un desempeño adecuado en la empresa.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA GERENTES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA COMERCIAL

La información proporcionada en esta encuesta será utilizada para fines académicos en el plan de disertación titulado Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa ANDELASCIA. LTDA.

Instrucciones

Lea detenidamente el siguiente cuestionario ponga una (X) en la respuesta que usted considere apropiada.

Cuestionario

1. ¿Considera al Talento Humano como factor fundamental dentro de la empresa?
   SI__ No__

2. ¿Se cuenta actualmente con un modelo de gestión del Talento Humano en la empresa?
   SI__ No__
3. ¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de sus empleados?
   SI__ No__

4. ¿Considera que la implementación de un adecuado modelo de Gestión de Talento Humanos ayudará a mejorar el desempeño del personal?
   SI__ No__

5. ¿Cuáles de los siguientes elementos es más difundido en la empresa?
   - Misión ☐
   - Visión ☐
   - Cultura Organizacional ☐
   - Políticas de Calidad ☐
   - Ninguna ☐

6. ¿Cuáles de los siguientes procesos del Talento Humano se aplica en la empresa?
   - Reclutamiento ☐
   - Selección ☐
   - Contratación ☐
   - Inducción ☐
   - Capacitación ☐
   - Motivación ☐
   - Evaluación de desempeño ☐

7. ¿La comunicación con sus subordinados es?
   - Muy Buenas ☐
   - Buenas ☐
   - Regulares ☐

8. ¿Al momento de contratar a los empleados se determina una relación entre sus estudios con su puesto de trabajo?
   SI__ No__

9. ¿Considera que su remuneración esta de acorde con las funciones que desempeña?
   SI__ No__

10. ¿Los beneficios que brinda la empresa son los adecuados?
    SI__ No__

11. ¿Qué instrumentos legales se aplican en la empresa?
    - Código de trabajo ☐
    - Ley de Seguridad Social ☐
    - Ley del Consumidor ☐
    - Reglamentos Propios ☐
    - Ninguna de los anteriores ☐
    - Otras determine cual _____

12. ¿Se programan las capacitaciones en la empresa?
    SI__ No__

13. ¿En qué períodos se capacita al personal?
    - Mensual ☐
    - Trimestral ☐
    - Semestral ☐
    - Anual ☐

14. ¿Cree que la capacitación ayuda a mejorar el desempeño del personal?
    SI__ No__

15. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?
    SI__ No__

16. Cada cuanto tiempo se realiza las evaluaciones a los empleados.
    Mensual ☐
    Trimestral ☐
    Semestral ☐
    Anual ☐

17. ¿La evaluación de desempeño le ayudará a mejorar el desempeño al personal?
    SI__ No__

Gracias por su colaboración

ANEXO 2 ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA COMERCIAL

La información proporcionada en esta encuesta será utilizada para fines académicos en el plan de disertación titulado Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa ANDELAS CIA. LTDA.

Instrucciones

Lea detenidamente el siguiente cuestionario ponga una (X) en la respuesta que usted considere apropiada.

Cuestionario

1. ¿Se siente usted parte de la empresa?
   SI__ No__

2. ¿Cree que su desempeño en la empresa es el adecuado?
   SI__ No__

3. Que sugiere para mejorar su desempeño
   - Aumentar Incentivos ☐
   - Reconocimiento ☐
   - Viajes ☐
   - Capacitaciones ☐
   - Otras mencione cual _____

4. ¿Cree que al implementar un modelo de gestión de Talento Humanos dentro de la empresa les ayudará a mejorar su desempeño?
   SI__ No__

5. ¿Cuáles de los siguientes elementos son conocidos por usted?
   - Misión ☐
   - Visión ☐
   - Cultura Organizacional ☐
   - Políticas de Calidad ☐
   - Ninguna ☐

6. ¿Cuáles de los siguientes procesos se aplican en la empresa?
   - Reclutamiento ☐
   - Selección ☐
   - Contratación ☐
   - Inducción ☐
   - Capacitación ☐
   - Motivación ☐
   - Evaluación de desempeño ☐

7. ¿Por qué medio de comunicación se enteró de la vacante de su puesto de trabajo?
   - Internet ☐
   - Radio ☐
   - Prensa Escrita ☐
   - Referencias ☐
   - Otros mencione cual _____

8. ¿En el proceso de selección usted participó en?
   - Entrevistas ☐
   - Pruebas Psicológicas ☐
   - Pruebas Físicas ☐
   - Exámenes Médicos ☐
   - Otras mencionen cual_____

9. ¿Usted firmo un contrato?
   SI__ No__

10. ¿Cuánto tiempo trabaja en la institución?
    - Hasta un año ☐
    - De 1 a 3 años ☐
    - De 3 a 5 años ☐
    - De 5 años en adelante ☐

11. ¿La comunicación con sus jefes es?
    - Muy Buena ☐
    - Buena ☐
    - Regulare ☐

12. ¿Existe relación entre sus estudios y la actividad laboral?
    SI__ No__
13. ¿Cuál es su nivel de instrucción?
    - Primaria ☐
    - Secundaria ☐
    - Universitaria ☐
    - Ninguna ☐

14. ¿Considera que su remuneración esta de acorde con las funciones que desempeña?
    SI__ No__

15. ¿La empresa le paga adecuadamente sus beneficios?
    SI__ No__

16. ¿La empresa le da el reconocimiento que usted merece por su trabajo?
    SI__ No__

17. ¿Se siente motivado para realizar sus actividades?
    SI__ No__

18. ¿Existe estabilidad en la empresa?
    SI__ No__

19. ¿Le brindan capacitación en la empresa?
    SI__ No__

20. ¿Cada qué tiempo le brindan capacitación?
    Mensual ☐
    Trimestral ☐
    Semestral ☐
    Anual ☐

21. ¿En qué le gustaría ser capacitado?
    _____
    _____

22. ¿L e gustaría que las capacitaciones se realicen en?
    En la empresa en horario de trabajo ☐
    En la empresa fuera del horario de trabajo ☐
    Fuera de la empresa en horas de trabajo ☐
    Fuera de la empresa no en horarios de trabajo. ☐

23. ¿Cree que la capacitación ayuda a mejorar su desempeño?
    SI__ No__

24. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño?
    SI__ No__

25. ¿Cada qué tiempo se la realizan?
    Mensual ☐
    Trimestral ☐
    Semestral ☐
    Anual ☐

26. ¿La evaluación le ayuda a mejorar su desempeño?
    SI__ No__

27. ¿La relación con sus compañeros de trabajo son?

Muy Buenas ☐
Buenas ☐
Regulares ☐

28. ¿Recomendaría trabajar en esta empresa?

SI__ No__

Gracias por su colaboración

ANEXO 3 LISTADO DE EMPLEADOS

Tabla Anexos 1. Listado de Empleados

Lista Personal De ANDELAS CIA. LTDA. Marzo 2014			
	Nombre	Cargo	Área
1	Álvarez López Miryam Catalina	Analista Administrativa Financiera	Administrativa
2	Amancha Guangasig Wilson Giovanni	Tejedor	Operativa
3	Andrade Lascano Carlos Alberto	Gerente General	Gerencia
4	Andrade Lascano Edgar Enrique	Gerente Financiero	Gerencia
5	Andrade Lascano Hernán Ricardo	Gerente De Operaciones	Gerencia
6	Andrade Lascano Jaime Oswaldo	Gerente De Ventas	Gerencia
7	Andrade López Carlos Esteban	Jefe De Proyectos	Gerencia
8	Angulo Vergara Camilo Calixto	Bodeguero De M P.	Operativa
9	Astudillo Rivera Alex Gustavo	Exprimidor Secador	Operativa
10	Bayas Prado Carlos Alberto	Jefe Nacional De Ventas	Administrativa
11	Carrasco Bonilla Ernesto Fernando	Supervisor De Acabados Y Tejeduría	Operativa
12	Canchig Quillupangui Oscar Paul	Supervisor De Calidad	Operativa
13	Cajas Moya Esteban Josué	Facturador	Administrativa
14	Chávez Naranjo Camila Auriola	Cobradora	Administrativa
15	Chuquiana Quangatal Luis Ramiro	Tejedor	Operativa
16	Chuquiana Edgar	Tejedor	Operativa
17	Chuquitar Cochicaiza Luis Fernando	Conserje	Operativa
18	Delgado Quezada Fredy Gonzalo	Virador – Plegador	Operativa
19	Gaibor Trujillo Daniel Filadelfo	Jefe De Tejeduría	Operativa
20	Gavilánez Barona Alberto Alejandro	Conserje	Operativa
21	Hurtado Montero Víctor Geovanny	Volante	Operativa
22	Jaqui Nata Segundo Ramiro	Tejedor	Operativa
23	Lizano Pilatasig Tatiana Elizabeth	Secretaria De Producción	Administrativa
24	Llaglla Quinapanta José Manuel	Revisor	Operativa
25	Llaglla Tiban Luis Hernán	Aprendiz	Operativa
26	Maya Olivo Elsa Catalina	Secretaria De Ventas	Administrativa
27	Mena Pozo Milton Fabián	Ayudante De Bodega	Operativa
28	Morales Machuca Edison Rodolfo	Bodeguero De Ventas	Operativa
29	Morales Perrazo Diego Marcelo	Encargado De Seguridad Industrial	Administrativa

30	Mosquera Bassante Verónica Patricia	Jefe De RR.HH.	Administrativa
31	Muzo Bombón Edgar Fabián	Tejedor	Operativa
32	Núñez Silva Fernando Miguel	Bodeguero De Químicos	Operativa
33	Palacios Zamora Juan Edmundo	Vendedor	Administrativa
34	Palacios Ramón Francisco Humberto	Asistente De Bodega	Operativa
35	Pazmiño Pérez Edgar Vicente	Vendedor	Administrativa
36	Peñafiel Llanos Ángel Miguel	Calandrador	Operativa
37	Pillajo Paulo	Laboratorio	Operativa
38	Pinos Núñez Jorge Marcelo	Conserje	Operativa
39	Proaño Serrano Norman Patricio	Vendedor	Administrativa
40	Quintuñas Ibri Antonio	Ayudante De Rama	Operativa
41	Quintuñas Ibri Eduardo	Ayudante De Rama	Operativa
42	Rivera Pachucho Freddy Roberto	Volante	Operativa
43	Rivera Pachucho Luis Alberto	Mecánico	Operativa
44	Rivera Pachucho Fausto	Ayudante De Mantenimiento	Operativa
45	Ruiz Flores Héctor Fernando	Jefe De Tintorería	Operativa
46	Sánchez Villacis Milton Vinicio	Chofer	Operativa
47	Santamaría Bejarano John Rodolfo	Tinturador	Operativa
48	Sigchayan Chaliquin Carlos Fabián	Tinturador	Operativa
49	Tisalema Toalombo Juan Manuel	Conserje	Operativa
50	Tuapanta Pullutaxi Segundo Alberto	Tinturador	Operativa
51	Tuapanta Pullutaxi Segundo Clemente	Tejedor	Operativa
52	Ulloa Miranda Marco Fernando	Ramador	Operativa
53	Vargas Torres Mauricio Rubén	Asistente De Contabilidad	Administrativa
54	Velva Ortega Edison Ricardo	Supervisor De Mantenimiento	Operativa
55	Yanchaliquin Caiza Inés Diocelina	Auxiliar De Limpieza	Administrativa
56	Yanchapan Taushco Luis Alberto	Suministros	Operativa

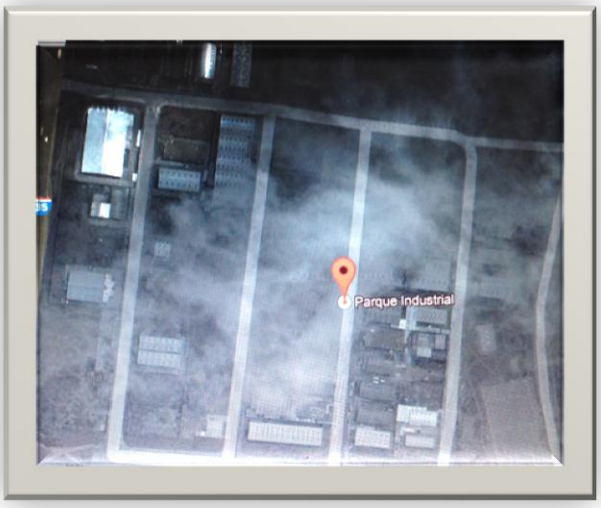
Fuente: ANDELAS CIA. LTDA.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

ANEXO 4 IMÁGENES

Imagen 1. Logotipo de la empresa

F**uente:** Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Imagen 2. Ubicación de la empresa



F**uente:** Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Imagen 3 Planta Operativa

F**uente:** Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

Imagen 4 Gerencia y Personal Administrativo

F**uente:** Investigación de Campo Empresa ANDELAS CIA. LTD.
Elaborado por: Bautista, María José (2014)

ANEXO 5 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA ANDELAS CIA. LTDA.

Art. 1.- FINALIDAD.- El reglamento interno de trabajo de la EMPRESA ANDELAS CIA LTDA., tiene como finalidad regular el desenvolvimiento de las actividades laborales – administrativas entre la compañía y sus trabajadores.

ANDELAS CIA. LTDA., se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, en el Parque Industrial Tercera Etapa, calle “A” y “8”, donde funciona la planta de producción y las oficinas administrativas, y el punto de venta ubicada en la Calle Montalvo 07-50 y Av. 12 de Noviembre.

Su actividad económica es la fabricación de telas de Punto.

La compañía cuenta con las áreas de: producción, comercialización y administración.

Art. 2.- REPRESENTACION LEGAL.- De conformidad con la Ley de Compañías y Estatuto Social de ANDELAS CIA. LTDA., la representación legal, contractual, judicial y extrajudicial, la ejerce el Gerente General, quien como máximo personero administrativo, tiene las facultades y atribuciones necesarias para el cabal cumplimiento de este reglamento interno de trabajo.

Art. 3.- PUBLICIDAD.- ANDELAS CIA LTDA., mantendrá en forma permanente, por lo menos un ejemplar del presente reglamento interno de trabajo en cada lugar de labores de la compañía, a fin de que sea conocido por todos sus trabajadores. De ser el caso, ANDELAS CIA. LTDA., podrá entregar también sendos ejemplares impresos del presente reglamento interno de trabajo a cada uno de sus trabajadores de manera que éstos no podrán alegar su desconocimiento. El ejemplar que se exhibirá y entregará será copia fiel del aprobado por el Director General del Trabajo.

TITULO I

ÁMBITO DE APLICACIÓN Y RÉGIMEN LEGAL

Art. 4.- ÁMBITO DE APLICACIÓN.- El presente reglamento interno de trabajo rige para todos los trabajadores a nivel nacional que laboran en ANDELAS CIA LTDA., en la planta de producción, sus oficinas y el punto de venta.

Art. 5.- RÉGIMEN LEGAL.- Para cumplir la finalidad del presente reglamento interno de trabajo, además de sus propias normas, rigen las disposiciones jurídicas aplicables de la Constitución Política de la República del Ecuador, Código del Trabajo, las cláusulas de los contratos individuales y colectivos, y más normas aplicables.

TITULO II

DE LA RELACIÓN LABORAL

Art. 6.- ESTABILIDAD.- ANDELAS CIA. LTDA. Garantiza la estabilidad laboral de conformidad con el Código del Trabajo.

Art. 7.- INGRESO DE PERSONAL.- ANDELAS CIA. LTDA. Seleccionará el personal requerido para cubrir las necesidades de la compañía.

Quien aspire a obtener un puesto en la empresa, deberá solicitarlo por escrito en los formularios que la empresa le proporcione, adjuntando los siguientes documentos:

a) copia de la cédula a color de ciudadanía o pasaporte en el caso de ser extranjero;
b) copia de la papeleta de votación actualizada, del último sufragio;
c) copia de la planilla de agua, luz o teléfono del último mes de consumo;
d) certificado de trabajo de su último empleador;
e) certificado de estudios realizados;

f) certificado de personas honorables, sobre conducta, honradez y capacidad;
g) certificado de votación;
h) record policial actualizado;
i) partidas de matrimonio o documento legal que acredite la unión de hecho y nacimiento de los hijos;
j) dos fotografías actualizadas; y,
k) certificado médico que indique el tipo de sangre y la ausencia de enfermedades infecto contagiosas.
El aspirante, previamente a la contratación deberá someterse a las pruebas que la empresa estime conveniente, tales como: entrevistas, exámenes de rendimiento, exámenes médicos y otras.

El trabajador que ingrese a prestar sus servicios lícitos y personales en ANDELAS CIA. LTDA., lo hará mediante contrato escrito a prueba por el lapso de noventa días, el cual, de conformidad con el Código de Trabajo, podrá terminarse en cualquier momento. Vencido este plazo se entenderá que continua su vigencia por el tiempo que faltare para completar el año, y si ninguna de las partes lo diera por terminado antes de este último plazo, el contrato se convierte en indefinido.

Art. 8.- En caso de que el trabajador fuere extranjero, antes de iniciar las labores dentro de la empresa, deberá haber obtenido su correspondiente carné ocupacional, de acuerdo a los procedimientos que el Ministerio de Relaciones Laborales y Acción Social exija a la fecha de ingreso; la empresa proporcionará los datos, información y facilidades necesarias.

Art. 9.- REMUNERACIONES.- Las remuneraciones serán las establecidas de acuerdo a la capacidad y responsabilidad de las funciones que cumplan los trabajadores, siempre con respeto a las disposiciones sobre salario básico unificado o sectorial.

Las remuneraciones de los trabajadores comprenden el sueldo determinado por la escala de sueldos para cada puesto, además de las bonificaciones de Ley.

Los trabajadores tienen derecho a todas las remuneraciones estipuladas por el Código del Trabajo y las leyes ecuatorianas tales como: décimos tercero y cuarta remuneración, más compensaciones y bonificaciones, que serán pagadas en la forma y dentro de los plazos establecidos por la Ley.

Los pagos se harán mensualmente para todo el personal que labora en la empresa.

Art. 10. INDEMNIZACIÓN AL EMPLEADOR.- Cuando el trabajador sin justa causa no realice su labor durante el día, perderá la parte proporcional de su remuneración, conforme lo dispone el Art. 54 del Código del Trabajo. Esto sin prejuicio de la sanción en caso de atraso o abandono del trabajo.

Art. 11.- CAUSAS POR LAS CUALES ANDELAS CIA. LTDA. PUEDE DAR POR TERMINADO EL CONTRATO DE TRABAJO CON SUS TRABAJADORES.- ANDELAS CIA. LTDA., además de las causales establecidas en el Art. 172 del Código del Trabajo, podrá dar por terminado el contrato de trabajo con sus trabajadores, por las siguientes causales:

1.- Durante la vigencia del contrato a prueba por la sola voluntad de la compañía para lo cual bastará comunicación escrita simple. Por consiguiente, para tal efecto no será necesaria la intervención de ninguna autoridad administrativa – laboral;
2.- Por más de tres faltas injustificadas de puntualidad y/o asistencia al trabajo o por abandono de éste por más de tres días, siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual;
3.- Por conducta indisciplinada o desobediencia al presente reglamento interno de trabajo;
4.- Por ineptitud manifestada en su labor;

5.- Por prestar servicios o asesoramiento por sí mismo o a través de terceras personas a compañías o personas naturales, que representen o realicen la competencia en los productos o servicios, que ofrece la empresa en el mercado nacional o extranjero;
6.- Por causar reyertas o incidentes, agresiones verbales o físicas, con los directivos, socios, trabajadores o clientes de ANDELAS CIA. LTDA.;
7.- Por desobedecer gravemente las disposiciones o procedimientos administrativos de cada área legalmente comunicada por parte de los funcionarios de la compañía;
8.- Por violación grave de las disposiciones del Código del Trabajo y del presente reglamento interno de trabajo;
9.- Por hacer lo expresamente prohibido o dejar de cumplir sus obligaciones de conformidad con el presente reglamento interno de trabajo cuando esta omisión revista gravedad; y,
10.- Cuando en contra de un empleado de ANDELAS CIA. LTDA. Se hubiera dictado sentencia en firme con penas de prisión o reclusión, lo cual denote falta de probidad del trabajador.
La compañía se reserva el derecho a dar por terminadas las relaciones obrero - patronales previo el trámite de visto bueno.

TITULO III

JORNADA DE TRABAJO Y RÉGIMEN DE ASISTENCIA

Art. 12.- JORNADA DE TRABAJO.- La jornada semanal de trabajo será de cuarenta horas, de acuerdo con el horario establecido en la compañía y previamente aprobado por el Director Regional del Trabajo.

Art. 13.- HORARIO DE TRABAJO.- Para que las actividades de la compañía se desarrollen normalmente y sin ninguna clase de interrupciones, los trabajadores deberán encontrarse puntualmente, en los puestos de trabajo de acuerdo a las siguientes disposiciones:

a) El horario de trabajo podrá variar por orden emanada de la gerencia o quienes hagan sus veces, siempre que esté sujeto a las disposiciones legales y sea aprobado por el Inspector de Trabajo, colocando con anticipación en un lugar visible dentro del sitio de trabajo el cambio establecido.
b) La Compañía se reserva el derecho de establecer para los guardianes y trabajadores, horarios especiales de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y a las necesidades de la Empresa; siempre y cuando se remitan a las disposiciones del Código de Trabajo.
c) En caso de modificaciones, de cambios de horarios por la implantación de varios turnos y/o a las necesidades de la Empresa, estos serán puestos en conocimiento del personal con la debida anticipación y en un lugar visible del local del trabajo, luego de aprobados.
d) La Compañía se reserva el derecho de acordar con el personal, en forma parcial o total, el trabajo en horas extraordinarias cuando las necesidades productivas de la misma así lo exijan. Ningún trabajador podrá laborar horas extraordinarias o suplementarias sin el previo acuerdo escrito respectivo. La remuneración de las horas extras se hará con el recargo de Ley.
e) Cuando por razones de fuerza mayor, tales como daño en la maquinaria, escasez o falta de materia prima, etc., se interrumpiere el trabajo, la empresa se reserva el derecho de recuperar el tiempo perdido mediante horas complementarias al amparo del Art. 60 del Código del Trabajo.
Art. 14. ASISTENCIA.- El control de asistencia se efectuará mediante el uso del reloj marcador en el que se registrará, la hora de entrada y salida del trabajador. Este control podrá llevarse también en cualquier otra forma que la gerencia crea conveniente hacerlo.

Art. 15.- HORA DE INGRESO.- Los obreros y empleados de la Compañía tienen la obligación de concurrir a la planta 5 minutos antes de la hora de ingreso, con el objeto de cambiarse de ropa y llegar a su sección de trabajo e iniciar sus labores a la hora indicada.

El hecho de llegar al lugar del trabajo con retraso de más de diez minutos a la hora de ingreso, se considerará falta de puntualidad. Toda falta se sancionará previa averiguación del hecho.

Art. 16.- INCUMPLIMIENTO DE LA JORNADA DIARIA.- Los horarios de trabajo serán cumplidos estrictamente por los trabajadores. Las faltas a las jornadas de trabajo serán computadas para el descuento del pago de la semana integral, de conformidad con el Código del Trabajo.

Art. 17.- JORNADAS DE TRABAJO PARA QUIENES CUMPLAN FUNCIONES DE CONFIANZA.- Por su naturaleza, quienes desempeñen funciones de confianza estarán sujetos a la jornada de trabajo que amerite por sus cargos de responsabilidad en la compañía.

Art. 18.- ROTACIÓN DE FUNCIONES.- Para efectos de capacitación y experiencia de los trabajadores en el conocimiento de otras áreas de trabajo, se incorpora el concepto de polifuncionalidad en las áreas productivas y administrativas, por lo que los trabajadores, supervisores, jefes de turno y/o jefes departamentales de las diferentes áreas, podrán efectuar la rotación respectiva sin que signifique en ningún caso disminución de remuneración o ejecución de labor distinta de la convenida.

Art. 19.- DESCANSOS OBLIGATORIOS.- Serán días de descanso obligatorio los establecidos en el Código de Trabajo, así como los que hubiere dispuesto el Gobierno Nacional mediante leyes o decretos, sujetándose los trabajadores y funcionarios de la compañía a su recuperación en caso de haberlo así ordenado la disposición legal o gubernamental.

En caso de requerirse el trabajo en días de descanso, la empresa acordará con los trabajadores que voluntariamente deseen realizarlo y los remunerará con los recargos de Ley.

Art. 20.- PERMISOS POR ENFERMEDAD.- El trabajador que, encontrándose en el desempeño de sus funciones, necesitare ausentarse para ser atendido por facultativos médicos, deberá solicitar el permiso correspondiente a su superior jerárquico, jefe administrativo o jefe departamental. En caso de requerirse, la compañía extenderá el respectivo aviso de enfermedad para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El trabajador que por enfermedad no pudiere concurrir a cumplir sus labores está obligado a comunicar este particular a la compañía dentro del primer día de iniciada la enfermedad, por sí mismo o a través de algún familiar. Si no se presenta el certificado médico dentro de los tres primeros días de iniciada la enfermedad, se presumirá como no existente para los fines contemplados en el Código del Trabajo y el presente reglamento.

En cualquier caso de inasistencia por enfermedad o en que se otorgue permiso por esta causa, será obligación del empleado, antes de su reingreso, presentar el informe médico que compruebe efectivamente la atención médica, extendida preferentemente por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o por el médico tratante, en este último caso abalizado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 21.- PERMISO POR CALAMIDAD DOMESTICA.- El empleado podrá solicitar se le conceda permiso para atender calamidades domésticas relacionadas consigo mismo, padres, hermanos, cónyuge, conviviente e hijos, las cuales deberán ser comprobadas.

Art. 22.- JUSTIFICACIÓN DE FALTAS.- Toda falta de asistencia será justificada ante el Jefe Administrativo o Jefe de Planta, quien lo pondrá en conocimiento de sus inmediatos superiores y Jefe de sección respectiva.

Art. 23.- COMPENSACIÓN POR PERMISOS.- A excepción de los concedidos por enfermedad y los previstos en el Código del Trabajo, los permisos serán restados del tiempo legal de vacaciones a que tiene derecho el empleado. Para

tal efecto, los permisos por tres o más horas en una misma jornada de trabajo se considerarán como permiso por media jornada; y, por cinco o más horas, como jornada completa.

Art. 24.- A excepción de la notificación que por enfermedad está obligado a hacer el trabajador conforme lo dispone el Art. 20 de este reglamento interno, en caso de imposibilidad por parte del trabajador de hacerse presente en el local del trabajo, tiene la obligación de comunicar las razones respectivas al Jefe Administrativo o Jefe de Planta, en un plazo de UNA HORA, posterior a la hora de iniciación de las labores. Este aviso o comunicación por parte del trabajador no constituye justificación por ausencia del sitio de trabajo.

Art. 25.- LICENCIAS.-

La Empresa ANDELAS CÍA. LTDA. Otorgará permisos remunerados a sus trabajadores en los siguientes casos:

a) Hasta dos días de licencia, por enfermedad o accidente grave del conyugue o conviviente, hijos, padres o hermanos, previa comprobación con un documento válido.
b) Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de conyugue o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro segundo grado de consanguinidad o afinidad.
c) Hasta tres días de licencia por matrimonio del trabajador, por una sola vez.
d) Permisos por maternidad y paternidad como lo establece el Código de Trabajo.

TITULO IV

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Art. 26. Los trabajadores deben someterse a las medidas de higiene y sanidad que prescriban la ley, las autoridades en general y la Empresa, sujetándose a

los exámenes médicos necesarios, con los tratamientos preventivos que fueren aconsejados. Se observarán especialmente las normas del reglamento de seguridad e higiene del trabajo de la empresa.

Art. 27.- El trabajador que se sintiere enfermo comunicará a la Empresa desde el primer día de enfermedad, de no hacerlo, se considerará que la falta es injustificada, a menos que se demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad de dar dicho aviso.

Art. 28. Serán válidos para la Empresa preferentemente los certificados médicos concedidos por el correspondiente Departamento del Seguro Social.

Art. 29. En caso de accidente de trabajo, por leve que éste fuera, el Jefe respectivo de la sección, su representante o cualquier otro funcionario, deberá inmediatamente ordenar la prestación de los primeros auxilios que sean necesarios. Si la gravedad del accidente lo demanda, el trabajador será transportado inmediatamente al Centro de Salud y/o Dispensario del Seguro Social más cercano.

Art. 30. El trabajador que se encuentre enfermo, aunque no se halle inhabilitado para el trabajo pero que pueda constituir peligro para la colectividad del personal, no entrará en el local del trabajo provisionalmente; hasta que un médico certifique que puede realizar sus tareas o que debe ser retirado provisional o definitivamente según la Ley.

Art. 31.- Todos los trabajadores están obligados a observar rigurosamente, las instrucciones médicas y precauciones ordenadas por la Empresa, relativas a la prevención de las enfermedades y al manejo de las máquinas y elementos de trabajo para evitar accidentes, para ello, se cumplirá estrictamente con el uso de los implementos de seguridad, (guantes, lentes, mascarillas, etc.) donde se requiera.

Art. 32. Los trabajadores y/o empleados que no acaten las disposiciones de Seguridad Industrial que dispone la Compañía, serán sancionados conforme a este Reglamento.

TITULO V

OBLIGACIONES, PROHIBICIONES Y DERECHOS

Art. 33.- OBLIGACIONES ADICIONALES DEL TRABAJADOR.- Sin perjuicio de las obligaciones consignadas en el Art. 45 del Código del Trabajo vigente, los trabajadores observarán las siguientes:

1.- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados;
2.- Observar buena conducta y presencia decorosa en el cumplimiento de sus funciones, y subordinación a los superiores;
3.- Comunicar en forma oportuna a los representantes de la compañía sobre los peligros, daños materiales o conducta sospechosa de otros trabajadores que puedan afectar material, patrimonial o moralmente a los bienes, productos, instalaciones, mercaderías o en forma personal a los socios, directivos o trabajadores de la compañía cuando los conociere;
4.- Cumplir estrictamente con el Reglamento Interno del Trabajo;
5.- Decir la verdad en toda ocasión;
6.- Mantener la producción de sus respectivas máquinas dentro de los límites técnicos establecidos, realizar los respectivos procesos de limpieza y cuidados de acuerdo a las normas técnicas, así como también con las disposiciones de control dadas por la Empresa;
7.- Sujetarse a las medidas preventivas de higiene que establece la Ley, impongan las autoridades o el servicio médico de la Empresa;
8.- Cuidar por la buena conservación y aseo de la maquinaria, manteniendo siempre limpio el lugar de trabajo;

9.- Restituir a la Empresa los materiales elaborados, herramientas, repuestos y maquinaria que se hubiere dañado o desaparecido por su culpa o negligencia, y siempre que estuviere a su cargo;

10.- Utilizar el uniforme en las horas de trabajo al igual que los elementos de protección como guantes, mascarillas, cascos, protectores auditivos, fajas, etc.;

11.- Guardar una inmejorable conducta en todo sentido, respetando las normas de moral y disciplina;

12.- Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde debe desempeñar sus labores;

13.- Prestar toda la colaboración posible en caso de siniestros o riesgos inminentes que afecten o lesionen a las personas o bienes de la Compañía;

14.- Realizar los cursos de perfeccionamiento para los cuales fuere designado;

15.- Cuidar debidamente las máquinas, herramientas, computadoras, copiadoras, equipos de oficina a cargo del trabajador, con el objeto de conservarlas en estado de funcionamiento, debiendo dar además inmediato aviso a su superior cuando dichos implementos sufrieren algún desperfecto, para la reparación respectiva. Sé prohíbe terminantemente al trabajador proceder por su cuenta a la reparación y, si a causa de no obedecer esta prohibición, se aumenta el daño o se hace imposible reparar el implemento, el trabajador responderá por los daños y perjuicios ocasionados a la Compañía;

16.- Cuidar que no se desperdicie el material de trabajo que recibe y devolver el que no empleare, advirtiéndose que en caso contrario podrá ser considerado como hurto;

17.- Cumplir exactamente el horario diario de trabajo en el turno que le corresponda, para lo cual se deberá marcar personalmente la entrada y salida en el reloj respectivo;

18.- Suministrar tanto a sus Jefes inmediatos y superiores la información completa y detallada de cualquier daño, novedades que se produzcan con los bienes de la Compañía, aún de aquellos que no se encuentren bajo su cuidado.

19.- Poner el máximo cuidado para obtener la mayor perfección en el trabajo que le ha sido encomendado, evitando de manera especial que se desperdicien

el tiempo y los materiales, y se deterioren las herramientas, máquinas y bienes muebles a su cargo;

20.- Buscar el constante perfeccionamiento y mayores conocimientos de sus labores y de las de otros para profesionalizarse y poder ocupar puestos de mayor complejidad;

21.- Informar al Jefe de Recursos Humanos o Gerente de Operaciones inmediatamente, cuando se produjeren cambios de estado civil, nacimientos de hijos, etc. comprobados con los documentos respectivos, además de los que se produjeren en cuando a cambios de domicilio y número telefónico;

22.- Cumplir las disposiciones verbales o escritas emanadas por los representantes y ejecutivos de la compañía;

23.- Avisar a la compañía cuando por causa justificada faltare al trabajo, debiendo acreditarla por escrito ante su inmediato superior jerárquico cuando se reincorpore a trabajar, caso contrario será sancionado conforme lo establece el presente reglamento y el Código del Trabajo;

24.- Utilizar los teléfonos, útiles de oficina, equipos de computación, copiadoras, fax, en general bienes de propiedad de la compañía sólo para asuntos de trabajo;

25.- Mantener con seguridades los escritorios de uso personal, con el objeto de evitar daños y/o pérdidas de documentos y bienes, así como apagar los equipos que se encuentren bajo custodia cuando se encuentren fuera de su uso;

26.- Asistir puntualmente a los eventos o reuniones convocadas por la compañía;

27.- Guardar rigurosamente los secretos técnicos de los cuales tenga conocimiento por razones de su trabajo, así como los asuntos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicio a la compañía y/o terceros; y,

28.- Las demás establecidas en este reglamento interno de trabajo.

Art. 34.- PROHIBICIONES ADICIONALES DEL TRABAJADOR.- Además de las establecidas en el Art. 46 del Código del Trabajo, está prohibido al trabajador:

1.- Suspender las labores, promover o participar en dichas suspensiones sin justificación legal alguna;

2.- Poner en peligro su propia seguridad o la de sus compañeros de trabajo, o las oficinas y locales de la compañía por actitud negligente o imprudente, cualquiera sea la naturaleza del acto dañoso que pueda resultar o no reportar inmediatamente los daños que se produjeren en las instalaciones;

3.- No desarrollar las actividades propias de su trabajo y/o dejar su área de trabajo y/o encargar el trabajo a personas no autorizadas por el Jefe directo;

4.- Abandonar el trabajo sin causa legal y/o encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido confiado;

5.- Negarse a trabajar en las labores, funciones y horario que estuviere destinado;

6.- Introducir bebidas alcohólicas y/o drogas al lugar del trabajo o ingerirlas durante la jornada de trabajo. Quien se presentare al mismo bajo los efectos del alcohol o drogas no podrá ingresar;

7.- Leer durante el horario de trabajo: libros, revistas, periódicos o cualquier otro material de lectura, que no tenga relación con sus labores;

8.- Realizar al interior de la Empresa actividades comerciales, sorteos, rifas, colectas, propaganda política o religiosa o cualquier otra actividad que distraiga de sus funciones a los trabajadores en las jornadas de trabajo. Solicitar cuotas o préstamos de dinero entre compañeros de trabajo y con personas que tenga relación la compañía;

9.- Tomar del establecimiento, sin permiso del Patrono, materia prima o artículos elaborados, bienes, mercancías, utensilios o herramientas de trabajo, en su beneficio personal;

10.- Portar armas durante las jornadas de trabajo y/o hacer uso de ellas poniendo en riesgo la seguridad personal de los trabajadores de la compañía, salvo el caso de porteros o vigilantes que lo harán por autorización expresa de la gerencia de la empresa;

11.- Alterar, borrar o rectificar las tarjetas de asistencia o de los cuadros de salarios o pagos, tableros de avisos o cualquier otro documento;

12.- No marcar personalmente la entrada y salida a su labor diaria en el reloj de registro de control de asistencias;

13.- Ingerir alimentos en la Empresa durante el horario de trabajo;

14.- Cometer actos que signifiquen abusos de confianza, fraude y otros que impliquen comisión de delito o contravención penal; reservándose la Empresa el derecho de ejercer las acciones civiles y penales que la Ley le conceda;

15.- Causar daños de cualquier naturaleza a las pertenencias de la Empresa, edificios, maquinarias y en general a los bienes de la empresa, etc.;

16.- Introducir en las oficinas de la compañía literatura obscena, pornográfica, subversiva, antinacional o lesiva a los intereses de la compañía, sus directivos, ejecutivos, trabajadores, clientes o terceros, así como colocar escritos insultantes, dibujos en paredes, puertas, muebles, baños, corredores, etc.;

17.- Dormir, distraerse o distraer a los demás durante el trabajo;

18.- Hacer afirmaciones falsas o tendenciosas sobre la Compañía, sus actividades o funcionarios;

19.- Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir verbal o físicamente a los compañeros de trabajo, jefes y superiores jerárquicos dentro y fuera de las dependencias de la Compañía;

20.- Entrar a sitios prohibidos o a las oficinas de los funcionarios sin el permiso o autorización;

21.- Durante el horario de trabajo, ningún trabajador abandonará su máquina o sitio de trabajo, salvo la existencia de justa causa y previo permiso de su superior;

22.- Hacer competencia desleal a la Empresa, en cualquiera de sus formas;

23.- No acatar las disposiciones de este reglamento interno, las órdenes emanadas de sus superiores, ya sean verbales o escritas, por asuntos disciplinarios o de trabajo;

24.- Llegar atrasados a sus labores, incumpliendo con los horarios de trabajo;

25.- Utilizar los teléfonos de la compañía para asuntos personales, salvo casos de emergencia y con la autorización de su jefe inmediato;

26.- Recibir visitas ajenas a las labores propias de la Empresa en horario de trabajo;

27.- Permanecer en las instalaciones de la compañía, fuera de las horas de trabajo, a menos que esté autorizado para hacerlo;

28.- No asistir a eventos de capacitación, entrenamiento, investigación o actualización de conocimientos tanto en el ámbito interno como externo y considere la compañía necesaria la participación de sus trabajadores durante la jornada de labor;

29.- Llegar atrasados a las reuniones o eventos convocados por la compañía, durante la jornada de labor;

30.- No mantener reserva y guardar rigurosamente los secretos técnicos de los cuales tenga conocimiento por razones de trabajo, así como los asuntos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicio la compañía y/o terceros;

31.- Revelar a otros trabajadores de la compañía u otras compañías informes relacionados con clientes o asuntos cuya divulgación puede causar a dichos clientes o a la compañía perjuicios de cualquier clase;

32.- Aceptar representaciones o poderes de terceros, sean personas naturales o jurídicas relacionados con la empresa, salvo casos excepcionales autorizados por la gerencia;

33.- Tener relación de trabajo, comercial o civil con otras empresas o personas naturales durante la jornada de labor o cualquier actividad que pueda generar un conflicto de intereses, sin la debida autorización previa de la gerencia;

34.- Utilizar las instalaciones de la compañía, equipos bienes y documentos, formularios impresos con logotipo y nombre de la compañía para su reproducción o actividades personales o en beneficio de otras personas naturales o jurídicas;

35.- Aceptar comisiones, participaciones, gratificaciones, obsequios o donaciones de los clientes en recompensa a servicios prestados o por motivos que puedan influir en la ejecución del deber por parte del trabajador;

36.- Aprovechar la posición que ocupa en la compañía para obtener contratos o ventajas personales; y,

37.- Las demás establecidas en este reglamento interno de trabajo;

Art. 35.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR.- La compañía se compromete a dar cumplimiento a las obligaciones establecidas para ella en el Art. 42 del Código del Trabajo vigente, el cual se considera íntegramente reproducido en este artículo, así como las que se señalan a continuación:

a) Procurar la armonía de las relaciones humanas y laborales con los trabajadores, buscando la prosperidad económica de la Empresa;
b) Guardar consideración y buen trato personal por parte de los funcionarios y trabajadores de la Empresa;
c) Pago puntual de los salarios a los trabajadores;
d) Pago de las aportaciones que por ley debe hacer al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de manera que puedan los trabajadores gozar de sus prestaciones;
e) Solución justa a los requerimientos de los trabajadores, con explicación razonada en caso de ser negativa;
f) Entrega de ropa de trabajo a las personas que por su tipo de actividad lo requieran;
g) Estabilidad en el trabajo, exigiendo que se observe buena conducta, asistencia regular, responsabilidad, productividad y cumplimiento de las prescripciones de este Reglamento y las leyes laborales.
h) Dar oportunidad a los trabajadores a realizar una verdadera carrera profesional sobre la base de su capacidad y espíritu de superación, de conformidad con el escalafón de la Empresa;
i) La permanente procuración de los mejores y más técnicos sistemas de trabajo y Seguridad Industrial, que garanticen la integridad física de los trabajadores.

Art. 36.- PROHIBICIONES AL EMPLEADOR.- La compañía se compromete a dar estricto cumplimiento a lo establecido en el Art. 44 del Código del Trabajo, referido a sus prohibiciones expresas, el mismo que se considera íntegramente reproducido en este artículo, y a las siguientes:

a) Hacer deducciones, retenciones y compensaciones de salarios y prestaciones; salvo en los casos autorizados por la Ley y este Reglamento, o aceptados por los trabajadores;

b) Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercadería o víveres en almacenes que tenga o establezca la Compañía;

c) Permitir que sus funcionarios acepten regalos o dinero del trabajador por cualquier concepto;

d) Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso, político o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio;

e) Hacer, permitir o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.

Art. 37.- VACACIONES ANUALES.- Los trabajadores que hayan cumplido un año ininterrumpido de labores en la compañía tienen derecho a vacaciones, de conformidad con lo prescrito en el Art. 69 del Código del Trabajo.

La Compañía puede determinar, para todos o parte de sus trabajadores, una época fija para el goce de las vacaciones colectivamente. Si así lo hiciere, para los trabajadores que en tal época no hubieren cumplido un año de servicio, gozarán las mismas, proporcionalmente al tiempo de servicio que estuvieren trabajando en la Empresa.

El trabajador presentará la solicitud de vacaciones en el formulario que le proporcione la compañía para aprobación del Jefe inmediato y a falta de éste por quien le subrogue y a falta de ambos, por el Gerente de Área.

Los trabajadores podrán acumular sus períodos anuales de vacaciones de conformidad con la ley.

TITULO VI

FALTAS Y SANCIONES

Art. 38.- FALTAS.- Se considerará falta a la desobediencia del trabajador a las disposiciones del Código del Trabajo, de este Reglamento Interno de Trabajo o

el incumplimiento a las disposiciones legalmente comunicadas por los directivos o superiores de la compañía.

Las faltas podrán ser leves o graves.

Leves serán cualquier violación del presente reglamento interno de trabajo, en especial los numerales 1, 2, 4, 7, 8, 11, 12, 14, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 28 del Art. 33.

Graves serán las establecidas en el Art. 172 del Código del Trabajo y la violación grave de las disposiciones establecidas en los numerales 3, 5, 6, 9, 10, 13, 15, 16, 18 y 27 del Art. 33 y el incumplimiento grave de las disposiciones del Art. 34 del presente reglamento interno del trabajo;

La gravedad de la falta será calificada por el Inspector del Trabajo competente.

Art. 39.- SANCIONES.- De acuerdo a la gravedad o frecuencia de la falta, las sanciones serán:

1.- Amonestación escrita;
2.- Multa con el 10% del salario mensual; y,
3.- Separación de la empresa previo visto bueno, otorgado por el Inspector del Trabajo.

Art. 40.- ESCALA PARA LA IMPOSICION DE SANCIONES.- Si el trabajador o empleado cometiere una o más faltas, se podrá aplicar las siguientes sanciones:

1.- Primera falta leve durante el mes de labor: amonestación escrita;
2.- Segunda falta leve durante el mes de labor: multa con el 10% del salario mensual; y,
3.- Reincidencia por tercera ocasión en el mes de labor de faltas leves y/o cometimiento de una falta grave: separación de la empresa previo visto bueno, otorgado por el Inspector del Trabajo.

La compañía llevará un registro, por escrito y personal, de las faltas y sanciones impuestas a cada uno de sus trabajadores.

Art. 41.- IMPOSICION DE SANCIONES.- Las sanciones las impondrá el Gerente General, Gerente de Primera Línea y/o Jefe de Recursos Humanos, considerando la gravedad de la falta.

Art. 42.- PROCEDIMIENTOS.- El Presidente, Gerente General, Gerente de Primera Línea, son los únicos funcionarios facultados para solicitar la imposición de sanciones a un trabajador. Ningún trabajador se considerará despedido sino cuando haya recibido el respectivo aviso por escrito del Gerente General, Gerente de Primera Línea, o la correspondiente notificación de las autoridades de Trabajo.

En caso de imposición de multas, estas serán descontadas de los haberes de los trabajadores en la próxima fecha de pago inmediata a la comisión de la falta.

Para la petición de visto bueno se seguirá el procedimiento establecido en el Código del Trabajo.

Art. 43. Los trabajadores que tengan a su cargo valores o bienes de la Empresa como: cajeros, vendedores, choferes, bodegueros, cobradores, etc., serán personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida o destrucción de los mismos, salvo que éstas hayan sido provocadas por causa de fuerza mayor o caso fortuito, reservándose la Compañía en todo caso, el derecho a las acciones civiles y penales que la ley le concede. La Empresa podrá exigir caución legal al trabajador que maneje dinero o bienes de propiedad de la Empresa, cuando según su criterio lo estime necesario.

El empleado que realice viajes por cuenta de la Empresa, deberá liquidar los gastos máximo 5 días después de regresar, adjuntando todos los recibos y documentos necesarios para comprobar los gastos efectuados devolviendo a la Empresa el saldo, si lo hubiere; en caso contrario la Empresa reclamará del trabajador los valores en cuestión.

Art. 44. El dinero retenido por la Empresa a los trabajadores por concepto de multas se destinará a una cuenta especial, para uso del comité de empresa, cuando se trate de trabajadores afiliados a dicha organización. En caso de trabajadores multados que no pertenezcan al comité de empresa, el dinero retenido será de libre disposición de la empresa.

Art. 45. A más de las causales indicadas en el Código del Trabajo, la Empresa, previo visto bueno, podrá dar por terminado el contrato de trabajo con el trabajador que hubiere sido condenado por sentencia de cualquier autoridad con más de 6 meses de prisión, o por causas que lesionen la dignidad o moralidad de la Empresa.

TITULO VII

DISPOSICIONES ESPECIALES

Art. 46. Por las condiciones especiales en que se desarrolla sus actividades y por la necesidad de reajustar las condiciones técnicas en que la Empresa se desenvuelve, la Empresa ANDELAS CIA. LTDA., podrá reubicar a sus trabajadores, previo su consentimiento, en cualquiera de sus dependencias, sin que esto implique cambio de ocupación.

Art. 47. El trabajador que no rinda en su labor un promedio igual o semejante al de sus compañeros de trabajo, será requerido para que mejore su actividad, y de no hacerlo, se pedirá el visto bueno para dar por terminadas las relaciones de trabajo, de conformidad con el numeral 5 del Art. 172 del Código del Trabajo, causal que será calificada por el Inspector del Trabajo competente.

TITULO VIII

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 48.- Aprobado el presente reglamento, la compañía entregará un ejemplar del mismo a cada uno de los trabajadores o, en su defecto, mantendrá un

ejemplar en un lugar visible y al alcance de todos para que puedan conocer las disposiciones constantes en él.

Art. 49.- Los roles de pago, las tarjetas de control de entrada y salida, los partes diarios de asistencia, cualquier otro sistema de control y el presente Reglamento constituirán pruebas para los casos de sanciones o solicitud de visto bueno a los trabajadores.

Art. 50.- La compañía se obliga a cumplir y hacer cumplir el presente reglamento así como las normas legales pertinentes.

Art. 51.- El trabajador antes de recibir su liquidación por la terminación de la relación laboral, deberá entregar por inventario: equipos, materiales, partes, manuales, implementos y en general todos los bienes y valores que han estado bajo su custodia.

Art. 52.- Los trabajadores que laboren en funciones de venta y cobranza serán responsables de efectuar los cobros con el máximo de cuidado y precisión, en salva guarda de los valores de la compañía. Igualmente, se encuentran obligados a efectuar el seguimiento a los clientes para la cancelación de sus facturas, y efectuar los cobros.

Art. 53.- Para los casos no previstos en el reglamento interno de trabajo se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y demás leyes laborales del país.

Art. 54. Cuando las condiciones de trabajo varíen o por ciertas circunstancias sea necesario introducir reformas al presente Reglamento, éstas serán sometidas a consideración de la Dirección General del Trabajo, a fin de ser estudiadas y aprobadas legalmente.

Art. 55.- El presente reglamento interno de trabajo entrará en vigencia desde su aprobación por parte del Ministerio de Trabajo y Acción Social.