



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN  
SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COMPAÑÍA  
ANDESNEGSA S.A.**

**AUTORAS:**

**SALTOS ZÚÑIGA PATRICIA ELIZABETH  
TENELEMA ORTIZ ADRIANA VICTORIA**

**MILAGRO, ABRIL 2012**

**ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor de Proyecto de Investigación nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el Proyecto de Grado con el Título: “Estudio de Factibilidad para Diseñar e Implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano en la compañía ANDESNEGSA S.A.” presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al Título de Ingenieras en Contaduría Pública y Auditoría.

El problema de investigación se refiere a: ¿De qué manera se solucionaría el deficiente manejo del talento humano en la empresa ANDESNEGSA S.A.?

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, a los 20 días del mes de abril de 2012

Ing. Roberto Cabezas C., Msc.

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el proyecto denominado “Estudio de Factibilidad para Diseñar e Implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano en la compañía ANDESNEGSA S.A.” es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 20 días del mes de abril de 2012

**PATRICIA SALTOS ZÚÑIGA**  
**C.I. 0915184923**

**ADRIANA TENELEMA ORTIZ**  
**C.I. 0926408626**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**COMERCIALES**

**CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**PROFESOR DELEGADO**

**PROFESOR SECRETARIO**

## **DEDICATORIA**

Culminado este trabajo espero que sea de gran utilidad para la compañía ANDESNEGSA, pues ha sido realizado con responsabilidad social empresarial, pensando en el personal que colabora en la empresa, y que sirva como herramienta administrativa que coadyuve al mejoramiento en la gestión del talento humano. Por todo ello dedico esta obra a ustedes mis colaboradores.

***Patricia Saltos Zúñiga***

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi madre por ser la persona más importante en mi vida, ya que ella siempre ha sido un pilar fundamental en todo lo que hago y he contado con su apoyo incondicional, a mi padre que desde el cielo me sigue llenando de bendiciones y a mis hermanas por darme ánimos cuando los necesite.

***Adriana Tenelema Ortiz.***

## **AGRADECIMIENTO**

Me propuse cumplir un objetivo y sabía que si ponía empeño, coraje y decisión lo iba a lograr. He llegado a la meta, y eso es algo que no se consigue todos los días. Por ello, y en premio a ese esfuerzo un inmenso grado de satisfacción y orgullo invade mi espíritu. Doy gracias a Dios por haberme permitido cumplir con mi sueño y que hoy se convierte en realidad. Mi sincera gratitud a la Universidad Estatal de Milagro, a mis profesores por compartir sin egoísmo sus conocimientos en cada jornada de estudio, y de manera especial a mis padres por haberme dado la vida, a mis hijos Andrea, Francisco y Daniela por ser el motor que me impulsa a seguir, a Luis que son su apoyo, amor y comprensión me permitió superar barreras y obstáculos y a todos mis seres queridos que de una u otra forma me han ayudado a alcanzar esta nueva meta.

***Patricia Saltos Zúñiga***

## **AGRADECIMIENTO**

En el presente trabajo de tesis quiero expresar mi gratitud a Dios por bendecirme y haber permitido culminar mi carrera.

A los catedráticos que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y fortaleciendo mi formación académica.

***Adriana Tenelema Ortiz.***

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Msc.

**Jaime Orozco**

**Rector de la Universidad Estatal de Milagro**

De nuestras consideraciones:

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Estudio de Factibilidad para Diseñar e Implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano en la compañía ANDESNEGSA S.A., y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 20 días del mes de abril de 2012

**PATRICIA SALTOS ZÚÑIGA**

**C.I. 0915184923**

**ADRIANA TENELEMA ORTIZ**

**C.I. 0926408626**

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.1.1 Problematización .....	2
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.1.3 Formulación del problema .....	3
1.1.4 Sistematización del problema.....	3
1.1.5 Determinación del tema.....	3
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo General de la investigación .....	4
1.2.2 Objetivos Específicos de la investigación .....	4
1.3 Justificación .....	4
 <b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>6</b>
2.1 Marco Teórico .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	8
2.2 Marco Conceptual .....	15
2.2.1 Fundamentación Teórica.....	15
2.2.2 Fundamentación Legal .....	43
2.2.3 Glosario .....	46
2.3 Hipótesis y Variables .....	51
2.3.1 Hipótesis General .....	51
2.3.2 Hipótesis Particulares .....	51
2.3.2 Declaración de Variables.....	52
2.3.4 Operacionalización de las Variables.....	53

### **CAPÍTULO III**

<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	54
3.1 Tipo y Diseño de Investigación y su Perspectiva General .....	54
3.2 La Población y Muestra .....	54
3.3 Los Métodos y las Técnicas .....	54
3.3.1 Métodos Teóricos .....	55
3.3.2 Métodos Empíricos .....	55
3.3.3 Técnicas e Instrumentos .....	55
3.4 El Tratamiento Estadístico de la Información .....	56

### **CAPÍTULO IV**

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	57
4.1 Análisis de la Situación Actual .....	57
4.2 Análisis Comparativo, Evolución, Tendencia y Perspectivas .....	58
4.3 Resultados .....	60
4.3.1 Encuesta realiza al personal de ANDESNEGSA S.A. ....	60
4.4 Verificación de Hipótesis .....	74

### **CAPÍTULO V**

<b>PROPUESTA</b> .....	76
5.1 Tema .....	76
5.2 Fundamentación .....	76
5.3 Justificación .....	77
5.4 Objetivos .....	78
5.4.1 Objetivo General de la Propuesta .....	78
5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta .....	78
5.5 Ubicación .....	78
5.6 Factibilidad .....	79
5.7 Descripción de la Propuesta .....	79
5.8 Planificación Estratégica .....	80
5.8.1 Principios y Valores Corporativos .....	80

5.8.2	Logo de la Empresa.....	81
5.8.3	¿Cuál es nuestra Misión? .....	82
5.8.4	¿Cuál es nuestra Visión?.....	82
5.8.5	Objetivos Empresariales.....	82
5.8.6	Análisis Estratégico FODA .....	83
5.8.7	Estrategias FOFADODA.....	84
5.8.8	Estructura Organizacional .....	89
5.8.8.1	Niveles de la Organización .....	89
5.8.8.2	Organigrama de la Empresa.....	90
5.8.9	Estructura Funcional.....	91
5.8.10	Políticas Organizacionales .....	107
5.9	Sistema de Gestión del Talento Humano .....	121
5.9.1	Subsistema de Integración .....	122
5.9.2	Subsistema de Organización.....	127
5.9.3	Subsistema de Desarrollo.....	131
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	145
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	146
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	147
	<b>LINKOGRAFÍA</b> .....	149
	<b>ANEXOS</b> .....	150
	ANEXO 1	
	Reglamento Interno de la empresa ANDESNEGSA	
	ANEXO 2	
	Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa ANDESNEGSA	
	ANEXO 3	
	Ficha de Investigación	
	ANEXO 4	
	Encuesta a los empleados de la empresa ANDESNEGSA	

## ÍNDICE DE CUADROS

### **CUADRO 1**

Los 5 subsistemas de la Administración de Recursos Humanos y su interacción ..... 28

### **CUADRO 2**

Ventajas de las prestaciones para la organización y para el empleado ..... 40

### **CUADRO 3**

Variables de la investigación ..... 52

### **CUADRO 4**

Operacionalización de las variables ..... 53

### **CUADRO 5**

Verificación de las hipótesis ..... 74

### **CUADRO 6**

Análisis Estratégico FODA ..... 83

### **CUADRO 7**

Matriz de Gestión FO ..... 84

### **CUADRO 8**

Matriz de Gestión DA ..... 85

### **CUADRO 9**

Matriz de Priorización FO ..... 86

### **CUADRO 10**

Matriz de Priorización DA ..... 87

<b>CUADRO 11</b>	
Matriz FOFADODA.....	88
<b>CUADRO 12</b>	
Ficha para la requisición del empleado .....	123
<b>CUADRO 13</b>	
Ficha de evaluación del desempeño .....	130
<b>CUADRO 14</b>	
Taller de Integración.....	136
<b>CUADRO 15</b>	
Cronograma de Capacitación.....	139

## ÍNDICE DE FIGURAS

### **FIGURA 1**

Pregunta 1..... 60

### **FIGURA 2**

Pregunta 2..... 61

### **FIGURA 3**

Pregunta 3..... 62

### **FIGURA 4**

Pregunta 4..... 63

### **FIGURA 5**

Pregunta 5..... 64

### **FIGURA 6**

Pregunta 6..... 65

### **FIGURA 7**

Pregunta 7..... 66

### **FIGURA 8**

Pregunta 8..... 67

### **FIGURA 9**

Pregunta 9..... 68

### **FIGURA 10**

Pregunta 10..... 69

<b>FIGURA 11</b>	
Pregunta 11.....	70
<b>FIGURA 12</b>	
Pregunta 12.....	71
<b>FIGURA 13</b>	
Pregunta 13.....	72
<b>FIGURA 14</b>	
Pregunta 14.....	73
<b>FIGURA 15</b>	
Proceso de Reclutamiento del Personal .....	124
<b>FIGURA 16</b>	
Proceso de Selección del Personal.....	126
<b>FIGURA 17</b>	
Proceso de Capacitación .....	134

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b>	
Pregunta 1.....	60
<b>TABLA 2</b>	
Pregunta 2.....	61
<b>TABLA 3</b>	
Pregunta 3.....	62
<b>TABLA 4</b>	
Pregunta 4.....	63
<b>TABLA 5</b>	
Pregunta 5.....	64
<b>TABLA 6</b>	
Pregunta 6.....	65
<b>TABLA 7</b>	
Pregunta 7.....	66
<b>TABLA 8</b>	
Pregunta 8.....	67
<b>TABLA 9</b>	
Pregunta 9.....	68
<b>TABLA 10</b>	
Pregunta 10.....	69

<b>TABLA 11</b>	
Pregunta 11.....	70
<b>TABLA 12</b>	
Pregunta 12.....	71
<b>TABLA 13</b>	
Pregunta 13.....	72
<b>TABLA 14</b>	
Pregunta 14.....	73

## RESUMEN

El presente estudio se realizó en la compañía ANDESNEGSA S.A., de la ciudad de Guayaquil, esta empresa se dedica a la actividad de construcción de obras civiles y alquiler de maquinaria pesada. Fue creada en mayo del año 2010 y durante este tiempo ha podido incrementar sus activos fijos, motivo por el cual ha tenido que aumentar también su personal operativo.

El resultado de esta investigación ha determinado que la falta de gestión del talento humano causa un ambiente de trabajo tenso, conflictos en el área operativa que se ha visto reflejado en la rotación del personal.

El objetivo de este proyecto es diseñar un sistema de gestión del talento humano, que contenga procesos y procedimientos coherentes que permitan regular la administración del personal. A su vez el desarrollo de manuales, reglamentos y políticas ayudarán a cumplir con este objetivo.

Los resultados obtenidos, producto de la observación y la encuesta realizada a todo el personal, reflejaron que la empresa no cuenta con un programa de capacitación, a pesar de que el 80 por ciento manifestó necesitarla en su área de trabajo, por lo que se precisó elaborar un cronograma basado en esas necesidades. Esto servirá de motivación y a su vez permitirá mejorar el desempeño laboral y el clima organizacional.

Finalmente, el plan de capacitación propuesto presenta cinco temas fundamentales como son: Introducción a las Normas Internacionales de Información Financiera, Actualización Tributaria, Manejo del Personal y Nómina, Seminario de Seguridad Industrial y Licencia de Prevención de Riesgos, que coadyuvarán al mejoramiento del desempeño laboral, el cual se verá reflejado en la eficacia, eficiencia y efectividad de los servicios que presta la empresa.

## **ABSTRACT**

This study was conducted at the company ANDESNEGSA SA, Guayaquil, this company is dedicated to the business of civil construction and plant hire. It was created in May 2010 and during this time has been able to increase its fixed assets, which is why also had to increase its operational staff.

The result of this investigation has determined that the lack of talent management causes a tense work environment, conflicts in the operational area that has been reflected in the turnover.

The objective of this project is to design a system of talent management, containing consistent processes and procedures to regulate the administration of personnel. In turn, the development of manuals, regulations and policies will help achieve this goal.

The results obtained, the product of observation and survey of all staff, showed that the company does not have a training program, although 80 percent said need it in your workspace, so it is said develop a schedule based on those needs. This will provide motivation and in turn will improve job performance and organizational climate.

Finally, the proposed training plan has five key issues such as: Introduction to International Financial Reporting, Tax Update, Personnel and Payroll Management, Seminar on Industrial Safety and Licensing Health and Safety, which will contribute to improved job performance, which will be reflected in the effectiveness, efficiency and effectiveness of services provided by the company.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad mucho se dice sobre la sensibilidad con la que los gerentes deben tratar a sus empleados, pero no todos siguen este patrón, algunos piensan que demostrar sensibilidad y respeto por los demás no es parte su personalidad.

Una de las dificultades que se presentan a la hora de manejar el talento humano es el comportamiento de éste dentro de la organización, y es que cuando analizamos a la empresa solo se pueden visualizar aspectos formales como la estructura, cadena de mando, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, entre otros. No obstante, el Comportamiento Organizacional (CO) puede quedar oculto y no ser considerado.

El CO se debe analizar desde dos puntos de vista, el comportamiento individual y el comportamiento grupal; el primero incluye temas como la personalidad, percepción, aprendizaje y motivación, mientras que el segundo puede incluir normas, funciones, formación de equipos de trabajo y conflictos. Bajo estos parámetros, el gerente debe poseer la habilidad de manejar el comportamiento de sus empleados, debe entender las diferencias individuales y asegurar su selección. Los gerentes podrán tener empleados más satisfechos, con un mejor desempeño, si su tipo de personalidad coincide con empleos compatibles.

Otro de los aspectos básicos que se debe tomar en cuenta es el comportamiento grupal, éste incluyen funciones, normas y su acatamiento. Obviamente no solo los gerentes tienen funciones, esto se aplica a todos los miembros de la organización. Cuando estas normas no están bien definidas, pueden presentarse conflictos que al no ser solucionados producen enfrentamiento entre la organización y sus miembros.

El resultado de esta investigación permitirá dilucidar los problemas en cuanto al manejo del talento humano de la empresa ANDESNEGSA S.A., y ayudará a la gerencia a tomar acciones preventivas y correctivas para alcanzar un buen clima laboral y por ende el desempeño eficiente de sus empleados en busca de la calidad.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

Es importante considerar que la problemática que enfrentan la mayoría de las organizaciones es, entre otras, el manejo del talento humano. En este contexto se ha logrado definir innumerables enfoques que permiten a la administración mejorar su sistema. Sin embargo para la compañía ANDESNEGSA éste ha sido un problema que con el paso del tiempo se ha vuelto conflictivo, por cuanto no se han definido ni las políticas de contratación del personal, ni el rol o la función que éste va a desempeñar dentro de la organización. Adicional a esto no existe una normativa que pueda ser socializada y acatada entre sus miembros.

De seguir con esta situación, podríamos enfrentar conflictos dentro de la organización, así como también ante las instituciones reguladoras que amparan y protegen el desarrollo del trabajador en el desempeño de sus funciones.

Como institución con responsabilidad social, es nuestro deber implementar principios fundamentales que no solo exija el cumplimiento de las obligaciones de nuestros empleados en términos de eficacia y eficiencia, sino que además debemos propiciar su capacitación, evaluación y remuneración justa con una visión futurista y dispuesta a enfrentar los desafíos del nuevo milenio.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

País : Ecuador  
Región : Costa  
Provincia : Guayas  
Ciudad : Guayaquil  
Empresa : Andesnegsa Sociedad Anónima

El conocimiento científico como referencia para la elaboración del proyecto no excederá de 5 años.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera se solucionaría el deficiente manejo del talento humano en la empresa ANDESNEGSA?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cómo afecta la ausencia de una normativa en el desempeño laboral del personal de la empresa ANDESNEGSA?
- ¿Cuáles son las consecuencias para la compañía el uso incorrecto de los activos?
- ¿Qué efectos genera en la administración la falta de políticas de gestión del talento humano?

### **1.1.5 Determinación del tema**

El Sistema de Gestión del Talento Humano cuenta con un conjunto de procesos vinculado con las Políticas, Manual de Funciones, Reglamento Interno y Reglamento de Salud y Seguridad de la empresa ANDESNEGSA dotándola de una herramienta

fundamental para el manejo del personal relacionando directamente el perfil profesional con las funciones de cada puesto de trabajo a fin de alcanzar las metas empresariales.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General de la Investigación**

Realizar un estudio que permita conocer de qué manera se podría solucionar el deficiente manejo del talento humano en la empresa ANDESNEGSA valiéndose de herramientas estadísticas e informáticas con el fin de mejorar la administración del personal y el clima organizacional.

### **1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación**

- Determinar la forma en que la ausencia de una normativa afecta el desempeño laboral del personal de ANDESNEGSA.
- Estimar el impacto para los accionistas de la compañía el uso incorrecto de los activos.
- Considerar los efectos que genera en la administración la falta de políticas de gestión del talento humano.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La investigación propuesta busca, a través de la aplicación de los diferentes enfoques sobre la administración del personal, encontrar explicación a la situación que afecta a la compañía ANDESNEGSA y a su vez sus posibles soluciones para mejorar el clima organizacional.

Para lograr nuestro objetivo implementaremos técnicas de investigación como herramientas básicas para la captación de información y conocer cuál es el sentir de nuestros empleados, a fin de satisfacer sus necesidades.

Los resultados de esta investigación podrán servir como fuente para el diseño e implementación de un sistema de gestión del talento humano en la compañía ANDESNEGSA articulando las cualidades del personal con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo facilitando el control interno en búsqueda de la calidad y la excelencia.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La gestión del talento humano surgió a comienzos del siglo XX debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas dentro de una organización, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; por lo que surgió el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas con la finalidad de minimizar el conflicto entre ambas, hasta entonces consideradas incompatibles o irreconciliables.

Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, y es alrededor de la década de 1950 que se llamó Administración del Personal, ya no se trató solo de mediar, sino, administrar al personal de acuerdo con la legislación laboral vigente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación, la legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito de las organizaciones.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), aunque aún se consideraba a las personas como recursos productivos o meros agente pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y

controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que la ARH abarcaba todos los procesos de administración del personal, partía del principio de que las personas debían ser administradas por las organizaciones o por un área central de ARH. Sin embargo, con las características del nuevo milenio, las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas, lo que significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia, creatividad, iniciativa, habilidades y competencias.

En la actualidad ya no se habla de recursos humanos, sino de talento o capital humano, para lo cual, las empresas se enfocan en integrar planes y procesos para desarrollar el talento humano. En este nuevo concepto las empresas deben:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos, descubren beneficios en áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado. Este abordaje del manejo del talento humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, sino también enfatizar la retención. Como el reclutamiento y la selección son tan costosos para la empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, la evaluación del desempeño mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también

busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento humano dentro de una organización deben incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- El reclutamiento

Este término de la gestión del talento humano se asocia generalmente a las prácticas de los recursos humanos basadas en la gestión por competencias. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales. Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones).

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

La eliminación de la tercerización, con la aprobación del Mandato 8<sup>1</sup> los empresarios se vieron en la necesidad de trabajar más con sus empleados. Actualmente se selecciona a personas proactivas, talentosas y que tengan una alta motivación para lograr el éxito que la empresa espera.

Dentro de este contexto, las compañías han tenido de cambiar sus estructuras internas, inclusive muchas no cuentan con un departamento de recursos humanos, por lo que han entendido incluirlo y contratar a un profesional capacitado para que cumpla con esta función. En cuanto a la capacitación también ha sufrido cambios, el entrenamiento

---

<sup>1</sup> (30-03-2011) Eliminación y prohibición de la tercerización, Intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de Trabajo

no solo es dar cursos, sino también realizar actividades de liderazgo para que los Jefes de Línea sepan manejar el talento de la gente y sacar lo mejor de ellos.

Con estos antecedentes se ha procedido a revisar proyectos similares en la web y en algunas instituciones educativas evidenciando la importancia que en la actualidad le dan las empresas al talento humano, incentivando a los egresados de las diferentes carreras a elaborar investigaciones sobre este tema. Sin embargo, en nuestra universidad no se encontró ningún documento relacionado, por lo que nos motiva a continuar con nuestro proyecto.

Los temas que hacemos referencias son los siguientes:

#### **PRIMER TEMA:**

**Lugar:** Universidad Técnica de Ambato (UTA)

**Año:** 2011

**Autores:** Zurita Reinoso y Marco Rafael

**Tema:** Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato

**Resumen:** El presente estudio se realizó en la empresa “TALLERES MULTIMARCAS MOSCOSO” de la ciudad de Ambato con lo que se ha determinado que la falta de gestión del talento humano provoca un ambiente de trabajo tenso, conflictos en el área de producción con un bajo desempeño laboral por el cual no se desarrolla un sentido de progreso vivencial. El objetivo de este trabajo es de preparar un plan de capacitación que permita mejorar el desempeño laboral en la empresa. Para el desarrollo del mismo se contó con información primaria que es ofrecida por la empresa y como información secundaria se obtuvo de libros, revistas, internet, etc. La metodología que se aplicó en la ejecución de la presente investigación es cualitativa de acuerdo con el paradigma que se determinó, el cual se analizará directamente con cada aspecto que se relaciona con la gestión del talento humano. La fuente que se utilizó es la encuesta a los

trabajadores de la empresa y los conocimientos adquiridos por observación directa los mismos que reflejaron que un 66.5% de los trabajadores opinan que la empresa debería preocuparse en el grado de capacitación para que el trabajador mejore su desempeño laboral. Al concluir se precisa establecer un plan de capacitación de acuerdo con las reales necesidades de gestión y operación del talento humano exigido para el mejoramiento del desempeño laboral. El plan de capacitación propuesto presenta cuatro temas que se componen para poder ayudar al trabajador a mejorar su desempeño laboral como son de creatividad e innovación, liderazgo y talento humano, seguridad industrial y trabajo en equipo lo que internamente llevará a maximizar los resultados y fortalecer la administración actual de la empresa a mayores niveles de rentabilidad como en la productividad. Finalmente, la presente tesis sugiere que se considere la implementación del plan de capacitación para los empleados con el objeto de mejorar el desempeño laboral.

## **SEGUNDO TEMA:**

**Lugar:** Escuela Politécnica del Litoral

**Año:** 2010

**Autores:** Bolívar Cárdenas y Jorge Luis Susá

**Tema:** Diseño de un Sistema de Gestión en el Control Operacional y su aplicación en una Fábrica Productora de Harina y Aceite de Pescado

**Resumen:** Se realizó un diseño de un Sistema de Gestión en Control Operacional para una fábrica de harina y aceite de pescado. El proyecto realizado mejoró la gestión de los procesos, para ello se basó en la elaboración de planes y procedimientos, teniendo como fundamento los pilares del Mantenimiento Productivo Total, con un mayor enfoque en la Prevención del Mantenimiento. Con la aplicación de varias metodologías se garantizó que todos los recursos humanos, técnicos y físicos de la fábrica, proporcionen el margen de calidad de servicio esperado dentro del marco

económico adecuado. De este modo se benefició al desempeño de los activos y el control de los procesos de la organización. Un estudio realizado sobre el diagnóstico situacional de la organización, nos proporcionó información sobre diversos factores administrativos, humanos y técnicos, esto permitió establecer los parámetros, procesos y criterios que requerían ser mejorados en la organización. El diseño de este sistema para la fábrica de harina y aceite de pescado estableció un campo final de conclusiones y recomendaciones, de lo que se obtuvo como resultado un incremento en la capacidad de recolección de pescado en al menos un 20% al mismo costo que actualmente se incurre. Esto representó una disminución en el costo por tonelada de captura de pescado y se logró mantener la captura en mejores condiciones, lo que optimizó los niveles de producción y se obtuvo un aumento de la calidad del producto. A su vez se redujo los tiempos de parada de los equipos y como resultado de ello se consiguió un incremento en al menos un 25% el nivel de rendimiento en harina de pescado de la captura.

### **TERCER TEMA:**

**Lugar:** Universidad de Guayaquil

**Año:** 2009

**Autores:** Silvia Guamán Chuya

**Tema:** Gestión por Competencias del Talento Humano en los procesos de Selección para REYBANPAC C.A.

**Resumen:** Reybanpac C.A. empresa líder en el mercado local e internacional en la producción y comercialización de banano y otras frutas tropicales, que posee una filosofía de profundo respeto e interés por su capital humano, ha venido trabajando en proyectos estratégicos, indicadores de gestión y balance social. Así mismo está interesado en el desarrollo de un plan de gestión del Talento Humano por competencias para el área de Selección. La Gestión por Competencias es un modelo integral de Recursos

Humanos que contribuye a la gestión, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la organización y que lo diferencia en su medio. La Competencia “Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores cuya aplicación en el trabajo se traducen en un desempeño superior que contribuyen al cumplimiento de los objetivos claves del negocio.” La selección de personal por competencias es la parte fundamental para lograr una integración de personas adecuadas para pertenecer a los grupos de trabajo dentro de una organización. “Este es un tema muy reciente que está cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente. Reybanpac, en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procura desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que le permita exportar y ser más competitivo. Afortunadamente éste vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a la empresa concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos. Por lo tanto “Si tenemos productos que pueden competir en el mercado, tenemos trabajadores competentes”. Para llevar a cabo tal oficio se plantea una serie de pasos muy similares que incluye entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, como es la de validar los conocimientos o experiencias, los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través

del auto desarrollo. Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores Recursos Humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad. Ayudará a realizar proyectos organizacionales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores Recursos Humanos de la organización, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes. Para la organización, resulta indispensable, contar con personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser reducidos a su mínima expresión cuando de reclutamiento se trata, por ejemplo si necesitamos de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante productividad, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias la orientación al logro y habilidad para el trabajo en equipo entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes; es decir, la meta es poder captar personal con características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Para aplicar el modelo de Selección por Competencias, en este proyecto se ha identificado esas cualidades y se ha plasmado en un diccionario de competencias organizacional y funcional, el cual será de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño

sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

#### **CUARTO TEMA:**

**Lugar:** Universidad Autónoma de los Andes (UNIANDES)

**Año:** 2009

**Autores:** Vicecancillería Administrativa

**Tema:** Sistema de Administración del Talento Humano

**Resumen:** El Manual del Sistema de Administración de Personal (MASATH) de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES tiene por finalidad regular el Sistema de Administración de Personal, dotando a nuestra Institución de un instrumento de gestión de sus recursos humanos, dentro del marco definido en su naturaleza. Las normas contenidas en el presente Manual en ningún caso disminuyen, tergiversan o implican renuncia a los preceptos que consagran la Autonomía Universitaria y podrán ser modificados, reglamentados y/o actualizados anualmente o cuando las necesidades de la Universidad lo ameriten dentro de su marco de aplicación. De igual manera se aclara que el referente establecido en las Normas Básicas ha sido adecuado a la realidad universitaria por lo cual se ha podido modificar, excluir o flexibilizar algunos términos.

#### **QUINTO TEMA:**

**Lugar:** Escuela Politécnica Nacional

**Año:** 2011

**Autores:** David Fernando Flor Araque, Kléver Patricio Proaño Valenzuela

**Tema:** Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la empresa Sharp del Ecuador S.A.

**Resumen:** SHARP DEL ECUADOR SMARTSYSTEMS S.A. es una empresa cuyo objeto social es importar, exportar, representar a la marca comercial, distribuir y vender equipos de oficina, partes, piezas y repuestos; además del mantenimiento de los mismos. Este proyecto se basa en ofrecer a la empresa Sharp del Ecuador Smart Systems una herramienta para mejorar los procesos existentes e incorporar nuevas técnicas que no habían sido consideradas para el manejo del Talento Humano. El proyecto inicia con la descripción de la corporación Sharp, la problemática encontrada en la organización y los objetivos planteados para la investigación. El segundo capítulo abarca el marco teórico y conceptual en cuanto a la Gestión del Talento Humano, modelo aplicable y los subsistemas. En el tercer capítulo se llega a determinar las falencias que la organización presenta en la administración de Talento Humano, mediante el análisis de los hallazgos acerca del clima laboral y de la manera como se ejecutan los procesos de Gestión. El producto final consiste en el diseño de un Manual de Gestión del Talento Humano como propuesta para perfeccionar los sistemas administrativos, mejorar el desempeño del personal buscando su satisfacción y consecuentemente alcanzar los objetivos organizacionales de una manera eficaz.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Fundamentación Teórica**

#### **Las Organizaciones**

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual

no podría alcanzarlos. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales.

### **Las diferentes eras de la Organización**

Las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas. En el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres etapas distintas: la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información.

### **La Era de la Industrialización Clásica**

Abarca el periodo entre 1900 y 1950 en el que se identificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución Industrial. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el formato piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. La cultura

organizacional predominante estaba orientada al pasado u a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, el equipo y el capital. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales.

### **La Era de la Industrialización Neoclásica**

Se inicia a finales de la Segunda Guerra Mundial, el mundo empezó a cambiar rápidamente, las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron gradualmente más complejas. El antiguo modelo burocrático y funcional centralizador y piramidal, utilizado para dar forma a las estructuras organizacionales, resultó lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente. Las organizaciones probaron nuevos modelos de estructuras que les pudieran proporcionar mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones.

La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones u de las personas que formaban parte de ellas, el mundo seguía cambiando y los cambios eran muy rápidos y acelerados.

### **La Era de la Información**

Comienza alrededor de 1990, es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía. La complejidad entre las

organizaciones se hizo más intensa, el mercado de capitales pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro en forma volátil, en busca de nuevas oportunidades de inversión.

En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos.

El empleo empieza a migrar del sector industrial al sector de servicios, el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una nueva era posindustrial. Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

### **Misión Organizacional**

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de algunas necesidades del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión está relacionada con la actividad de la organización. La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. La misión está determinada por los siguientes aspectos:

- Cuál es la razón de ser de la organización
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización

- Cuáles son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

## **Visión Organizacional**

La visión organizacional se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.

## **Clima Organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta entre sus miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre sus miembros es baja, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar a casos extremos.

## **Cultura Organizacional**

Para poder planear sus acciones, Recursos Humanos deberá conocer profundamente la cultura de la organización en la que se desempeña perteneciente al nivel de análisis ideológico.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de cultura social? El ser humano se convierte en persona solo si se desarrolla en relación con otros seres humanos dentro de una sociedad. El hombre nace indefenso, es decir, sin posibilidades de valerse por sí

mismo; por eso necesita de los otros para la supervivencia, a diferencia del resto de las especies, que nacen con pautas instintivas de comportamiento que les permite adaptarse al medio ambiente en el que viven.

A partir de esta dependencia inicial es que el hombre comienza a desarrollar su capacidad simbólica, que implica la capacidad de representar un objeto ausente; es esto lo que le permite al hombre crear su cultura. El ser humano crea su cultura aprendiendo, ensayando formas de dominar la naturaleza; es así que se transforma en creador de cultura y a su vez es creado por ella.

La cultura se refiere a la totalidad de las producciones de los individuos de un grupo, de la sociedad; ese conjunto de creencias, valores y costumbres, el modo de vivir, de pensar, de hacer, de sentir compartido. Regula las relaciones de los hombres entre sí proporcionando pautas y patrones de comportamiento. La sociedad participa de una cultura, la perpetua y la va modificando.

La cultura se transmite de generación en generación a través del proceso de socialización; no solo se incorporan los contenidos culturales ya construidos, sino que cada sujeto aporta su contenido personal, lo que lo hace ser actor y productor de la cultura.

Las organizaciones forman parte, por un lado, de la cultura de la sociedad en la que están inmersas; pero, a la vez, construyen una cultura específica, que es lo que denominamos cultura organizacional.

### **Comunicación en la Organización**

Toda comunicación es un proceso social, de interacción y da cuenta de distintas formas de interacción grupal; en ella podemos distinguir actos de influencia, de cooperación, de contagio o imitación social y actos de liderazgo.

Toda organización posee su propio sistema de codificación a través del cual procesa la información que recibe del mundo externo y la adapta a dicho sistema y esto determinará la manera en que los mensajes serán codificados.

## **Capital Humano y Capital Intelectual**

El capital humano ha evolucionado a través del tiempo. En la era industrial, el éxito de las empresas radicaba en el incremento de su capital financiero, convertido en edificios, fábricas, maquinarias, inversiones financieras entre otras. La imagen del éxito estaba representada en el tamaño de la organización, pero sobre todo en su riqueza financiera, trataban de acumular activos tangibles como base de su éxito. Esto pasó a la historia, en la actualidad, las organizaciones que tienen éxito no dependen de su tamaño. Existen empresas pequeñas que logran su éxito gracias a la capacidad de proporcionar servicios creativos e innovadores, es la capacidad de adelantarse a las demás y conquistar clientes y consumidores.

En la era de la información, el capital financiero deja de ser un recurso importante, otros activos intangibles toman su lugar y es precisamente el capital intelectual constituido por:

- El capital interno: comprende la estructura interna de la organización, concepto, modelos y sistemas administrativos, adicional a esto, la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de la estructura interna.
- El capital externo: comprende la estructura externa, es decir la relación con los clientes y proveedores, marcas, patentes y prestigio empresarial. El valor de los activos está determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.
- El capital humano: es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. El capital humano está constituido por los talentos y competencias de las personas.

## **La Conducta Humana en las Organizaciones**

Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe olvidar que las personas son personas, esto es, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. Por esto, conviene destacar algunas características generales de las personas, ya que eso mejorará la comprensión de la conducta humana dentro de las organizaciones.

La conducta de las personas presenta algunas características como:

- El hombre es proactivo
- El hombre es social
- El hombre tiene diferentes necesidades
- El hombre percibe y evalúa
- El hombre piensa y escoge
- El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta

## **Los Recursos Organizacionales**

Antiguamente, los productos y servicios se producían con el empleo de capital, materiales y tecnología. En la era de la información, estos factores tradicionales son desplazados por un factor nuevo y diferente: el conocimiento. Actualmente productos y servicios son generados mediante capital, materiales, tecnología, personas y conocimiento. De estos cinco componentes, sólo personas y conocimiento crean una ventaja competitiva duradera. El conocimiento es un activo intangible e invisible que se encuentra en las cabezas de las personas o, en algunos casos, archivado en sistemas de información administrados mediante informes, perfil de productos o servicios, diagramas de flujo, etc. La mayor parte de las organizaciones no se ha dado cuenta de esto, ni de que las organizaciones con éxito son las que saben administrar el

conocimiento y convertirlo en productos y servicios altamente competitivos. En otras palabras, saben invertir y obtener ganancias del conocimiento corporativo. ¡Todo esto a través de las personas!

### **Recursos Físicos y Materiales**

Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción de los bienes y de los servicios producidos por la organización.

### **Recursos Financieros**

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja, préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se puede disponer de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización. Comprende también el ingreso derivado de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pasa por la caja de la organización.

### **Recursos Humanos**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

## **Recursos Mercadológicos**

Constituyen los medios por los cuales la organización entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la organización. Así, los recursos mercadológicos integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado, toda la organización de ventas, promoción, propaganda, distribución de los productos a través de canales adecuados, desarrollo de nuevos productos necesarios para satisfacer las demandas del mercado, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etc. Sin los recursos mercadológicos, de nada sirven los demás recursos de la organización, pues si ésta es despojada de sus clientes perdería fatalmente la propia razón de existir. A los recursos mercadológicos también se los llaman recursos comerciales.

## **Recursos Administrativos**

Están constituidos por todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Comprenden todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria, más allá de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.

## **Estilos de Administración de Recursos Humanos**

Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana, influyen poderosamente en la administración de los recursos humanos, de igual forma, las organizaciones se diseñan y se administran de acuerdo con las teorías dominantes, con el empleo de varios principios determina los condicionamientos para el comportamiento humano que debe imperar en las organizaciones. Así, es imprescindible conocer algunas teorías que limitan y orientan la visión de las personas en la organización.

## La Teoría X y la Teoría Y de Douglas McGregor<sup>2</sup>

Douglas McGregor distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en presuposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y).

La teoría X se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana, la cual predominó durante décadas en el pasado, a saber:

- El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos.
- Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irradiaciones y no deben interferir en el interés propio del individuo.
- Las organizaciones deben y pueden planearse de manera que el sentimiento y sus características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los objetivos de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
- En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse.

Dentro de este concepto tradicional del hombre, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y control de la energía humana únicamente en dirección de los objetivos de la organización.

---

<sup>2</sup> Douglas McGregor (1906-1964) profesor de Management en la MIT Sloan School of Management y presidente del Antioch College desde 1948 hasta 1954.

La teoría Y se refiere a un estilo de administración participativo y democrático basado en valores humanos, tales como:

- Descentralización y delegación.
- Ampliación del puesto y mayor significado del trabajo-
- Participación y administración consultiva.
- Autoevaluación del desempeño.

Actualmente, las teorías X y Y se consideran como los puntos extremos y antagónicos de un continuo de concepciones que poseen varios grados intermediarios. En otras palabras, entre la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen grados continuos y sucesivos.

Ouchi<sup>3</sup> publicó un libro sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación con éxito en empresas estadounidenses. A esta concepción oriental le dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al retratar el cuadro el cuadro cultural de Japón (valores, estilos y costumbres típicos) Ouchi muestra que la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización.

### **La Administración de Recursos Humanos con responsabilidad de Línea y función de Staff<sup>4</sup>**

La responsabilidad básica de la administración de recursos humanos en el nivel institucional, le corresponde al ejecutivo máximo de la organización. Desde el punto de vista más amplio, el gerente es el responsable de toda la organización. A él le corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y sobre

---

<sup>3</sup> William G. Ouchi (nacido en 1943) es profesor y autor estadounidense en el campo de la gestión empresarial.

<sup>4</sup> Función de personal

los recursos disponibles o necesarios. A nivel departamental o por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento. Cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que éste sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc. En suma, la responsabilidad de la ARH la comparte toda la organización. Tanto el gerente como cada uno de los jefes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

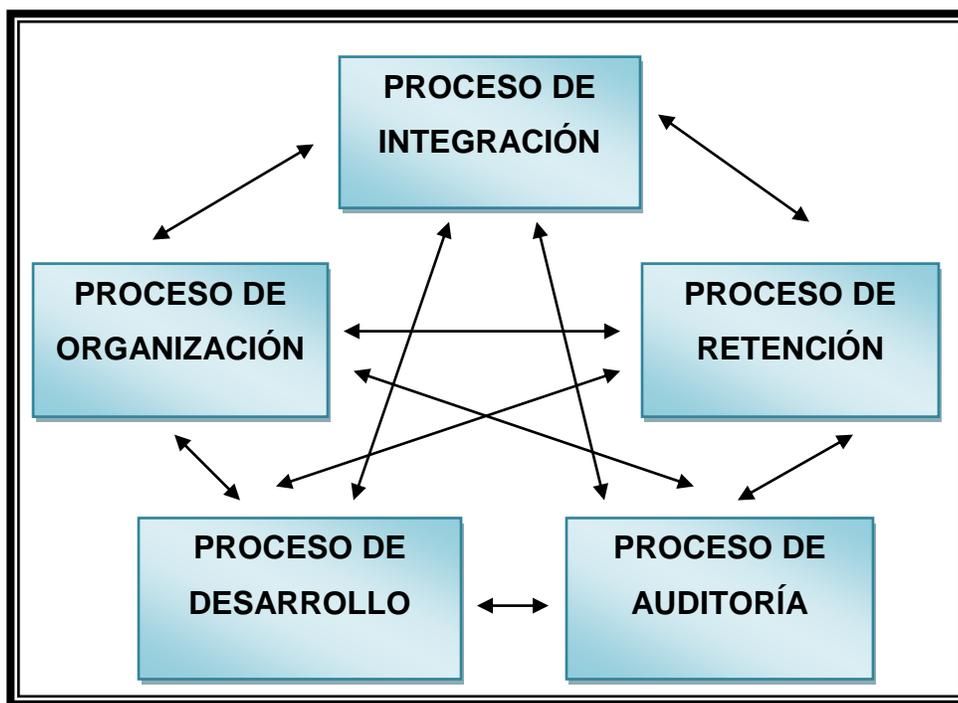
### **La Administración de Recursos Humanos como Proceso**

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, como se demuestra en el Cuadro 1.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados

entre sí de manera única y específica. Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humano, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida.



**CUADRO 1**

**LOS 5 SUBSISTEMAS EN LA ARH Y SU INTERACCIÓN**

*Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos*

**Políticas de los Recursos Humanos**

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De

este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. *Políticas de Integración de Recursos Humanos:*

- a. Dónde reclutar (fuentes de reclutamientos dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiera la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- b. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- c. Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

2. *Políticas de organización de recursos humanos*

- a. Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

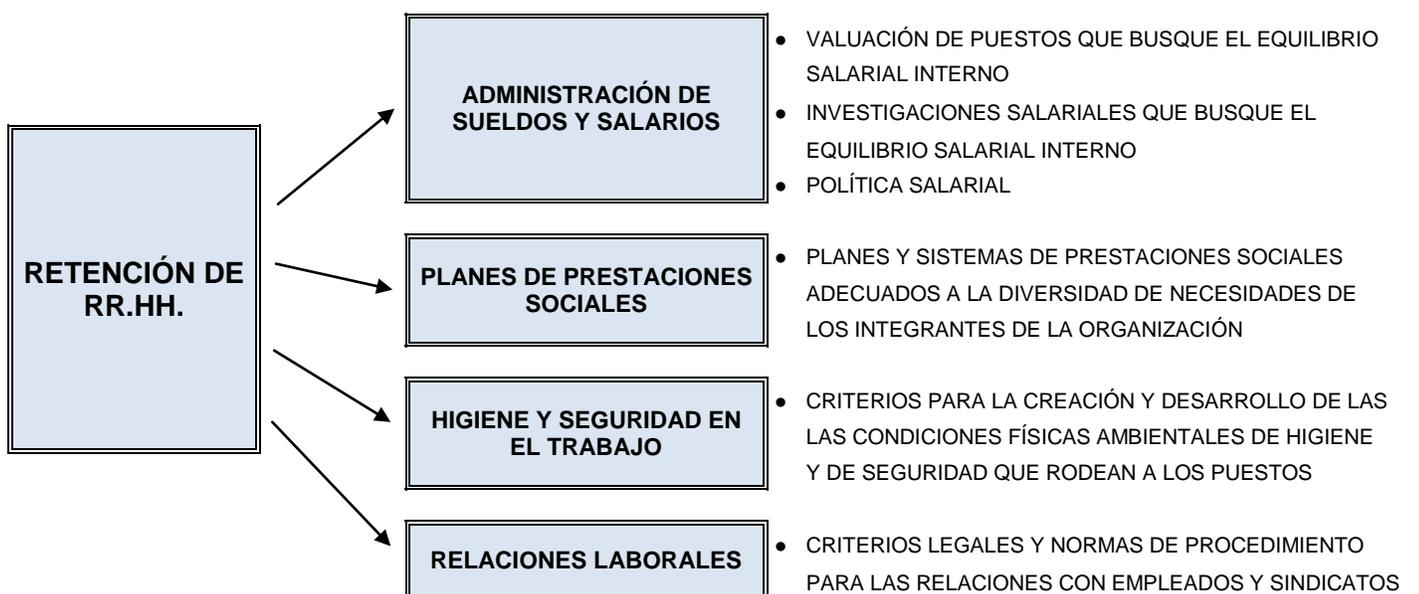
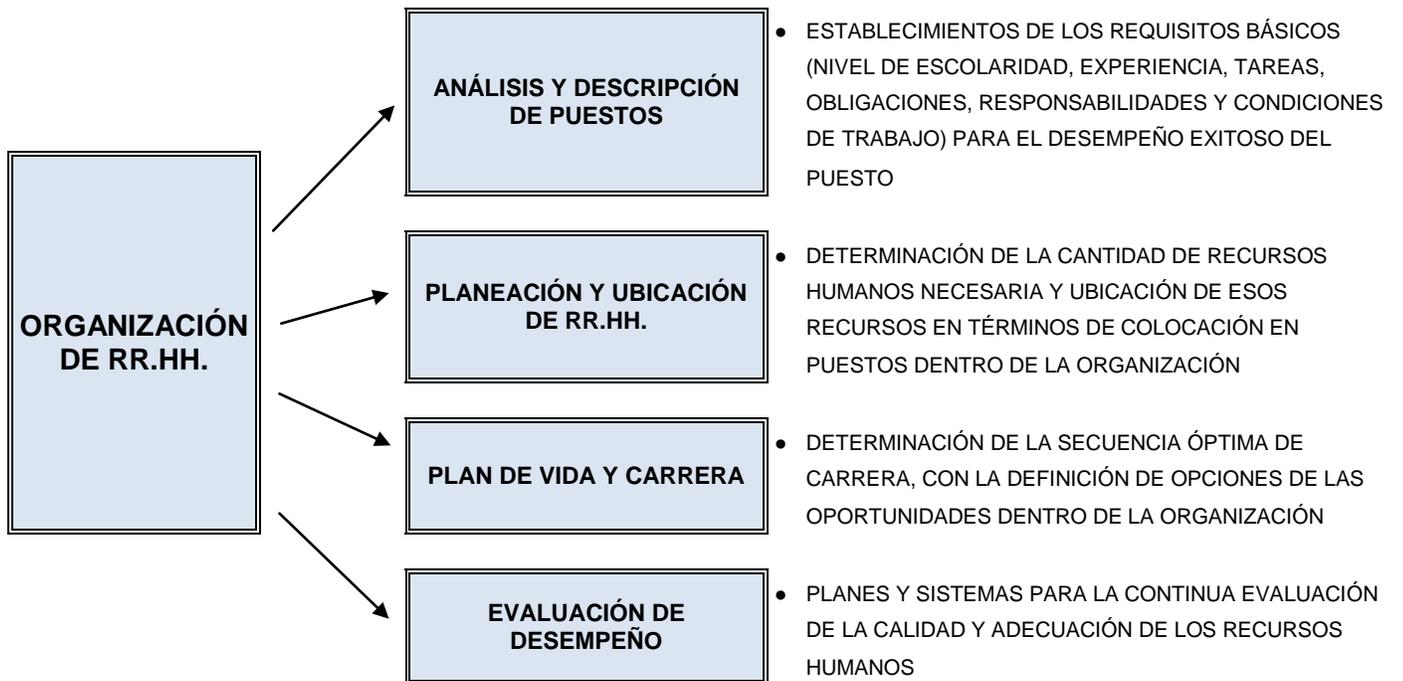
- b. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que considere la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades dentro de la organización.
  - c. Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.
3. *Políticas de retención de los recursos humanos*
- a. Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
  - b. Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contempla la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
  - c. Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
  - d. Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
  - e. Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.
4. *Políticas de desarrollo de recursos humanos*
- a. Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
  - b. Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
  - c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

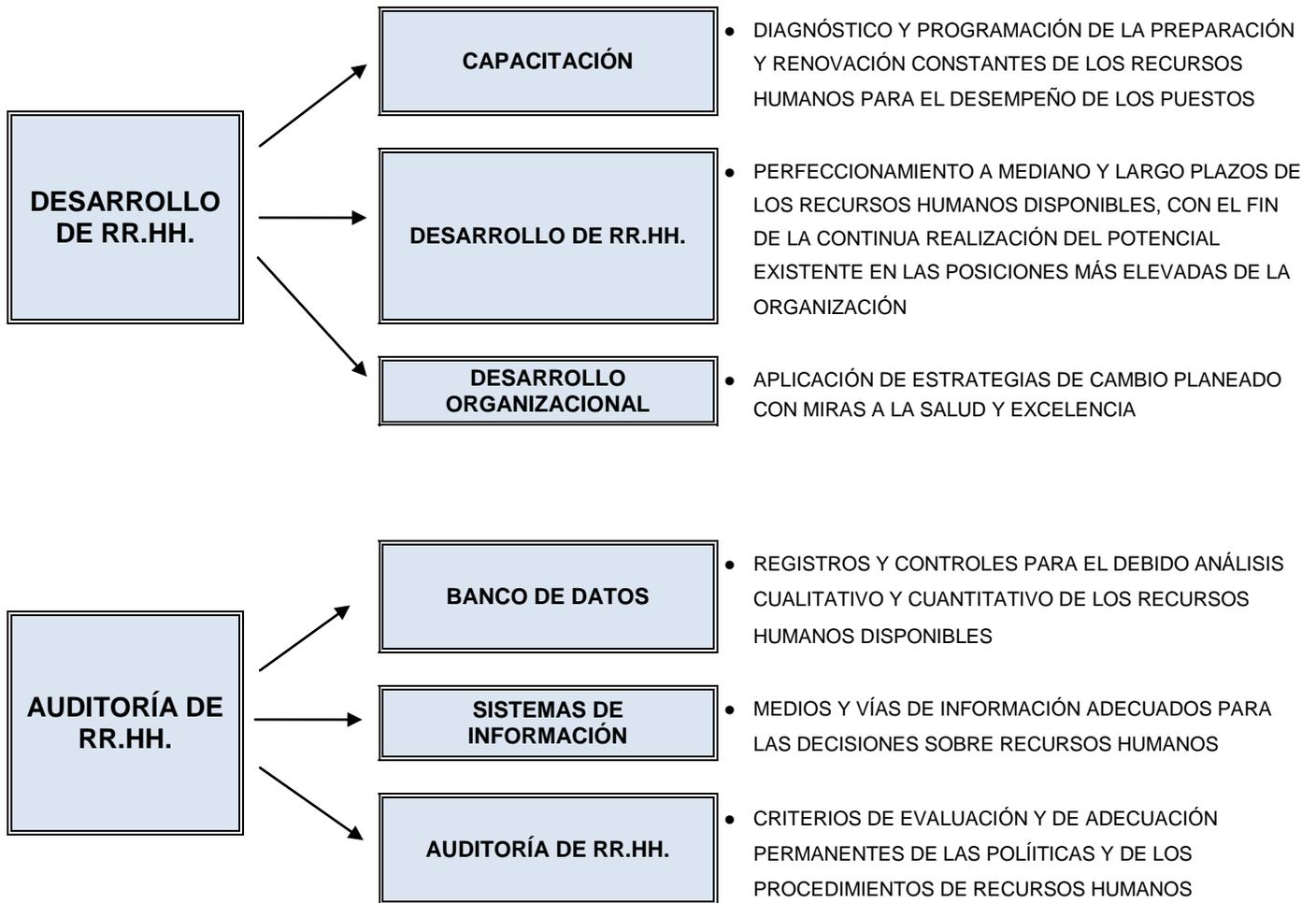
5. *Políticas de auditoría de recursos humanos*

- a. Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b. Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Con base en estas políticas se puede definir los procedimientos a implantarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización. A continuación se demuestra una visión de conjunto de todas estas políticas.







*Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos*

## **Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo aquellas cosas

grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización.

Pero cuando se habla de ARH hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto, o de algún servicio. Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas

### **Función de la Administración de Recursos Humanos**

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales, las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por lo tanto las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y personas que reúnan estas nuevas características.

Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como las políticas de recursos humanos para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.

De este modo, el papel de la ARH deja de ser la simple conservación del *statu quo*<sup>5</sup> para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

## **Mercado de Recursos Humanos**

El mercado de recursos humanos se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. Se define básicamente por la porción de la población que tiene condiciones para trabajar o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas o desempleadas y aptas para el trabajo. Así, el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados, y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aun cuando no estén buscando oportunidades de empleo.

## **Reclutamiento**

A partir de la información obtenida en el análisis de puesto, cuando algún puesto queda vacante o bien se crea nuevos lugares comienza el proceso llamado reclutamiento. Es el proceso de búsqueda de candidatos para cubrir un puesto vacante. Este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos hasta la recepción de las solicitudes de empleo de los postulantes, paso previo a la selección del personal, cuando se elegirá al candidato idóneo para ocupar ese puesto.

---

<sup>5</sup> Es una locución latina, que se traduce como «estado del momento actual», que hace referencia al estado global de un asunto en un momento dado.

## **Selección**

A partir del reclutamiento, la organización cuenta con una cierta cantidad de solicitudes de empleo, el paso siguiente para cubrir el puesto vacante es iniciar el proceso de selección, donde se elegirá aquel postulante que reúna los requisitos que el puesto requiere. La selección del personal es el proceso de búsqueda, evaluación y determinación de aquellas personas que se adecúan a los requerimientos del puesto en una empresa determinada.

Cada proceso de selección es diferente porque los pasos a seguir deben planearse en función de las características del puesto que se desea cubrir. Antes de iniciarse la selección, debe diseñarse cuidadosamente la manera con que se va a encarar el proceso; para esto existe muchas alternativas dentro de las cuales habrá que elegir aquellas más convenientes para el caso.

## **Socialización Organizacional**

La Socialización Organizacional hace referencia al amplio proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente los aspectos actitudinales, comportamentales, valorativos y las representaciones sociales que les permiten incorporarse al mundo del trabajo y desarrollar actividades productivas dentro de lo que, en el marco cultural de nuestra sociedad, se entiende por trabajo.

La Socialización Organizacional es la forma de ponerse al tanto, el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento en cual se enseña lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma. Si se considera la organización como un sistema de roles, la socialización consiste en el proceso mediante el cual el individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol organizacional.

## **Análisis y Descripción de Puestos**

Recursos humanos requiere para un buen funcionamiento la existencia de un sistema confiable de información sobre puestos, porque esto permite armar un buen diseño de los mismos y mejorar la productividad y el logro de los objetivos de la organización.

La información sobre puestos de trabajo posibilita que recursos humanos anticipe ciertos conflictos y actúe de manera proactiva, como también reaccione más rápidamente ante situaciones imprevistas.

El diseño y análisis de puesto se considera la piedra fundamental de las funciones de recursos humanos porque sobre esto descansa el resto de las actividades; sin esta información no podríamos responder a muchos de los interrogantes que permiten lograr una buena administración de los recursos humanos.

La descripción y el análisis de puesto es el estudio preciso de cada puesto de trabajo de la empresa; incluye las tareas, las responsabilidades y las capacidades requeridas para el puesto; esta información es la base del diseño de la estructura de la organización.

Es importante destacar que se indaga sobre los puestos de trabajo y que no se evalúa a los trabajadores; el análisis de puestos no constituye una manera de controlar al personal, por eso no se describe a las personas sino a las tareas desempeñadas en la empresa.

## **Planeación y Ubicación de Recursos Humanos**

La planeación del personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre

es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante.

### **Plan de vida carrera**

Uno de los pilares de recursos humanos es el planeamiento estratégico que se aplica para la conformación de un sistema de promociones y reemplazos dentro de la organización. Esto permitiría tanto planificar el desarrollo del personal que en un futuro estaría en condiciones de ocupar puestos claves para continuar con la capacitación de los gerentes para mejorar el desempeño de su labor.

### **Evaluación de Desempeño**

En toda organización, se trata de saber cómo es el rendimiento del personal para poder desarrollar, sostener y mejorar la productividad. Para realizar esta evaluación, se toma como referencia el nivel de desempeño establecido en el análisis de puestos, donde se detallan los objetivos a alcanzar por cada puesto de trabajo, parámetros que deben diferenciar los aspectos esenciales y secundarios de la función.

La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado considerando las tareas que realiza. El objetivo de la evaluación de desempeño es obtener una descripción clara y concisa de la forma en que cada trabajador desempeña su tarea.

### **Administración de Sueldos y Salarios**

En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de

distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

### **Planes de Prestaciones Sociales**

Las personas son atraídas y participan en la organización no solo en función del puesto, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de sus expectativas en cuanto a las prestaciones y la seguridad social que podrán disfrutar. Las prestaciones procuran ofrecer ventajas a la organización como al empleado y, por extensión, a la comunidad, tal como se muestra en el Cuadro 3.

### **Higiene y Seguridad en el Trabajo**

La higiene laboral es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables:

1. El hombre.
2. Su ambiente de trabajo.

Es decir, que posee un carácter meramente preventivo ya que se dirige a la salud y a la comodidad del trabajador, evitando que éste se enferme o se ausente, de manera provisional o definitiva de su trabajo.

Conforma asimismo, un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

<b>VENTAJAS DE LAS PRESTACIONES</b>	
<b>Para la Organización</b>	<b>Para el Empleado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevan la moral de los empleados</li> <li>• Disminuyen la rotación y el ausentismo</li> <li>• Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa</li> <li>• Aumentan el bienestar del empleado</li> <li>• Facilitan el reclutamiento y la retención del personal</li> <li>• Aumentan la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo</li> <li>• Muestran las directrices y los propósitos que la empresa tiene hacia los empleados</li> <li>• Disminuyen los disturbios y las quejas</li> <li>• Promueven relaciones públicas con la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero</li> <li>• Ofrecen ayuda para la solución de problemas personales</li> <li>• Aumentan la satisfacción en el trabajo</li> <li>• Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual</li> <li>• Ofrecen medios para mejores relaciones sociales entre los empleados</li> <li>• Reducen sentimientos de inseguridad</li> <li>• Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social</li> <li>• Ofrecen una remuneración extra</li> <li>• Mejoran las relaciones con la empresa</li> <li>• Reducen las causas de insatisfacción</li> </ul>

**CUADRO 2**  
**VENTAJAS DE LAS PRESTACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN**  
**Y PARA EL EMPLEADO**

*Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos*

### **Relaciones Laborales**

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente

libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

## **Capacitación**

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos, favorece el bienestar de los miembros de la organización y representa nuevas ventajas competitivas para el funcionamiento general de la empresa.

Capacitar es una actividad del aprendizaje, pero es un aprendizaje que no se dicta en un ambiente educativo específico sino que se da en un ámbito laboral.

## **Desarrollo de Recursos Humanos**

En las organizaciones, las personas son el único elemento vivo e inteligente, por su carácter dinámico y su potencial de desarrollo. Cada organización dispone de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo. Al unirse estos factores en beneficio del personal y de la organización se constituye la base para el desarrollo de los recursos humanos.

## **Desarrollo Organizacional**

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

El DO se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo

guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento, es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

### **Banco de Datos**

El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la optimización de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de tal modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de banco de datos, lo cual reduce la memoria en los archivos, porque los datos interrelacionados en forma lógica permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto disminuye las incongruencias y los errores que ocurren debido a archivos duplicados.

### **Sistemas de Información**

Es un sistema de información de recursos humanos es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre recursos humanos de la organización. La mayor parte de los estos sistemas de información está computarizada. De modo que los gerentes puedan tomar decisiones más eficaces.

## **Auditoría de Recursos Humanos**

Una de las formas de garantizar y fomentar la contribución de ARH a las prácticas de responsabilidad social es al comprobar su desempeño y sus resultados. La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas. La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración con respecto a la eficiencia y la eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado.

### **2.2.2 Fundamentación Legal**

El Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano, debe estar enmarcado en las políticas de un Estado, del Ministerio de Relaciones Laborales, del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y demás instituciones gubernamentales relacionadas con la normativa que amparan y protegen el desarrollo de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Por lo que vemos pertinente que, adicional a estos instrumentos legales, ANDESNEGSA S.A., elabore los siguientes reglamentos que resguarden su aplicabilidad:

- Manual de Funciones
- Reglamento Interno (Anexo 1)
- Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (Anexo 2)
- Políticas Administrativas

La Constitución de la República en su Título II, Capítulo II, Sección Octava. Trabajo y Seguridad Social establece:

**Art. 33.-** *El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.*

**Art. 34.-** *El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.*

*El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.*

El inciso 1 del Art. 1 del Mandato 4 menciona: *“El Estado garantiza la estabilidad de los trabajadores, la contratación colectiva y la organización sindical, en cumplimiento a los principios universales del derecho social que garantiza la igualdad de los ciudadanos frente al trabajo, evitando inequidades económicas y sociales”.*

Mientras que en el Mandato 8 establece en sus articulados 1 y 2 lo siguiente:

- **Art. 1.-** *Se elimina y se prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a la que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre el trabajador y empleador.*
- **Art. 2.-** *Se elimina y se prohíbe la contratación laboral por horas.*

*Con el fin de promover el trabajo, se garantiza la jornada parcial prevista en el artículo 82 del Código de Trabajo y todas las demás formas de contratación contempladas en dicho cuerpo legal, en las que el trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral de dicho cuerpo legal y tendrá derecho a la remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación a una remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada. Asimismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y a la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio.*

*En las jornadas parciales, lo que exceda el tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria, con los recargos de ley.*

Adicional a esta normativa, es el Código de Trabajo que contiene los preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

La Ley 55 o Ley de Seguridad Social, publicado en el Registro Oficial Suplemento 465 con fecha 30 de noviembre de 2001, establece: *“El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia”.*

Toda esta reglamentación en concordancia con el Art. 6 de la Constitución de la República, *“Todas las ecuatorianas y los ecuatorianos son ciudadanos y gozarán de los derechos establecidos en la constitución”*, junto con todas las normas aplicables, así como las que entren en vigencia con posterioridad, deben hacer cumplir los derechos de los trabajadores y trabajadoras de nuestro país.

Con estos antecedentes, ratificamos que como empresa con responsabilidad social es nuestra obligación precautelar la integridad de nuestros colaboradores, diseñando una normativa como herramienta administrativa que los beneficie.

### 2.2.3 Glosario

**Aprendizaje:** Es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

**Cadena de Mando:** Es un sistema de envío de información característico de organizaciones con estructuras jerárquicas fuertes, verticales y autoritarias, en donde las órdenes, recompensas y penalizaciones fluyen desde la punta de la pirámide organizacional a la base, y donde se espera que hacia la cima de la misma sólo fluyan las informaciones requeridas, de las actividades y tareas encomendadas.

**Calidad:** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Competencia:** Rivalidad, oposición entre quienes aspiran a conseguir lo mismo.

**Contexto:** Situación o conjunto de circunstancias en que se encuentran el emisor y el receptor durante el proceso de comunicación y que permiten, en ocasiones, entender correctamente el mensaje.

**Control Interno:** Comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

**Creatividad:** Es la capacidad de crear, de producir cosas nuevas y valiosas, es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original.

**Diagrama de Flujo:** Es la representación gráfica del algoritmo o proceso, estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

**Eficacia:** Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

**Eficiencia:** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Equidad:** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Estrategias:** Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Estructura:** Es un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

**Excelencia:** Es la calidad superior que hace a alguien o algo digno de una alta estimación y aprecio.

**Gestión:** Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

**Habilidad:** Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

**Intangible:** Que no tiene realidad física.

**Inteligencia:** Es la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas.

**Know-how:** La palabra compuesta "know-how" significa solo "saber cómo hacer algo pronto y bien hecho".

**Legislación Laboral:** Es el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones entre empleador(es), trabajador(es), las asociaciones sindicales del Estado.

**Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos.

**Manual de Funciones:** Son descripciones analíticas de las funciones que desarrolla cada puesto en una empresa.

**Meta:** Es el fin u objetivo de una acción o plan.

**Motivación:** Es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

**Objetivos:** Son resultados o metas que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

**Obligatoriedad:** Calidad de obligatorio.

**Obligatorio:** Que debe hacerse o cumplirse.

**Participación:** Intervención, junto con otros, en un suceso o actividad:

**Patrón:** Es un tipo de tema de sucesos u objetos recurrentes, estos elementos se repiten de una manera predecible. Puede ser una plantilla o modelo que puede usarse para generar objetos o partes de ellos, especialmente si los objetos que se crean tienen lo suficiente en común para que se infiera la estructura del patrón fundamental, en cuyo caso, se dice que los objetos exhiben un único patrón.

**Personalidad:** Es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás.

**Percepción:** Es el proceso cognoscitivo que permite interpretar y comprender el entorno. Es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien los experimenta.

**Políticas:** Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

**Proactivo:** Es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.

**Procedimientos:** Es el modo de succionar determinadas relaciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa.

**Pruebas Psicométricas:** Se encargan de medir cualidades psíquicas de la persona, hay de medición de inteligencia, rasgos de personalidad, factores de personalidad, proyectivas y varios tipos más, son una herramienta tanto para conocer la vida del paciente, como para conocer su estado emocional, intelectual e inclusive si existe alguna anomalía en su funcionamiento cerebral o simplemente para ubicar donde anda el sujeto en su forma de pensar.

**Reglamento de Salud y Seguridad en el Trabajo:** Es una norma jurídica que regula y asegura a los trabajadores de una empresa las condiciones de trabajo que no presenten peligro para su vida o su salud.

**Reglamento Interno:** Es el instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

**Sistemas de Información:** Es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad u objetivo.

**Solidaridad:** Se define como la colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencia experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

**Subsidiariedad:** En su definición, dispone que un asunto debe ser resuelto por la autoridad (normativa, política o economía) más próxima al objeto del problema.

**Suficiencia:** Capacidad, aptitud para la realización de algo.

**Staff:** Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución coordina su actividad o le asesora en la dirección

**Tangible:** Es accesible al tacto, el sentido que permite a los organismos percibir las cualidades de los objetos.

**Tercerización:** Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos.

**Transparencia:** Es la cualidad de transparente (que puede verse a través de él, que es evidente o que se deja adivinar).

**Universalidad:** Generalidad, totalidad, integridad, todo, conjunto.

## **2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Hipótesis General**

El mejoramiento en la administración del personal y el clima organizacional dependerán de un estudio de investigación que permita conocer de qué manera se podría solucionar el deficiente manejo del talento humano en la empresa ANDESNEGSA S.A.

### **2.3.2 Hipótesis Particulares**

- La falta de una normativa impide el desempeño eficiente de los empleados de la empresa ANDESNEGSA S.A.

- El uso incorrecto de la maquinaria produce la pérdida de competitividad de la empresa.
- La toma de decisiones administrativas depende de la implementación de políticas de gestión del talento humano.

### 2.3.3 Declaración de las Variables

<b>VARIABLES</b>		
<b>DEPENDIENTES X</b>	<b>INDEPENDIENTES Y</b>	<b>EMPÍRICAS</b>
Administración del personal y el clima organizacional.	Estudio de Investigación	<b>V.I.</b> Estudio de Investigación <b>V.D.</b> Administración del personal. <b>V.D.</b> Clima organizacional.
Desempeño eficiente de los empleados de la empresa ANDESNEGSA	Falta de una normativa	<b>V.I.</b> Normativa. <b>V.D.</b> Desempeño de los empleados.
Pérdida de la competitividad de la empresa.	El uso incorrecto de la maquinaria.	<b>V.I.</b> Uso de la maquinaria. <b>V.D.</b> Competitividad de la empresa.
La toma de decisiones administrativas.	La implementación de políticas de gestión de los recursos humanos.	<b>V.I.</b> Políticas de gestión del talento humano. <b>V.D.</b> Toma de Decisiones Administrativas.

**CUADRO 3**

**VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

*Fuente: Matriz de Investigación (Anexo 3)*

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

### 2.3.4 Operacionalización de las Variables

VARIABLE	TIPO	INDICADOR	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Estudio de Investigación	Independiente	Un estudio investigativo permitirá detectar problemas en el manejo del talento humano y a su vez establecer las posibles soluciones	Encuesta	Cuestionario
Normativa	Independiente	No existe una normativa que regule el desempeño del empleado dentro de la organización.	Encuesta	Cuestionario
El uso de la maquinaria	Independiente	Falta un manual de funciones que defina la responsabilidad de los operadores en el uso de la maquinaria.	Encuesta	Cuestionario
Políticas de gestión de los recursos humanos	Independiente	No se han establecidos políticas administrativas para el manejo de los procesos.	Encuesta	Cuestionario
Administración del personal	Dependiente	La falta de una normativa conlleva a la deficiencia administrativa.	Encuesta	Cuestionario
Clima organizacional	Dependiente	No se conoce a todo el personal que colabora en la empresa, lo que define un clima organización deficiente.	Encuesta	Cuestionario
Desempeño	Dependiente	Los niveles de productividad son deficientes por falta de motivación para el desempeño de sus funciones.	Encuesta	Cuestionario
Competitividad de la empresa	Dependiente	Falta de competitividad por falta de legalización de la maquinaria de la compañía.	Encuesta	Cuestionario
Toma de decisiones administrativas	Dependiente	No se han podido tomar decisiones administrativas oportunas por falta de comunicación entre los subordinados y sus jefes	Encuesta	Cuestionario

**CUADRO 4**

**VARIABLES E INDICADORES**

*Fuente: Matriz de Investigación*

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

El presente trabajo de investigación orientado al diseño e implementación de un sistema de gestión del talento humano es documental, descriptivo, correlacional y explicativo porque a través de su desarrollo permitirá analizar, medir y evaluar diferentes aspectos relacionados al comportamiento del personal dentro de la organización objeto de estudio. Su propósito será describir variables y examinar su incidencia e interrelación en un momento dado dirigidas a proporcionar un sentido de entendimiento del fenómeno al cual se hace referencia.

La investigación se desarrollará desde una perspectiva cuantitativa ya que permitirá examinar los datos de manera numérica.

#### **3.2 LA POBLACIÓN Y MUESTRA**

La presente investigación tiene como población a empleados, clientes y proveedores de la compañía Andesnegsa S.A.

Según los documentos obtenidos de la organización, el total de empleados distribuidos en los diferentes niveles gerencial, de apoyo y operativo ascienden a dieciséis. Entre los clientes se evidencian personas jurídicas en un total de cinco y los proveedores de servicios, repuestos y materiales para la construcción, un total de diez.

Con los datos expuestos, la población es de treinta y uno, por lo tanto se trabajará con la totalidad.

### **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

#### **3.3.1 Métodos Teóricos**

El método utilizado en esta investigación es multifacético y hace intervenir varios procesos mentales como el análisis, síntesis, inducción, deducción y comparación ya que tiene la capacidad de representar las características y relaciones fundamentales del fenómeno, proporcionar explicaciones y sirve como guía para generar hipótesis teóricas.

El análisis nos permitirá distinguir cada uno de los problemas dentro de la organización, mientras que la síntesis otorgará una visión en conjunto de lo fundamental.

La inducción tiene el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que podrán ser aplicadas para la resolución del problema planteado, basados en la observación.

#### **3.3.2 Métodos Empíricos**

En el presente trabajo de investigación se aplicará la observación como método empírico, ya que constituye la base del conocimiento para todas las ciencias.

#### **3.3.3 Técnicas e Instrumentos**

Se aplicarán dos técnicas de investigación, la encuesta y la entrevista. Para el primer caso se diseñarán cuestionarios de tipo cerrado, que serán aplicados al personal de la empresa, clientes y proveedores. Para el segundo caso se elaborará entrevistas con

preguntas abiertas, para emplearlos a personas expertas en el manejo del talento humano.

### **3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Se empleará estadística descriptiva que permite analizar y representar los datos, el análisis será básico pero fundamental para nuestro estudio de investigación. Además se utilizará la herramienta de Excel que permite tabular y graficar los resultados obtenidos de una manera rápida y precisa.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La evolución de términos: relaciones industriales, administración de personas, administración de recursos humanos y hoy gestión del talento humano, da una idea de los cambios que se han dado, y es que en la administración de los recursos humanos, el punto focal era el reclutamiento, la selección o la evaluación de cargos, aunque estas tareas son básicas para cualquier empresa, hoy la organización enfrenta variables como la tecnología, la globalización, la competitividad, los clientes, etc.

Vivimos en la era del conocimiento, lo que conlleva a las empresas a entender que la tarea principal en la administración del talento humano, es precisamente, la gestión del conocimiento y aprendizaje.

El capital humano constituye el recurso más valioso de una organización, el dilema es entender que éste se mueve en un campo psicológico, además de esto, el estudio de la conducta humana debe tener en consideración la compleja naturaleza del ser humano.

Entre los factores que influyen en la conducta humana está la motivación, que parte de una necesidad, como fuerza impulsadora que origina un comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción e incomodidad. Si el comportamiento es eficaz, el

individuo encontrará satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella.<sup>6</sup>

Por lo expuesto anteriormente, y como empresa responsable e involucrada en la satisfacción del talento humano, hemos visto necesario elaborar técnicas e instrumentos de investigación que nos permitan evidenciar cuáles son los aspectos que requieren ser incorporados o modificados con la finalidad de mantener a nuestros colaboradores contentos con su trabajo, el que se verá reflejado en la productividad y calidad del servicio que ofrece la empresa.

#### **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

A lo largo de la historia de la administración, se han desarrollado e implementado herramientas para establecer y mejorar las normas de actuación de las organizaciones e individuos que las integran. De esta forma han surgido numerosas corrientes en este campo que se contraponen, se sustituyen o se complementan entre sí, las cuales han sido aplicadas con éxito en múltiples organizaciones de todo el mundo.

En la actualidad cada vez las organizaciones modernas concuerdan en reconocer la significación que posee la Gestión del Talento Humano (GTH) superándola en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos. El fortalecimiento del Talento Humano (TH) se convierte hoy en ineludible necesidad no sólo por razones sociales y tecnológicas, sino además por razones económicas por el marco competitivo y turbulento en el que se desarrollan.

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiere desarrollar, ya que de él depende el éxito o el fracaso de cualquier proyecto que se ponga en funcionamiento.

---

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos

Los resultados de una adecuada GTH se traducen para la organización en un mayor grado de competencia, congruencia, compromiso y en una mayor eficacia en los costos del TH. Estos resultados y la eficacia del trabajo, solo es alcanzable si existe una adecuada gestión del factor humano. La calidad, como resultado de la suma de calidades en todas las etapas de los procesos, asume también la satisfacción del trabajador como un objetivo clave, al ser éste también cliente y usuario directo de las actividades internas de la institución.

En la literatura internacional especializada en esta temática se desarrollan diversos modelos en el ámbito de la GTH, unos son descriptivos al abarcar solamente las actividades relacionadas con la GTH, aunque no todos incluyen el *Know-how* para la concepción y aplicación de los diferentes subsistemas que conforman el sistema de GTH.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <http://es.scribd.com/doc/21111636/Perfeccionamiento-Del-Sistema-de-Gestion-Del-Talento-Humano-en-La-Universidad-Agostinho-Neto>

## 4.3 RESULTADOS

### 4.3.1 Encuesta realizada al personal de ANDESNEGSA S.A. (Anexo 4)

#### Pregunta 1

¿Cuándo se incorporó a la empresa recibió la normativa necesaria para el desempeño de sus funciones?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente de acuerdo	0	0%
2. De acuerdo	0	0%
3. En desacuerdo	15	100%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

TABLA 1

Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA

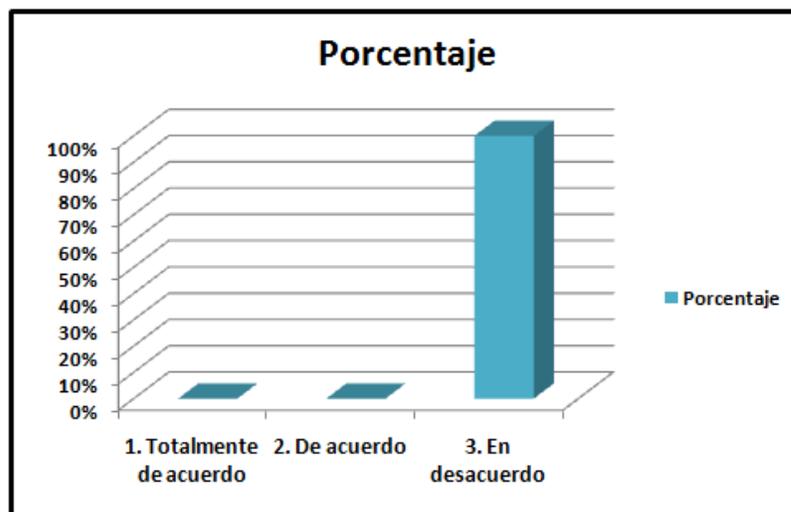


FIGURA 1

Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema

#### Análisis

Los resultados obtenidos determinan que ningún empleado recibió una inducción adecuada en el momento de incorporarse a la empresa. Probablemente, la falta de esta normativa haya sido uno de los problemas para el desempeño adecuado del personal en su puesto de trabajo.

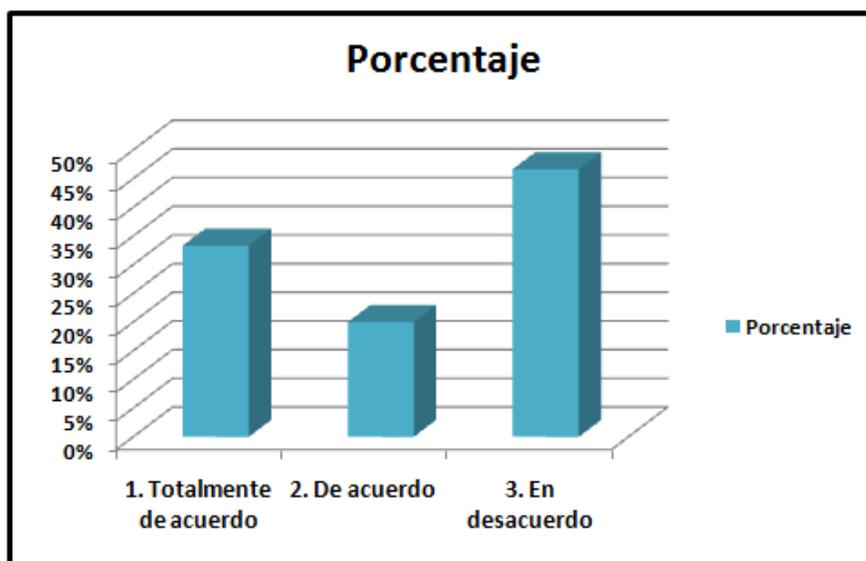
## Pregunta 2

¿Le ayudaron cuando ingresó a la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente de acuerdo	5	33%
2. De acuerdo	3	20%
3. En desacuerdo	7	47%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 2**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 2**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## Análisis

En la Figura 2 se puede observar que casi la mitad de los empleados de ANDESNEGSA no recibió ayuda por parte de compañeros o jefes, lo que confirma que no se hizo una inducción adecuada, quizás por falta de políticas administrativas que determinen cuáles son las funciones que van a desempeñar o los lineamientos que deben seguir el personal que se contrata.

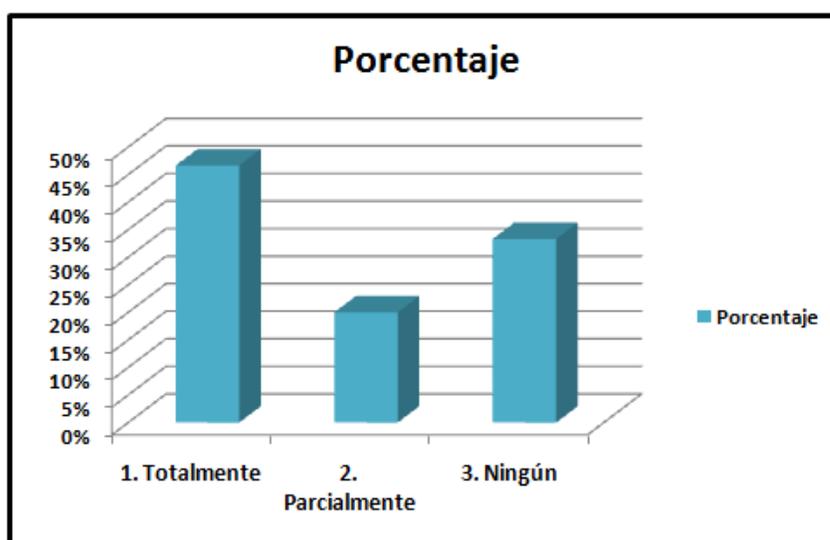
### Pregunta 3

¿Considera Ud., que tiene un nivel de estabilidad en su puesto de trabajo?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente	7	47%
2. Parcialmente	3	20%
3. Ningún	5	33%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 3**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 3**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

### Análisis

El 47 por ciento de la población de ANDESNEGSA S.A., se siente totalmente seguro en su lugar de trabajo, esto sumado al 20 por ciento que está de acuerdo, se presume que el personal se siente estable, sin embargo sería importante analizar porque el 33 por ciento aún no piensa así. Probablemente, por el mismo hecho de que su ingreso no fue realizado de forma correcta, aún no se sienten comprometidos con la empresa.

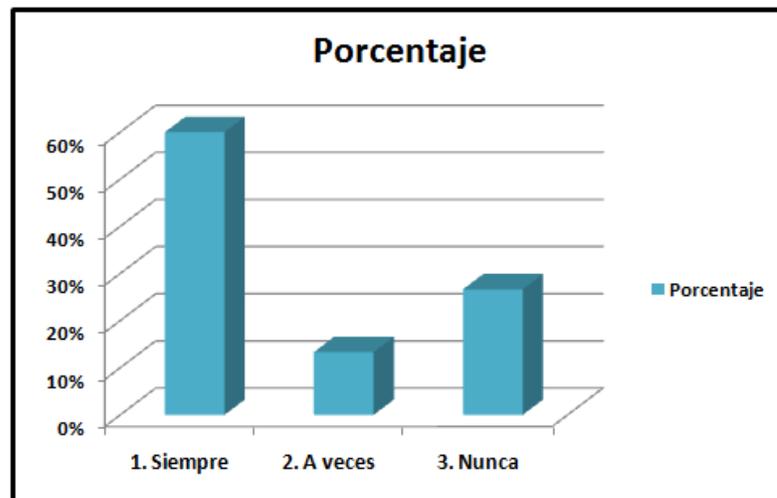
#### Pregunta 4

¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Siempre	9	60%
2. A veces	2	13%
3. Nunca	4	27%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 4**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 4**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

#### Análisis

Si tomamos en consideración que el 20 por ciento de los empleados de la empresa corresponden al nivel directivo, sería importante determinar quiénes prefieren recibir órdenes, presumiblemente corresponden al nivel operativo, esta realidad afecta en el desempeño laboral, puesto que se está tratando con agentes pasivos y dependientes, inverso a lo que se requiere en una administración actual, que es la colaboración de agente activos, proactivos, dotados de creatividad, iniciativa, habilidades y competencias.

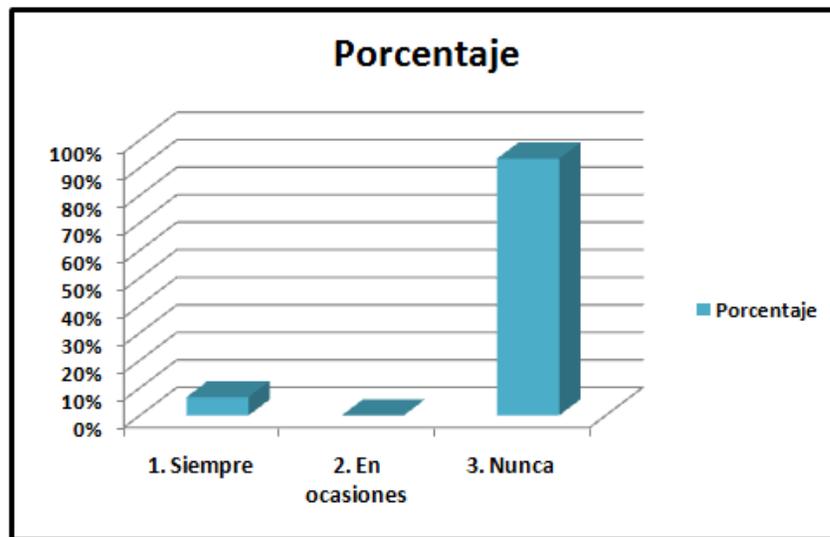
## Pregunta 5

¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que lo rodean?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Siempre	1	7%
2. En ocasiones	0	0%
3. Nunca	14	93%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 5**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 5**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## Análisis

Los resultados evidencian que la mayoría de los empleados está conforme con las funciones que desempeña dentro de la empresa, no obstante, sería conveniente evaluar el desenvolvimiento del personal para definir si éste se adapta a las funciones de cada puesto de trabajo.

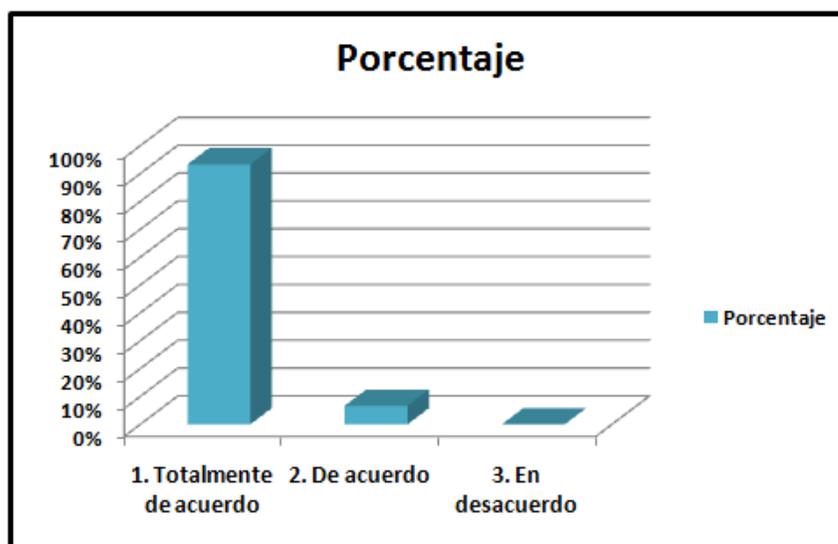
## Pregunta 6

¿Su superior es respetuoso con Ud.?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente de acuerdo	14	93%
2. De acuerdo	1	7%
3. En desacuerdo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 6**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 6**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## Análisis

El respeto es uno de los valores que se practican en la empresa, y esto se evidencia en las respuestas obtenidas con esta pregunta.

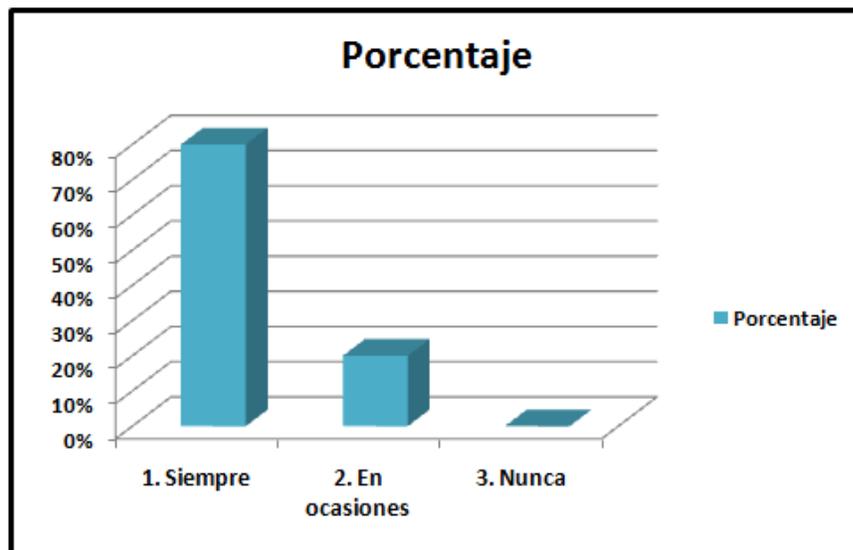
## Pregunta 7

Cuando su superior le llama la atención a alguien, ¿Lo hace con justicia?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Siempre	12	80%
2. En ocasiones	3	20%
3. Nunca	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 7**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 7**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## Análisis

Al igual que la pregunta anterior, se evidencia que el trato de los directivos hacia sus subordinados está basado en valores, es una fortaleza para la empresa el hecho de que tenga administradores capacitados que saben hacer su trabajo, pero sobretodo que el trato hacia el personal es justo.

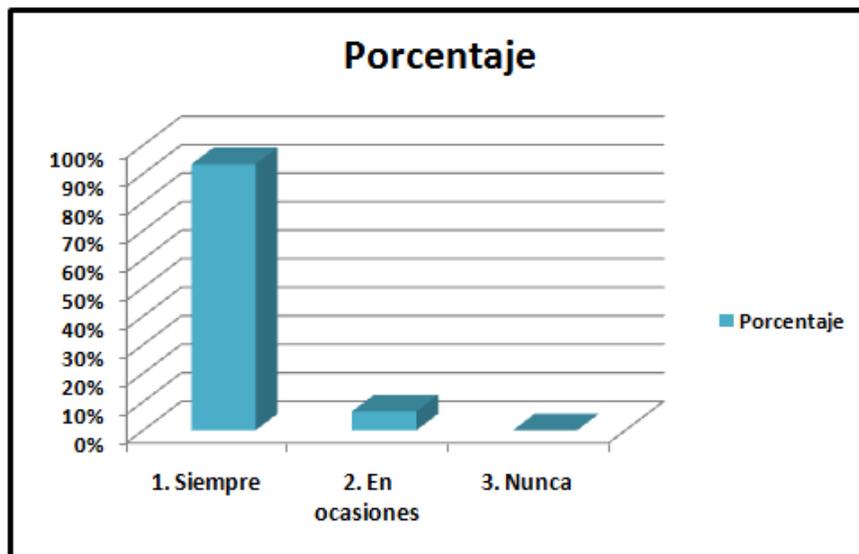
## Pregunta 8

Cuando tiene problemas personales, ¿Su jefe es accesible?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Siempre	14	93%
2. En ocasiones	1	7%
3. Nunca	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 8**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 8**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede manifestar que el ambiente laboral es agradable, el problema que enfrenta la empresa no es el trato hacia sus colaboradores, ya que se evidencia un estilo de liderazgo carismático, sin embargo sería prudente analizar las ventajas y desventajas que este tipo de liderazgo puede ocasionar.

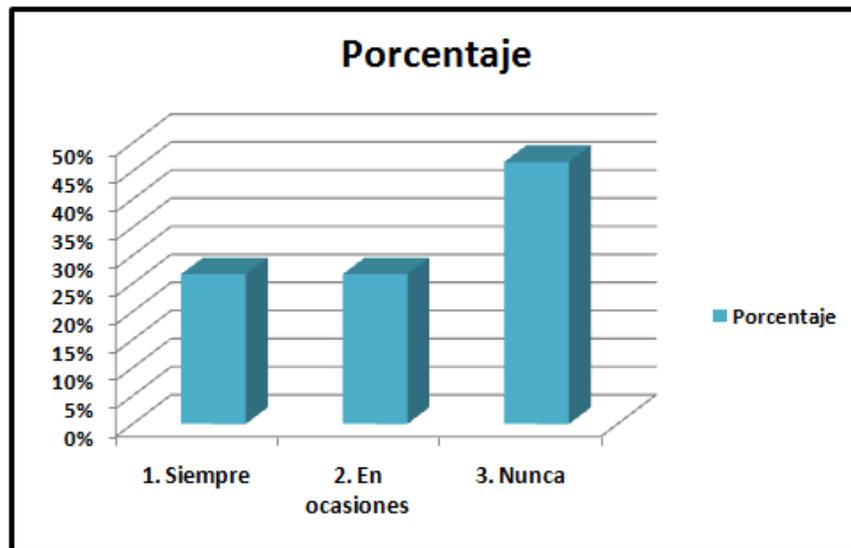
## Pregunta 9

¿Es informado de los cambios que se realizan en la compañía?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Siempre	4	27%
2. En ocasiones	4	27%
3. Nunca	7	47%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 9**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 9**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## Análisis

La comunicación es una pilar fundamental para el éxito de cualquier relación, sin embargo de acuerdo con los datos obtenidos sólo el 27 por ciento de los empleados manifiesta estar totalmente informado sobre los cambios que se efectúan en la empresa, esto demuestra una comunicación inadecuada entre los niveles de la organización, lo que puede ocasionar un desempeño deficiente de los empleados.

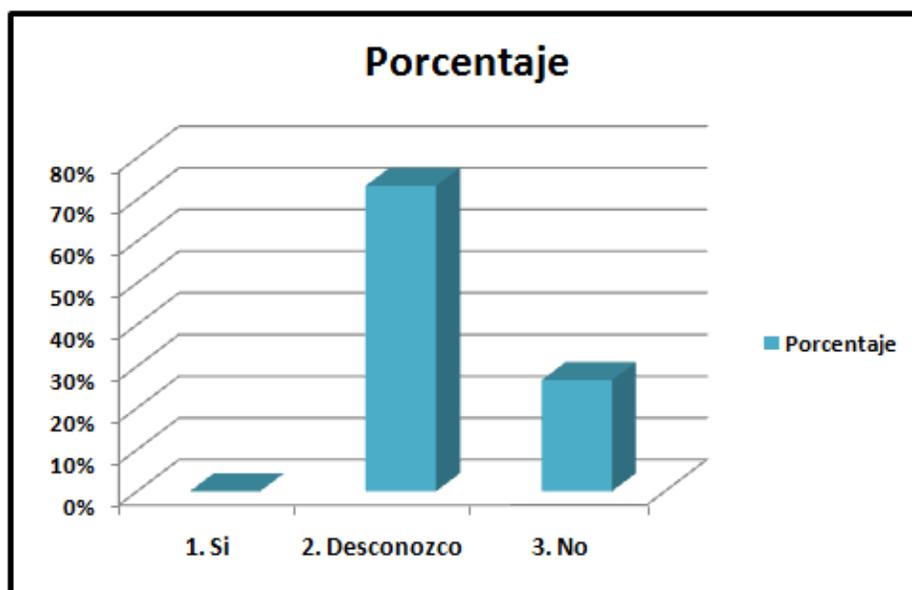
## Pregunta 10

¿La empresa ANDESNEGSA cuenta con un cronograma de capacitación del personal?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Si	0	0%
2. Desconozco	11	73%
3. No	4	27%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 10**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 10**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## Análisis

Debido a una comunicación deficiente, el personal de la empresa desconoce si existe un cronograma de capacitación.

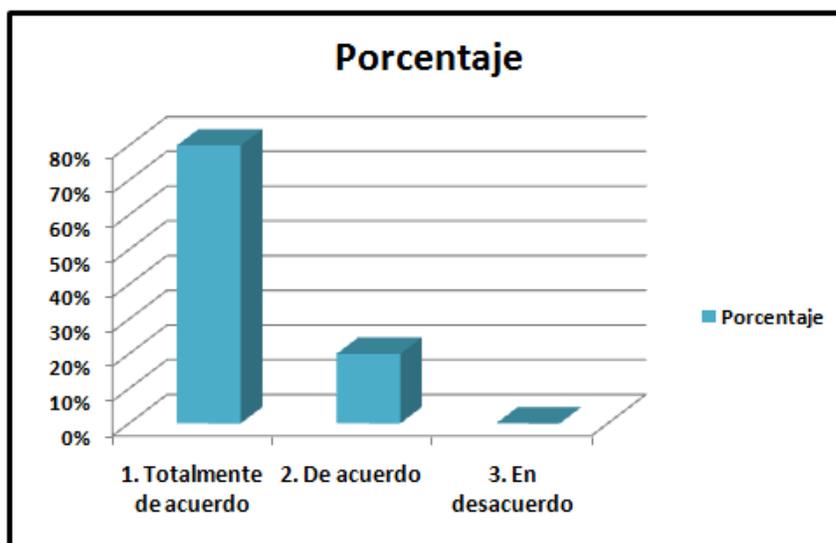
## Pregunta 11

¿Cree necesario recibir capacitación en su área de trabajo?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Totalmente de acuerdo	12	80%
2. De acuerdo	3	20%
3. En desacuerdo	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 11**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 11**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## Análisis

A pesar del resultado de la pregunta anterior, donde se manifiesta que el personal de la empresa desconoce si existe o no un cronograma de capacitación, el 80 por ciento está totalmente de acuerdo que necesita capacitación en su área de trabajo. Esto puede ser tomado por los administradores como punto de partida para desarrollar políticas de motivación con la implementación de un cronograma de capacitación para todo el personal de la empresa de acuerdo con las necesidades existentes.

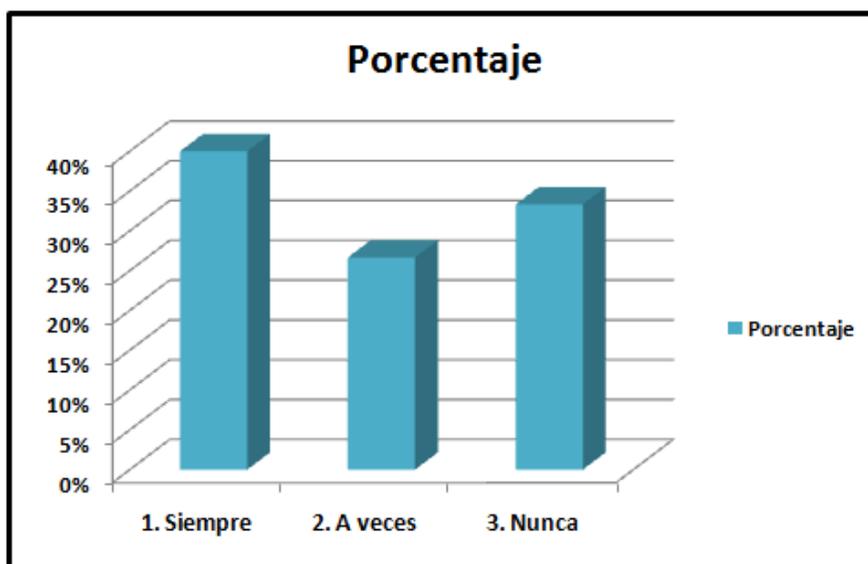
## Pregunta 12

¿La empresa demuestra interés en Ud., por su desempeño laboral?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Siempre	6	40%
2. A veces	4	27%
3. Nunca	5	33%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 12**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 12**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## Análisis

Solo el 40 por ciento de los empleados manifiesta que la empresa se preocupa por su desempeño laboral, sin embargo la mayoría no está de acuerdo con esto, probablemente este grupo de colaboradores piensen que la administración no está comprometida con ellos.

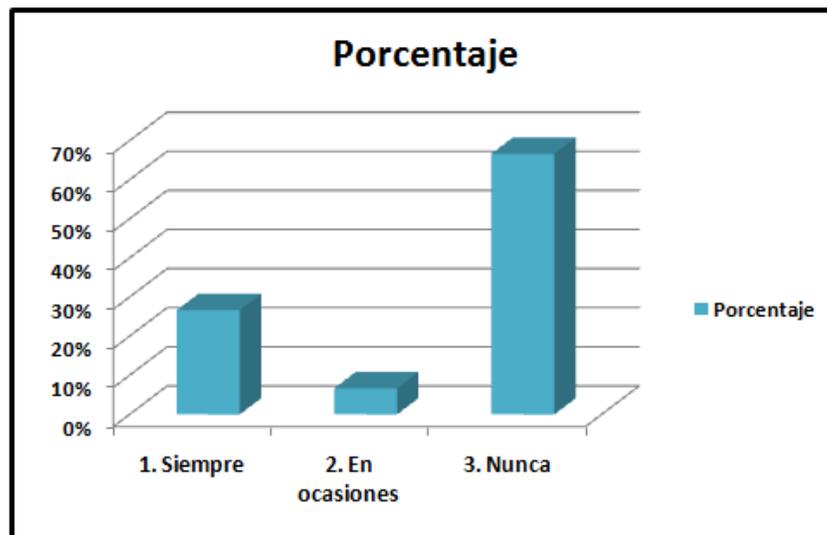
### Pregunta 13

¿Es motivado por su jefe para realizar sus tareas cotidianas?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Siempre	4	27%
2. En ocasiones	1	7%
3. Nunca	10	67%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 13**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 13**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

### Análisis

De acuerdo con los datos obtenidos se demuestra que 67 por ciento no es motivado para trabajar. Con los resultados anteriores se podría considerar que la empresa no ha implementado políticas de motivación, y esto serviría también como punto de partida para desarrollar estrategias que estimulen a los empleados a trabajar con mayor compromiso.

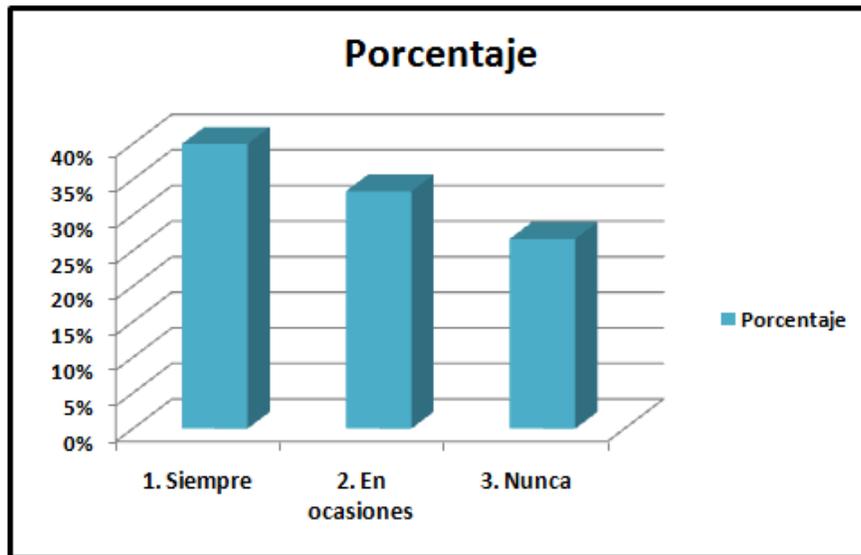
## Pregunta 14

¿Recibe incentivos en su remuneración por sus metas cumplidas?

Parámetros	Cantidad	Porcentaje
1. Siempre	6	40%
2. En ocasiones	5	33%
3. Nunca	4	27%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**TABLA 14**

*Fuente: Encuesta a empleados de ANDESNEGSA*



**FIGURA 14**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## Análisis

Solo el 40 por ciento de los empleados han recibido incentivos por los trabajos realizados, este refuerza lo analizado en las dos preguntas anteriores, y es que la empresa no ha definido estrategias para incentivar el trabajo de sus colaboradores.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
El mejoramiento en la administración del personal y el clima organizacional dependerán de un estudio de investigación que permita conocer de qué manera se podría solucionar el deficiente manejo del talento humano en la empresa ANDESNEGSA S.A.	De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta a los empleados de la empresa ANDESNEGSA se ha podido evidenciar que el desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano que contemple políticas administrativas para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal, permitirá a la administración contar con una herramienta que ayude al mejoramiento del manejo del talento humano.
La falta de una normativa impide el desempeño eficiente de los empleados de la empresa ANDESNEGSA S.A.	El estudio realizado demuestra que la empresa no dispone de una normativa como manuales de funciones, reglamentos y políticas administrativas que permita orientar el desempeño eficiente del personal desde que ingresa a la empresa hasta cuando sale de ella.
El uso incorrecto de la maquinaria produce la pérdida de competitividad de la empresa.	Al no existir una normativa, los empleados desconocen cuáles son sus funciones y responsabilidad dentro de la empresa, lo que conlleva al manejo inadecuado de los activos que tiene a su cargo y por ende a la deficiencia en la calidad del servicio que ofrece la empresa.
La toma de decisiones administrativas depende de la implementación de políticas de gestión del talento humano.	Los resultados obtenidos demuestran que la compañía ANDESNEGSA S.A., no dispone de una reglamentación adecuada que permita a la administración tomar decisiones oportunas para el buen funcionamiento de la empresa.

**CUADRO 5**

**VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

Para conocer la realidad de los problemas planteados en esta investigación hemos visto la necesidad de realizar una encuesta a los trabajadores de la compañía ANDESNEGSA, los resultados obtenidos han sido tabulados, graficados y analizados y sirven como punto de partida para el diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano, que permitirá a la empresa poseer capital humano motivado y comprometido con la organización, aumentando como consecuencia los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano en la empresa ANDESNEGSA S.A.

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

Uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo de este proyecto de investigación, es conocer cuáles son los problemas que afectan el desempeño del personal que labora dentro de la empresa ANDESNEGSA con la finalidad de modificar o implementar estrategias que permita mejorar la productividad del talento humano.

Los factores políticos, jurídicos, económicos, sociales, culturales, entre otros han desafiado a la gestión del talento humano en las administraciones actuales, tomando en consideración la importancia que tiene el trabajador para la organización, como un ser no sólo dotado de inteligencia sino también de habilidades, destrezas y aptitudes emprendedoras que ayudan a alcanzar el éxito empresarial.

El talento humano es el capital más importante para las organizaciones y su correcta administración es una tarea compleja, toma mucho tiempo atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener y promover al personal apropiado para que una organización funcione de manera inteligente, agregando valor e innovación.

En este contexto, la compañía ANDESNEGSA se ve en la necesidad de incorporar el área de Recursos Humanos y a su vez un sistema que le permita reformar los procesos de gestión del talento humano, desafío que a su vez le ayudará a definir estrategias competitivas para estar a la vanguardia de las exigencias del mercado.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

La necesidad de implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano que contemple una normativa, políticas administrativas y manuales de procedimientos desde el reclutamiento hasta la auditoría de los recursos humanos permitirá a la Gerencia disponer de una herramienta administrativa que ayude al mejoramiento del manejo del personal.

Para empezar con esta propuesta es necesario conocer cuál es la visión de la empresa en cuanto a la gestión del talento humano y qué beneficios reporta adoptar esta perspectiva, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los trabajadores.

Es importante realizar un estudio minucioso que demuestre en todos los niveles organizacionales que esforzarse por tener un clima laboral no sólo favorece al personal, sino que genera dividendos tangibles a la empresa que le permitirán disfrutar de algunos beneficios.

Las buenas relaciones humanas en una organización generan compromiso, lealtad y motivación, pues las personas se sentirán bien, con anhelos de contribuir tanto cualitativa como cuantitativamente al logro de los objetivos de la empresa.

En la actualidad se necesitan personas con conocimientos amplios en distintas áreas, pero además con competencias específicas. Para hacer frente a esta realidad, la capacitación surge como una herramienta potente, y en este sentido, se debiera investigar respecto de las necesidades de capacitación y de los conocimientos,

habilidades, intereses y aptitudes que debiera poseer el talento humano que se incorporará como insumo al proceso productivo.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la Propuesta**

- Diseñar e Implementar un Sistema de Gestión del Talento Humano incorporando normas, procesos y procedimientos sistemáticos que permitan mejorar el desempeño laboral del personal y el clima organizacional.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Establecer una estructura administrativa y funcional que coadyuve a la optimización y eficiencia del desempeño laboral del personal de la empresa.
- Definir objetivos, políticas y estrategias empresariales y socializarlas entre el personal de la empresa para alcanzar las metas corporativas.
- Mantener relaciones apropiadas entre los trabajadores que permita la sana competencia para el logro de los objetivos individuales y grupales.
- Alcanzar la eficiencia, eficacia y la efectividad en las funciones encomendadas al personal de la empresa con la finalidad de responder ágil y oportunamente a la demanda del mercado.

## **5.5 UBICACIÓN**

La propuesta planteada se llevará a efecto en la siguiente ubicación:

País : Ecuador  
Región : Costa  
Provincia : Guayas  
Ciudad : Guayaquil

Empresa : Andesnegsa Sociedad Anónima  
Actividad : Construcción de Obras, Proyectos Civiles y Alquiler de Maquinaria

## 5.6 FACTIBILIDAD

Este proyecto es viable desde los siguientes parámetros:

- **Administrativo.-** Porque cuenta con la aprobación de la Gerencia y la disponibilidad y colaboración de todos los miembros de la empresa.
- **Presupuestario.-** El costo para el desarrollo de esta propuesta es mínimo, por lo que es viable sustentarlo.
- **Técnico.-** La empresa dispone del personal capacitado para elaborar el diseño de esta propuesta.

## 5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El Sistema de Gestión del Talento Humano es una herramienta fundamental para la administración ya que permite proporcionar un ambiente adecuado propiciando la motivación, el compromiso y la productividad en la organización. Su implementación oportuna ayuda a minimizar los riesgos de perder al trabajador efectivo por falta de estimulación y una remuneración justa.

Este sistema cuenta con conceptos y prácticas coherentes con el propósito de alcanzar los objetivos empresariales de manera eficaz, eficiente y efectiva. Para lograrlo, es necesario involucrar no solo a la Gerencia o al departamento de Recursos Humanos, sino a todos y cada uno de los colaboradores y satisfacer las necesidades individuales y grupales con responsabilidad social empresarial generando riqueza para todos los involucrados.

Para alcanzar nuestro objetivo es importante definir desde el proceso de visualización, el análisis y reestructuración de su distribución orgánica – funcional, el desarrollo de

subsistemas y la elaboración de políticas, procedimientos, manuales, reglamentos y todos los documentos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano.

## 5.8 PLANIFICACION ESTRATÉGICA

### 5.8.1 Principios y Valores Corporativos

- **Respeto a las Leyes Laborales y al Medio Ambiente.-** Permite reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de nuestros colaboradores y sus derechos. Nos induce a la cordialidad, armonía y aceptación de las relaciones interpersonales.
- **Honestidad.-** La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comprometerse y expresarse con coherencia y autenticidad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente.
- **Responsabilidad.-** Está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- **Profesionalismo.-** Es la responsabilidad, seriedad, constancia, entrega, dedicación y esmero que cada integrante de la compañía debe involucrar a sus funciones y tareas.
- **Solidaridad.-** Al practicarla nos hacemos inmensamente fuertes y podemos asumir los más grandes desafíos, al tiempo que resistimos con firmeza los embates de la adversidad.
- **Lealtad.-** Es la cualidad de aquellas personas que acatan las leyes, está estrechamente relacionado con la fidelidad, la confianza y la amistad. Es una virtud, un compromiso con lo que creemos, con nuestros ideales y con las personas que nos rodean.

## 5.8.2 Logo de la Empresa



Es importante mencionar que el nombre de la compañía no fue creado por los accionistas, sino que fue una empresa que se adquirió ya constituida, sin embargo se ha tratado de darle una identidad y un reconocimiento a nivel local.

El logo identifica la actividad a la que está dedicada, en su parte superior muestra dos figuras, una curvatura que simula a un puente, y una línea por debajo que representa una carretera, ambas fueron las primeras obras en la que la empresa incursionó, por lo que se ganó un prestigio por la responsabilidad y el cumplimiento en la entrega de ambos proyectos.

El color azul es el color del cielo y del mar, por lo que lo asociamos con la estabilidad y la profundidad. Representa:

- Lealtad, uno de los valores corporativos que se infunden en nuestros colaboradores.
- Confianza, cualidad que manifestamos a nuestros clientes, en el cumplimiento de los servicios.
- Sabiduría, basada en el conocimiento y experiencia de los administradores.
- Inteligencia, capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas.

### **5.8.3 ¿Cuál es nuestra Misión?**

Somos una empresa privada de servicio en el área de la construcción de obras civiles y alquiler de maquinaria brindando a nuestros clientes una atención de calidad y con calidez garantizando la satisfacción de sus requerimientos cumpliendo siempre con las estrictas normas de seguridad industrial y preservación del medio ambiente.

### **5.8.4 ¿Cuál es nuestra Visión?**

Ser reconocida como una empresa confiable en la ejecución de proyectos de ingeniería civil con la habilidad para competir en el mercado nacional.

### **5.8.5 Objetivos Empresariales**

#### **A corto plazo**

- Implementación de un Sistema Contable
- Legalización de la maquinaria
- Desarrollo de un programa de capacitación del personal
- Implementación de NIIF para PYMES
- Estabilidad Laboral
- Ejecución del Sistema de Gestión del Talento Humano

#### **A mediano plazo**

- Cumplimiento de obligaciones financieras
- Poseer una infraestructura propia
- Adquisición de maquinaria moderna

#### **A largo plazo**

- Consolidación de empresas

### 5.8.6 Análisis Estratégico FODA

<b>POSITIVO</b>	<b>INTERNO</b>	<b>EXTERNO</b>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	Personal capacitado en el área técnica	Inversión del Estado en Obras Civiles
	Personal capacitado en el área administrativa	Sociedades y convenios con otras compañías
	Imagen Financiera Estable	Trabajo estable para la maquinaria
	Maquinaria Propia	Financiamiento
<b>NEGATIVO</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Falta de Manual de Funciones	Desastres naturales y cambios climáticos
	No existe un Reglamento Interno	Delincuencia
	Usurpación de Funciones	Terminación de sociedades y convenios
	Administración deficiente del personal	Competencia

**CUADRO 6**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

5.8.7 Estrategias FOFADODA

Alta: 9 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	OPORTUNIDADES	Inversión del Estado en Obras Civiles	Sociedades y convenios con otras compañías	Trabajo estable para la maquinaria	Financiamiento	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>						
Personal capacitado en el área técnica		9	9	3	3	<b>24</b>
Personal capacitado en el área administrativa		9	9	3	3	<b>24</b>
Imagen Financiera Estable		3	3	3	3	<b>12</b>
Maquinaria propia		9	9	3	3	<b>24</b>
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>84</b>

**CUADRO 7**

**MATRIZ DE GESTIÓN FO**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

Alta: 9 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	AMENAZAS					TOTAL
	Desastres naturales y cambios climáticos	Delincuencia	Terminación de sociedades y convenios	Competencia		
<b>DEBILIDADES</b>						
Falta de un Manual de Funciones	3	3	3	3	3	<b>12</b>
No existe un Reglamento Interno	3	3	3	3	3	<b>12</b>
Usurpación de Funciones	3	3	3	3	3	<b>12</b>
Administración deficiente del personal	9	9	3	3	3	<b>24</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>60</b>

**CUADRO 8**

**MATRIZ DE GESTIÓN DA**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

Alta: 9 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	OPORTUNIDADES	Sociedades y convenios con otras compañías	Inversión del Estado en Obras Civiles	Trabajo estable para la maquinaria	Financiamiento	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>						
Maquinaria Propia		9	9	3	3	<b>24</b>
Personal capacitado en el área técnica		9	9	3	3	<b>24</b>
Personal capacitado en el área administrativa		9	9	3	3	<b>24</b>
Imagen Financiera Estable		3	3	3	3	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>84</b>

**CUADRO 9**

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FO**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

Alta: 9 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	AMENAZAS					TOTAL
	Desastres naturales y cambios climáticos	Delincuencia	Terminación de sociedades y convenios	Competencia		
<b>DEBILIDADES</b>						
Administración deficiente del personal	9	9	3	3	<b>24</b>	
Falta de un Manual de Funciones	3	3	3	3	<b>12</b>	
No existe un Reglamento Interno	3	3	3	3	<b>12</b>	
Usurpación de Funciones	3	3	3	3	<b>12</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>60</b>	

**CUADRO 10**

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DA**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

<b>ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		Sociedades y convenios con otras compañías Inversión del Estado en Obras Civiles Trabajo estable para la maquinaria Financiamiento
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
Maquinaria Propia Personal capacitado en el área técnica Personal capacitado en el área administrativa Imagen Financiera Estable	Establecer programas de capacitación para el proceso de contratación pública Capacitar al personal de la empresa en todas las áreas para ser más competitivo Realizar mantenimientos preventivos para la maquinaria Mantener un programa de pólizas de seguros para la maquinaria Exigir el contrato de arrendamiento para la maquinaria Adquirir maquinaria moderna Adquirir otro tipo de maquinaria para diversificar nuestros servicios	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
Administración deficiente del personal Falta de un Manual de Funciones No existe un Reglamento Interno Usurpación de Funciones	Definir las funciones del personal de la empresa Elaborar el Reglamento Interno Elaborar el Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo Ejecutar el Sistema de Gestión del Talento Humano	

**CUADRO 11**

**MATRIZ FOFADODA**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## 5.8.8 Estructura Organizacional

ANDESNEGSA no cuenta con una estructura organizacional definida y las decisiones han sido tomadas únicamente a nivel gerencial, por lo que se sugiere se precise una estructura organizacional para que las decisiones se tomen a nivel de dirección en coordinación con la Gerencia con la finalidad de optimizar la capacidad de respuesta.

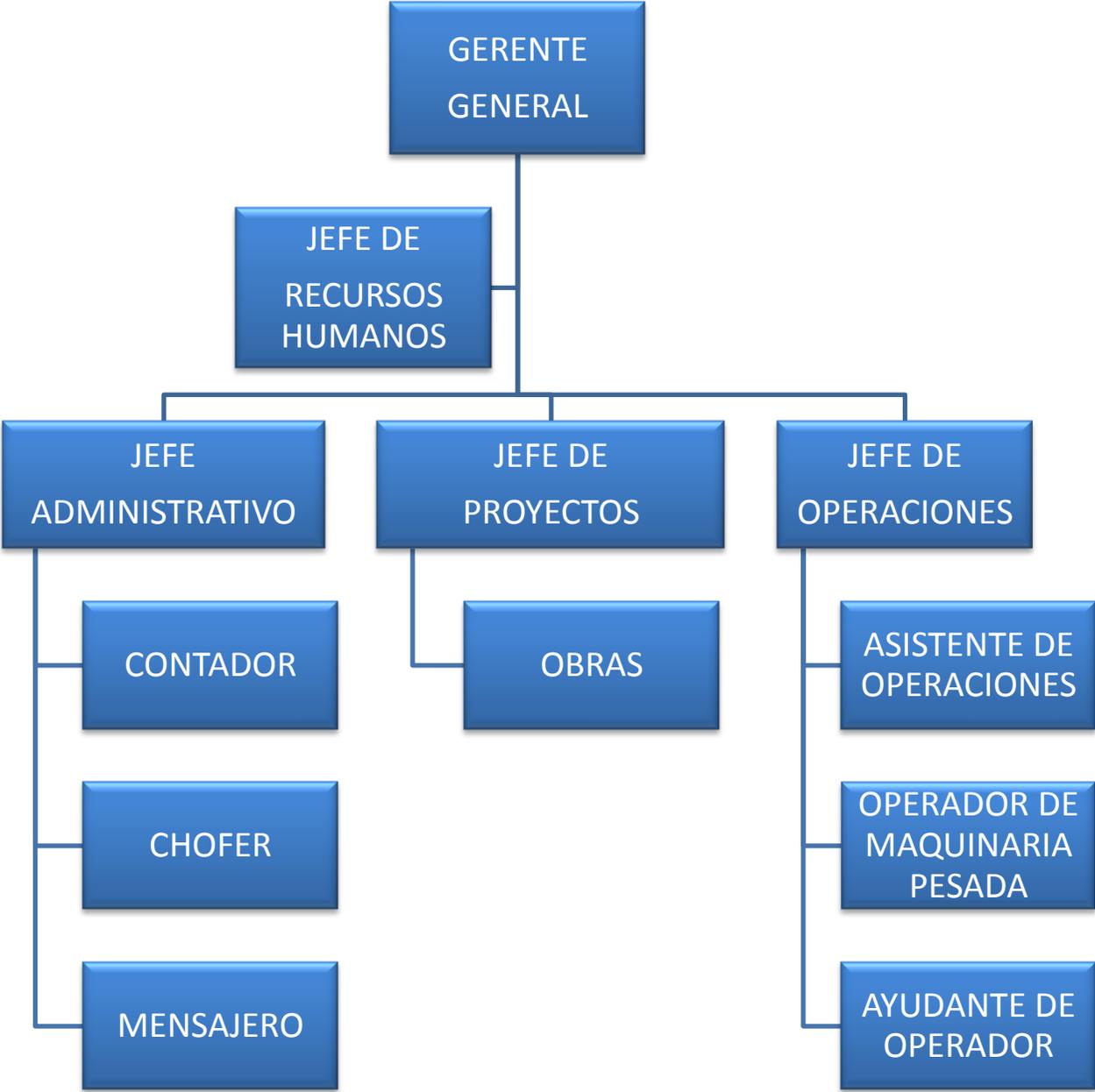
### 5.8.8.1 Niveles de la Organización

La estructura organizacional estará conformada por tres niveles:

- **Nivel Institucional:** Responsable de dirigir, orientar y supervisar el funcionamiento de la empresa, así como la correcta operación de los órganos administrativos que lo conforman.
- **Nivel Intermedio:** Este nivel se encarga de la dotación y administración de los recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Realiza funciones de apoyo necesarias para el cumplimiento de las actividades.
- **Nivel Operacional:** Es el encargado de la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa, comprende el trabajo básico relacionado con los servicios que presta la empresa cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garantice la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones.

En esta estructura se ha considerado crear y ubicar a la Jefatura de Recursos Humanos como un departamento de consultoría y servicios de *staff* cuya función es desarrollar políticas para la solución de problemas específicos del personal, con el suministro de datos que permita tomar decisiones al jefe de línea; asimismo, con el desarrollo de servicios especializados, debidamente solicitados.

5.8.8.2 Organigrama de la Empresa



## **5.8.9 Estructura Funcional**

### **Manual de Funciones**

Un manual de funciones tiene por finalidad describir cada puesto de trabajo para que el empleado sepa qué es lo que la empresa espera de él en materia de funciones, tareas, responsabilidades, actitudes y aptitudes. Cada una de estas funciones debe ser proyectada en función de la misión y visión de la empresa. Este documento puntualiza las actividades relacionadas con cada puesto de trabajo, así como la descripción del puesto, el requisito mínimo y habilidades que debe poseer cada empleado para ocuparlo.

Constituye una herramienta administrativa que describe la situación de la empresa para cumplir sus objetivos empresariales, define además la estructura organizacional, la comunicación e interrelación dentro y fuera de la empresa. Este instrumento no puede ser considerado inalterable por lo que podrá sufrir cambios o actualizaciones en la medida que se presentes nuevos escenarios.

### **Nivel Institucional**

#### **Nombre del Puesto:**

Gerente General

#### **Puesto del que depende:**

Junta de Accionistas

#### **Puestos que supervisa:**

- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe Administrativo
- Jefe de Proyectos
- Jefe de Operaciones

**Descripción general del puesto:**

Actúa como Representante Legal de la empresa, define las políticas empresariales, es el responsable ante los accionistas y por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional. Ejerce autoridad funcional sobre los demás departamentos. Es la imagen de la empresa.

**Requisitos mínimos para el puesto:**

- **Sexo:** Indistinto
- **Edad:** 30 años en adelante
- **Estudios:** Administración de Empresas o afines
- **Experiencia:** 2 años mínimos en cargos similares
- **Habilidad:** Capacidad de liderazgo, establecimiento de estrategias y objetivos empresariales de alto nivel con calidad, eficacia y eficiencia

**Funciones:**

- Representar civil y penalmente a la empresa,
- Suscribir convenios, contratos y acuerdos con personas naturales y jurídicas en beneficio de la empresa,
- Proponer la implementación de políticas, procesos y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa,
- Solicitar a los jefes encargados de todos los departamentos los informes relacionados con las actividades de la empresa,
- Autorizar los pagos previo informe del departamento correspondiente,
- Supervisar la elaboración o actualización del Manual de Funciones, Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad y Salud, Políticas y Procedimientos Contables y demás documentos necesarios para el buen desempeño de la organización, y
- Demás funciones que sean necesarias para el buen desempeño de las operaciones de la empresa.

## **Nivel Intermedio**

### **Nombre del Puesto:**

Jefe Administrativo

### **Puesto del que depende:**

Gerente General

### **Puestos que supervisa:**

- Contador
- Chofer
- Mensajero

### **Descripción general del puesto:**

Se ocupa de la gestión administrativa y la optimización de los recursos de la empresa.

### **Requisitos mínimos para el puesto:**

- **Sexo:** Indistinto
- **Edad:** 25 años en adelante
- **Estudios:** Administración de Empresas o afines
- **Experiencia:** 1 año mínimo en cargos similares
- **Habilidad:** Capacidad de liderazgo, establecimiento de estrategias y objetivos empresariales de alto nivel con calidad, eficacia y eficiencia

### **Funciones:**

- Representar al Gerente General, cuando éste lo disponga en acciones sociales y de trabajo,
- Preparar las convocatorias a sesiones de Junta General de Accionistas, Directorio y Comités Especiales, preparando el orden del día correspondiente,

- Proporcionar atención permanente y oportuna a todas las áreas de la empresa para el desenvolvimiento normal de las actividades,
- Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de las respectivas áreas el cumplimiento de las actividades de la administración diaria de la empresa,
- Determinar y emplear sistemas adecuados y dinámicos de intercomunicación entre las diversas áreas de la empresa, a fin de que todo el personal tenga información actualizada sobre las políticas, programas y objetivos de la compañía,
- Administrar el proceso de adquisiciones y contratación de bienes y servicios en forma oportuna y a la menor inversión posible de los recursos de la empresa,
- Diseñar junto con el Jefe de Recursos Humanos los subsistemas de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría del talento humano,
- Participar en eventos de capacitación en temas relacionados a su área de trabajo,
- Gestionar la adquisición de pólizas de seguros que garanticen la cobertura adecuada de la maquinaria de la empresa así como también la responsabilidad ante terceros, y
- Demás funciones que sean necesarias para el buen desempeño de las operaciones de la empresa.

**Nombre del Puesto:**

Jefe de Proyectos

**Puesto del que depende:**

Gerente General

**Puestos que supervisa:**

- Obras

**Descripción general del puesto:**

Actúa como representante técnico de la empresa, se ocupa de la gestión técnica y la preparación de los presupuestos de obras.

**Requisitos mínimos para el puesto:**

- **Sexo:** Indistinto
- **Edad:** 30 años en adelante
- **Estudios:** Ingeniero Civil afiliado al colegio de Ingenieros Civiles
- **Experiencia:** 3 años mínimos en cargos similares
- **Habilidad:** Capacidad de liderazgo, elaboración de informes técnicos claros, precisos y oportunos.

**Funciones:**

- Representar a la empresa en el área técnica y en los proyectos de obras que se ejecutaren,
- Asignar el personal y equipo necesario para el desarrollo de obras y proyectos,
- Asesorar y brindar consultas técnicas de su área,
- Elaborar informes técnicos complejos en materia de su competencia,
- Dirigir y supervisar las obras y proyectos en ejecución,
- Administrar los contratos de construcción de obras civiles,
- Aprobar las planillas de pago presentadas por los contratistas,
- Elaborar las planillas y libro de obras para el cobro de contratos,
- Colaborar con la Gerencia en la liquidación de obras realizadas,
- Mantener actualizados los costos referentes a estudios de obras civiles y afines,
- Consolidar los presupuestos para la ejecución de proyectos optimizando cantidad y costos sin disminuir la calidad de equipos y materiales,

- Elaborar las especificaciones técnicas, lista de materiales, personal, cronogramas de ejecución y presupuestos para las obras de ingeniería civil y afines,
- Participar en eventos de capacitación en temas relacionados a su área de trabajo,
- Preparar la documentación necesaria en lo que le corresponde para los concursos de ofertas, estudios y construcción de obras civiles y afines,
- Revisar los estudios y diseños de obras de ingeniería civil presentados por contratistas o terceros, y
- Demás funciones que sean necesarias para el buen desempeño de las operaciones de la empresa.

**Nombre del Puesto:**

Jefe de Operaciones

**Puesto del que depende:**

Gerente General

**Puestos que supervisa:**

- Asistente de operaciones
- Operador de maquinaria pesada
- Ayudante de operador

**Descripción general del puesto:**

Tiene a su cargo el manejo de las operaciones referentes a la maquinaria y al personal a su cargo.

**Requisitos mínimos para el puesto:**

- **Sexo:** Hombre
- **Edad:** 30 años en adelante
- **Estudios:** Ingeniero Industrial, Ingeniero Mecánico o afines

- **Experiencia:** 2 años mínimos en cargos similares
- **Habilidad:** Manejo de personas, relaciones interpersonales y manejo de conflictos.

**Funciones:**

- Supervisar el desempeño del personal a su cargo,
- Informar diariamente al Jefe de Recursos Humanos la ubicación del personal a su cargo,
- Enviar quincenalmente los reportes para el pago de viáticos del personal a su cargo o cuando sea necesario,
- Mantener al día los reportes de mantenimiento de la maquinaria a su cargo,
- Remitir semanalmente a la administración los partes de horas máquina para la elaboración de los informes necesarios,
- Reportar oportunamente el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y vehículos a su cargo,
- Solicitar las cotizaciones de diversos proveedores para el abastecimiento de combustible, lubricantes y repuestos para la maquinaria,
- Elaborar un cronograma de adquisiciones de materiales y suministros requeridos para el desempeño de la maquinaria y vehículos a su cargo,
- Mantener la bitácora diaria registrando el tipo de trabajo realizado, los desperfectos y estado general de la maquinaria a su cargo,
- Asignar a los operadores de maquinaria pesada, una unidad a su cargo mediante un registro donde conste la descripción de la maquinaria, número de motor, características técnicas, año de fabricación, detalle de accesorios, herramientas y repuestos propios de la unidad,
- Programar las fechas en que las unidades tengan que someterse a labores de mantenimiento, revisión, cambio de llantas y otras acciones que permitan el normal funcionamiento y operatividad en el trabajo,
- Guardar en un lugar seguro y adecuado la maquinaria que no esté operando,

- Participar en eventos de capacitación en temas relacionados a su área de trabajo,
- Reportar oportunamente al contador los gastos soportados para la solicitud de reposición de caja chica,
- Conocer las características del terreno y climáticas donde va a trabajar la maquinaria para evitar y prever contingencias adversas que afecten la integridad física del personal y la maquinaria, y
- Demás funciones que sean necesarias para el buen desempeño de las operaciones de la empresa.

## **Nivel Operacional**

### **Nombre del Puesto:**

Contador

### **Puesto del que depende:**

Jefe Administrativo

### **Descripción general del puesto:**

Analiza la información contenida en los documentos generados del proceso de contabilidad verificando su exactitud a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

### **Requisitos mínimos para el puesto:**

- **Sexo:** Indistinto
- **Edad:** 25 años en adelante
- **Estudios:** Contador Público Autorizado
- **Experiencia:** 2 años mínimos en cargos similares
- **Habilidad:** Capacidad para aplicar métodos y procedimientos contables, preparar estados financieros, analizar información contable, realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez.

**Funciones:**

- Recibir, examinar, clasificar y efectuar el registro contable de documentos,
- Archivar documentos contables para su uso y control interno de la empresa,
- Transcribir información contable a su computador,
- Recibir, revisar y verificar las facturas para la elaboración de comprobantes de retención,
- Elaborar junto con el Jefe Administrativo el cronograma semanal de pagos a proveedores,
- Emitir facturas para el cobro de proyectos y alquiler de maquinaria, previo informe del departamento correspondiente,
- Mantener actualizado el sistema contable,
- Preparar y presentar oportunamente las declaraciones tributarias y anexos,
- Presentar mensualmente o cuando el Gerente General lo solicite, un informe de los documentos y cuentas por cobrar y de las obligaciones por pagar,
- Asesorar a la Gerencia y Junta de Accionistas sobre asuntos relacionados a su cargo,
- Participar en eventos de capacitación en temas relacionados a su área de trabajo,
- Preparar anualmente o cuando se le solicite los Estados Financieros de la empresa,
- Revisar periódicamente las actualizaciones en materia tributaria y contable, y
- Demás funciones que sean necesarias para el buen desempeño de las operaciones de la empresa.

**Nombre del Puesto:**

Chofer

**Puesto del que depende:**

Jefe Administrativo

**Descripción general del puesto:**

Maneja vehículos automotores de propiedad de la empresa o los que ésta designe, chequeando las condiciones mecánicas del vehículo.

**Requisitos mínimos para el puesto:**

- **Sexo:** Hombre
- **Edad:** 22 años en adelante
- **Estudios:** Bachiller
- **Experiencia:** 2 años mínimos
- **Habilidad:** Responsabilidad de seguir indicaciones establecidas en normas, leyes y reglamentos de conducción y de seguridad. Nociones de mecánica.

**Funciones:**

- Colaborar con todas las áreas en lo que sea necesario en el ámbito de su competencia para una adecuada operatividad de la empresa,
- Coordinar con la administración el mantenimiento periódico de los vehículos a su cargo,
- Informar de cualquier siniestro o desperfecto que sufran los vehículos a su cargo,
- Solicitar a la administración la orden respectiva para el abastecimiento del combustible,
- Coordinar con la administración el servicio de lavado y parqueo de los vehículos a su cargo,
- Brindar apoyo de mensajería, y
- Demás funciones que sean necesarias para el buen desempeño de las operaciones de la empresa.

**Nombre del Puesto:**

Mensajero

**Puesto del que depende:**

Jefe Administrativo

**Descripción general del puesto:**

Brindar un servicio eficiente y oportuno en la entrega de correspondencia y documentación generada por la empresa.

**Requisitos mínimos para el puesto:**

- **Sexo:** Hombre
- **Edad:** 20 años en adelante
- **Estudios:** Bachiller
- **Experiencia:** 1 año mínimo en cargos similares
- **Habilidad:** Disponibilidad de servicio, responsabilidad, sociabilidad e iniciativa.

**Funciones:**

- Llevar documentos a los proveedores, clientes o lugares indicados,
- Retirar cobros en la locación del cliente,
- Realizar depósitos y cobro de cheques en los diferentes bancos
- Preparar café y demás bebidas,
- Mantener limpia las oficinas, y
- Demás funciones que sean necesarias para el buen desempeño de las operaciones de la empresa.

**Nombre del Puesto:**

Asistente de Operaciones

**Puesto del que depende:**

Jefe Operativo

**Descripción general del puesto:**

Coordina con el Jefe Operativo sobre las actividades de logística.

**Requisitos mínimos para el puesto:**

- **Sexo:** Hombre
- **Edad:** 25 años en adelante
- **Estudios:** Bachiller
- **Experiencia:** 2 años mínimos
- **Habilidad:** Responsabilidad de seguir indicaciones establecidas en normas, leyes y reglamentos.

**Funciones:**

- Colaborar con todas las áreas en lo que sea necesario en el ámbito de su competencia para una adecuada operatividad de la empresa,
- Coordinar con el Jefe Operativo el mantenimiento periódico de la maquinaria y vehículos de la empresa,
- Informar de cualquier siniestro o desperfecto que sufra la maquinaria y vehículos de la empresa,
- Abastecer de combustible a la maquinaria de la empresa previa autorización del Jefe Operativo,
- Cumplir oportuna y eficazmente con el recorrido y trabajo que se le asigne,
- Brindar apoyo de mensajería, y
- Demás funciones que sean necesarias para el buen desempeño de las operaciones de la empresa.

**Nombre del Puesto:**

Operador de Maquinaria Pesada

**Puesto del que depende:**

Jefe Operativo

**Descripción general del puesto:**

Maneja la maquinaria de propiedad de la empresa, chequeando sus condiciones mecánicas.

**Requisitos mínimos para el puesto:**

- **Sexo:** Hombre
- **Edad:** 25 años en adelante
- **Estudios:** Bachiller
- **Experiencia:** 2 años mínimos
- **Habilidad:** Capacidad orientada a la seguridad, trabajo en equipo y confianza en sí mismo.

**Funciones:**

- Operar la maquinaria pesada,
- Conservar la maquinaria pesada en condiciones óptimas para su funcionamiento, realizando actividades menores pertinentes que aseguren su funcionamiento, limpieza y utilización,
- Custodiar las herramientas, materiales y suministros que le sean entregados,
- Mantener actualizada los partes de hora – máquina y entregarlos a su jefe inmediato, registrando el tipo de trabajo realizado, desperfectos, estado general de la máquina, insumos utilizados, horas trabajadas, horómetro, etc., y
- Demás funciones que sean necesarias para el buen desempeño de las operaciones de la empresa.

**Nombre del Puesto:**

Ayudante de Operador de Maquinaria Pesada

**Puesto del que depende:**

Jefe Operativo

**Descripción general del puesto:**

Sirve de apoyo para el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria de la empresa.

**Requisitos mínimos para el puesto:**

- **Sexo:** Hombre
- **Edad:** 20 años en adelante
- **Estudios:** Bachiller
- **Experiencia:** 1 año mínimo en cargos similares
- **Habilidad:** Capacidad orientada a la seguridad, trabajo en equipo y confianza en sí mismo.

**Funciones:**

- Trabajar en coordinación con el operador en el mantenimiento de la maquinaria,
- Custodiar las herramientas, materiales y suministros que le sean entregados, y
- Demás funciones que sean necesarias para el buen desempeño de las operaciones de la empresa.

## **Función de Staff**

### **Nombre del Puesto:**

Jefe de Recursos Humanos

### **Puesto del que depende:**

Gerente General

### **Descripción general del puesto:**

Dirige la administración y gestión del talento humano de la empresa y sus prácticas laborales.

### **Requisitos mínimos para el puesto:**

- **Sexo:** Indistinto
- **Edad:** 25 años en adelante
- **Estudios:** Ingeniero Comercial, Administración de empresa o carreras afines
- **Experiencia:** 2 años mínimos en cargos similares
- **Habilidad:** Capacidad para elaborar políticas, proyectos, planes y programas relacionados con el Talento Humano, Salud Ocupacional Relaciones Laborales y Administración del Personal.

### **Funciones:**

- Desarrollar el potencial del Talento Humano para lograr la efectividad y eficiencia, mediante un excelente servicio de capacitación permanente y formación por competencias laborales,
- Asesorar y colaborar en la gestión de la Gerencia General en lo relativo a asuntos laborales y de la administración en general,
- Elaborar y mantener actualizados los expedientes de todo el personal,
- Llevar el control de asistencia del personal de oficina,
- Mantener actualizado los partes de maquinaria para el control de asistencia del personal de campo,

- Verificar los documentos que justifique el atraso o inasistencia del personal a sus puestos de trabajo,
- Elaborar mensualmente la liquidación individual de haberes del personal de la empresa,
- Elaborar los roles de pago,
- Diseñar programas de evaluación y capacitación al personal de la empresa,
- Programar junto con Jefe Administrativo el calendario de actividades a realizarse en la empresa,
- Expedir documentos relacionados con el historial de los empleados,
- Presentar oportunamente las planillas de aportación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para su cancelación,
- Solicitar mensualmente el certificado de cumplimiento de obligaciones patronales ante el IESS,
- Elaborar los formularios de Décima Tercera, Décima Cuarta Remuneración y Utilidades; y presentarlos oportunamente al Ministerio de Relaciones Laborales,
- Diseñar junto con el Jefe Administrativo el Manual de Funciones y el Reglamento Interno de la compañía,
- Elaborar junto con el Jefe de Operaciones el Reglamento de Seguridad y Salud de la compañía,
- Proponer programas de incentivos en beneficio de los trabajadores,
- Adquirir los suministros de limpieza, alimentarios y de oficina necesarios para la ejecución de las operaciones,
- Informar al Jefe Administrativo sobre los cambios que se suscitaren en relación a los trabajadores,
- Participar en eventos de capacitación en temas relacionados a su área de trabajo,
- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con los recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.,

- Diseñar junto con el Jefe Administrativo los subsistemas de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría del talento humano e implementarlos, y
- Demás funciones que sean necesarias para el buen desempeño de las operaciones de la empresa.

#### **5.8.10 Políticas Organizacionales**

La Gerencia General de ANDESNEGSA cumple con la responsabilidad de establecer políticas organizacionales que servirán de base para la elaboración de planes, programas y procedimientos con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo dentro de un ambiente de confianza, fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para lograr este objetivo, la empresa toma en consideración las siguientes políticas organizacionales:

#### **Políticas Administrativas**

1. La Junta General de Accionistas se reunirá ordinariamente cuatro veces al año, o extraordinariamente cuando sea necesario por asuntos puntuales.
2. La estructura organizacional estará constituida por departamentos debidamente coordinados y facultados para tomar decisiones en coordinación con la Gerencia General.
3. La Gerencia General deberá rediseñar la estructura orgánica – funcional, previa autorización de la Junta General de Accionistas en base a un análisis de los procesos organizacionales debidamente documentado.
4. La creación de nuevos departamentos o puestos de trabajo será factible en la medida que conlleve la mejora de los existentes.
5. La organización deberá contar con Políticas, Manual de Funciones, Reglamento Interno y un Reglamento de Salud y Seguridad en el Trabajo.

6. La administración deberá mantener informados a sus colaboradores sobre la Estructura Organizacional, Políticas, Normas y Procedimientos, de tal manera que todo el personal sepa cuál es su función dentro de la empresa y su relación con los demás compañeros.
7. A fin de precautelar los bienes muebles e inmuebles de la empresa, estos deberán recibir un mantenimiento preventivo debidamente coordinado por la administración.
8. La administración deberá hacer el seguimiento a las disposiciones regulatorias que se estuvieren modificando o creando, a efectos de tomar medidas y ejecutar acciones oportunas para precautelar los intereses de la empresa.
9. La Administración pondrá en conocimiento general de la empresa las nuevas regulaciones aprobadas por los organismos de regulación y control.
10. Es responsabilidad del Jefe de Línea elaborar un cronograma para la evaluación del desempeño del personal a su cargo.

## **Políticas Contables**

Con la finalidad de contar con las bases necesarias para llevar a cabo el proceso de consolidación de los Estados Financieros para el ámbito de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), es necesario definir y aprobar políticas contables uniformes tomando en cuenta las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Interpretaciones a las NIC y NIIF oficializadas y vigentes en el Ecuador por la Superintendencia de Compañías.

### **1. Nota a los Estados Financieros sobre Políticas Contables utilizadas por las PYMES**

La nota a los Estados Financieros debe incluir la revelación de políticas contables para todos los rubros cuya acumulación para los periodos que se presentan haya sido importante o cuyos saldos, en cualquiera de los dos periodos (actual y anterior), sean

significativos dentro del rubro, y dentro de los Estados Financieros tomados en su conjunto.

Para asegurar que la nota está completa, deberá repasar el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias para cada rubro de presentación importante, y verificar la revelación de la política contable.

Los cambios en políticas, métodos y prácticas contables deben ser claramente revelados y debe exponerse el efecto en los Estados Financieros, su tratamiento se rige por la NIC 8.

## **2. Política Contable: Revelaciones en las notas a los Estados Financieros**

La información que se revele en las notas a los Estados Financieros deberá considerar la siguiente estructura:

- a) Nota de operaciones, donde se cubren los requerimientos de la NIC 1 como la naturaleza de sus operaciones y sus principales actividades, el domicilio legal, su forma legal, la indicación de que es una PYME y otra información breve sobre cambios fundamentales referidos a incrementos o disminuciones en su capacidad productiva, área de operaciones, entre otros,
- b) Nota de políticas contables, según lo indicado en el numeral 1 de este documento,
- c) Notas de desagregación de la composición de rubros presentados en el Balance, incluyendo la información requerida por cada NIIF y por el Reglamento de Preparación de Información Financiera,
- d) Notas sobre otra información financiera no expuesta en el cuerpo de los Estados Financieros, como descripción de las cuentas patrimoniales, situación tributaria, contingencias y riesgos financieros.

### **3. Políticas Contables del Efectivo y sus Equivalentes**

Para el propósito del Estado de Flujo de Efectivo se considera equivalentes de efectivo a todos los valores concebidos mediante actividades propias de la empresa.

#### **3.1 Política Contable de Caja General**

La caja general es una cuenta de Activo Corriente destinado para registrar los cobros por ventas que luego deberán ser depositados, en un máximo de hasta 24 horas luego del cobro, en las cuentas bancarias que la empresa tenga registrado en el Sistema Financiero Nacional.

Se destinará un valor de hasta mil dólares para realizar gastos o pagos que no justifiquen la elaboración de un cheque o por casos de emergencia debidamente autorizados por la Gerencia General, quien también nombrará al custodio de esta caja.

#### **3.2 Política Contable de Bancos Nacionales**

Esta es una cuenta de Activos donde se registra los movimientos de dineros, se acredita con depósitos, transferencias o ingresos de dinero en la cuenta por préstamos y se debita por retiro, giro de cheques, transferencias o costos por servicios bancarios.

Los sobregiros bancarios serán solicitados únicamente por la Gerencia General, quien deberá justificar de manera documentada el por qué del sobregiro.

El Contador de la empresa deberá presentar las conciliaciones bancarias hasta el día diez de cada mes a la Gerencia General a fin de revisar las partidas conciliatorias.

Las claves de acceso a internet de las cuentas bancarias serán de exclusiva responsabilidad del Gerente General, así como también las transferencias bancarias ya

sea por pago de nómina, pago a proveedores o cualquier tipo de transferencia debidamente documentada y justificada.

### **3.3 Política Contable de Cuentas por Cobrar**

Las Cuentas por Cobrar son los registros de créditos que prestamos a nuestros clientes por sus compras.

La provisión de cuentas incobrables será del 1% según lo indica la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), en caso de que se declare una cuenta incobrable que supere este valor se adjuntarán los documentos que soporten dicho valor.

### **3.4 Política Contable de Inmovilizado Material**

Las empresas deben conciliar los saldos en libros con los respectivos inventarios físicos, al menos una vez al año, de manera obligatoria.

Se tomará como referencia la Sección 17 NIIF para PYMES Propiedad, Planta y Equipo y NIC 16.

#### **Valuación**

Estos activos se valúan al costo o valor revaluado (tratamiento alternativo permitido) menos pérdidas por desvalorización menos depreciación acumulada. Se deberá establecer desde qué monto en dinero se considera un bien como Activo Fijo al momento de realizar la adquisición.

#### **Tratamiento de mejoras, reparaciones y mantenimiento**

Las mejoras se activan y las reparaciones y mantenimientos se reconocen en resultados en el periodo en que se efectúan.

## **Revelaciones**

Se debe revelar la existencia de activos revaluados, el valor de revaluación que se arrastra en los saldos, el procedimiento seguido para la revaluación y quien la efectuó (tasador independiente), así como la depreciación de los activos revaluados. Revelar si existen activos totalmente depreciados que se encuentran en uso. También se debe presentar un cuadro de distribución de la depreciación, y la existencia de activos entregados en garantía.

### **3.5 Política Contable de Pérdidas por deterioro (Sección 27 NIIF para PYMES) Reconocimiento y Medición**

La entidad debe reconocer el menor valor de sus activos a través de los siguientes indicios:

- a) Disminución significativa del valor de mercado del activo,
- b) Cambios significativos adversos para la empresa en el entorno tecnológico, comercial, económico o legal en que opera o en el mercado al cual está dirigido el activo,
- c) Evidencia sobre la obsolescencia o daño físico del activo,
- d) Cambios significativos con efecto adverso en relación con el grado o con la forma en que el activo se usa o se espera usar, y
- e) Evidencia que indica que el rendimiento económico del activo es o será peor que lo esperado

## **Revelación**

Se debe revelar para cada clase de activos: pérdidas por deterioro reconocidas en el Estado de Resultados del período o en el Patrimonio Neto; y las reversiones de anteriores pérdidas por deterioro. Cuando sea necesario, revelar los hechos y

circunstancias que condujeron al reconocimiento o reversión de tal pérdida por desvalorización.

### **3.6 Política Contable de Compensación por tiempo de servicios (Sección 28 NIIF para PYMES)**

#### **Registro y revelación**

La compensación por tiempo de servicios se debe registrar a medida que se devenga por el íntegro que se debe pagar a los trabajadores, neto de los depósitos que se han debido efectuar según dispositivos legales. Tal situación debe ser revelada adecuadamente en Notas a los Estados Financieros. En políticas contables el tratamiento seguido para su registro, acumulación y pago y en la nota correspondiente el saldo a la fecha de reporte.

### **3.7 Política Contable de Ingresos Diferidos (Sección 23 NIIF para PYMES)**

En el modelo contable de las NIC, no se reconocen Ingresos Diferidos, los pagos anticipados de clientes corresponden a un pasivo del tipo Anticipo de Clientes.

### **3.8 Política Contable de Ingresos (Sección 23 NIIF para PYMES)**

#### **Reconocimiento**

Con relación a los servicios, el ingreso se reconoce cuando el importe de los ingresos pueda ser medido con fiabilidad; es posible que la empresa reciba beneficios económicos derivados de la transacción; el grado de terminación de la transacción en la fecha de reporte o cierre de los Estados Financieros pueda ser medido fiablemente y que los costos incurridos y los que quedan incurrir hasta completarla, puedan ser medidos con fiabilidad; los ingresos se reconocen en los períodos contables en los que tiene lugar la prestación del servicio.

## **Revelación**

Se debe revelar, entre otros, la siguiente información: políticas contables adoptadas para el reconocimiento de ingresos, incluyendo método utilizados para determinar el porcentaje de terminación de operaciones de prestación de servicios; importe de cada categoría significativa de ingresos procedente de prestación de servicios, intereses, regalía, dividendos; e, importe de ingresos producidos por intercambio de bienes o servicios de cada categoría.

### **3.9 Política Contable de Ingresos y Gastos Financieros**

#### **Reconocimiento**

Los ingresos y gastos financieros deben ser reconocidos utilizando la base de acumulación o devengo.

#### **Revelación**

Se debe revelar en la nota de políticas contables el reconocimiento de ingresos y gastos financieros; así mismo, en nota aparte, se debe presentar la composición de los gastos de acuerdo con su naturaleza, en tanto el Estado de Pérdidas y Ganancias se presenta por la función del gasto.

### **3.10 Política Contable de Impuesto a la Renta y Participación de los Trabajadores**

#### **Diferido**

#### **Reconocimiento**

Se reconoce el Impuesto a la Renta Diferido y las Participaciones de los Trabajadores siguiendo el método del Pasivo del Balance General.

## **Revelación**

Debe revelarse en el Balance General el Impuesto diferido (activo o pasivo) y en el cuerpo del Estado de Pérdidas y Ganancias por separado el gasto (ahorro) por Impuesto Diferido y el componente corriente; de existir Impuesto Diferido reconocido directamente contra el Patrimonio Neto, debe presentarse por separado.

Además, debe presentarse en nota a los Estados Financieros una conciliación entre el gasto (ingreso) por Impuesto a la Renta contable con el impuesto a la Renta Corriente; y el monto de diferencias temporales deducibles por las cuales no se ha reconocido Impuesto Diferido.

### **3.11 Política Contable de Contingencias (Sección 21 NIIF para PYMES)**

## **Revelación**

Se presentarán aquellas que adquieren el calificativo de posibles, clasificadas por tipo, distinguiendo entre tributarias, laborales, civiles, administrativas y otras, indicando la naturaleza de las contingencias, la opinión de la gerencia y sus efectos financieros probables, en todos los casos. En caso de que no se pueda estimar razonablemente el efecto financiero, se debe revelar el hecho y las circunstancias por las que no se puede determinar dicho efecto.

### **3.12 Política Contable de NIIF 1: Adopción por primera vez de las normas Internacionales de Información Financiera**

Andesnegsa S.A., deberá asegurar que los primeros Estados Financieros con arreglo a las NIIF para PYMES, así como sus informes financieros intermedios, relativos a una parte del ejercicio cubierto por tales Estados Financieros, deberán obtener información alta calidad que sea transparente para los usuarios y comparable para todos los ejercicios que se presenten; suministre un punto de partida adecuado para la

contabilización según las NIIF; y, pueda ser obtenida a un costo que no exceda a los beneficios proporcionados a los usuarios.

La empresa preparara un balance de apertura con arreglo a las NIIF en la fecha de transición, este es el punto de partida para la contabilización según las NIIF.

Estas políticas contables deben cumplir con cada NIIF vigente en la fecha de presentación de sus Estados Financieros. Para cumplir con la NIC-1 Presentación de Estados Financieros, los primeros Estados Financieros con arreglo a las NIIF de la empresa incluirán, al menos, un año de información comparativa de acuerdo con las NIIF.

#### **4. Procedimientos según Principios Contables Generalmente Aceptados**

Considerando las características y particularidades de las PYMES, los principios generales para la preparación y presentación de Estados Financieros deberían basarse fundamentalmente en los siguientes principios:

**Equidad:** La equidad entre intereses opuestos debe ser una preocupación constante en contabilidad, puesto que los que se sirven o utilizan los datos contables pueden encontrarse ante el hecho de que los Estados Financieros deben prepararse de tal modo que refleje con equidad, los distintos intereses en juego.

**Ente:** Los Estados Financieros se refieren siempre a un ente donde el elemento subjetivo o propietario es considerado como tercero.

**Bienes Económicos:** Los Estados Financieros se refieren siempre a bienes económicos, es decir bienes materiales e inmateriales que posean valor económico y por ende susceptible de ser valuados en términos monetarios.

**Moneda Común Denominador:** Los Estados Financieros reflejan el patrimonio mediante un recurso que se emplea para reducir todos sus componentes heterogéneos

a una expresión que permita agruparlos y compararlos fácilmente. Este recurso consiste en elegir una moneda de cuenta y valorizar los elementos patrimoniales aplicando un precio a cada unidad. Generalmente se utiliza como moneda de cuenta el dinero que tiene curso legal en el país dentro del cual funciona el ente y en este caso el precio está dado en unidades de dinero de curso legal.

**Empresa en marcha o negocio en marcha:** Salvo indicación expresa en contrario, se entiende que los Estados Financieros pertenecen a una empresa en marcha, considerándose que el concepto que informa la mencionada expresión se refiere a todo organismo económico cuya existencia temporal tiene plena vigencia y proyección futura.

**Valuación al costo o valor histórico original:** El valor de costo - adquisición o producción - constituye el criterio principal y básico de valuación, que condiciona la formulación de los Estados Financieros conocidos también con el concepto de empresa en marcha, razón por la cual esta norma adquiere el carácter de principio. Esta afirmación no significa desconocer la existencia y procedencia de otras reglas y criterios aplicables en determinadas circunstancias, sino que, por el contrario, significa afirmar que en caso de no existir una circunstancia especial que justifique la aplicación de otro criterio, debe prevalecer el de costo como concepto básico de valuación.

**Devengado:** Las variaciones patrimoniales que deben considerarse para establecer el resultado económico son las que competen a un ejercicio sin entrar a considerar si se han cobrado o pagado.

**Objetividad o confiabilidad:** Los cambios en los activos, pasivos y en la expresión contable del patrimonio neto deben reconocerse formalmente en los registros contables, tan pronto como sea posible medirlos objetivamente y expresar esa medida en moneda de cuenta.

**Realización:** Los resultados económicos sólo deben computarse cuando sean realizados, o sea cuando la operación que los origina queda perfeccionada desde el punto de vista de la legislación o prácticas comerciales aplicables y se hayan ponderado fundamentalmente todos los riesgos inherentes a tal operación. Debe establecerse con carácter general que el concepto realizado participa del concepto devengado.

**Prudencia o criterio conservador:** Significa que cuando se deba elegir entre dos valores para un elemento del activo, normalmente se debe optar por el más bajo, o bien que una operación se contabilice de tal modo que la alícuota del propietario sea menor. Este principio general se puede expresar también diciendo: contabilizar todas las pérdidas cuando se conocen y las ganancias solamente cuando se hayan realizado.

**Uniformidad o consistencia:** Los principios generales, cuando fueren aplicables, y las normas particulares utilizados para preparar los Estados Financieros de un determinado ente deben ser aplicados uniformemente de un ejercicio a otro. Debe señalarse por medio de una nota aclaratoria, el efecto en los Estados Financieros de cualquier cambio de importancia en la aplicación de los principios generales y de las normas particulares.

**Significatividad, materialidad o importancia relativa:** Al ponderar la correcta aplicación de los principios generales y normas particulares debe necesariamente actuarse con sentido práctico. Frecuentemente se presentan situaciones que no encuadran dentro de aquellos y que, sin embargo, no presentan problemas porque el efecto que producen no distorsiona el cuadro general. Desde luego, no existe una línea demarcatoria que fije los límites de lo que es y no es significativo y debe aplicarse el mejor criterio para resolver lo que corresponda en cada caso, de acuerdo con las circunstancias, teniendo en cuenta factores tales como el efecto en los activos o pasivos, en el patrimonio o en el resultado de las operaciones.

**Exposición:** Los Estados Financieros deben contener toda la información y discriminación básica y adicional que sea necesaria para una adecuada interpretación de la situación financiera y de los resultados económicos del ente a que se refieren.

### **Políticas Salariales e Incentivos**

1. La estipulación de sueldos será libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 81 del Código de Trabajo.
2. El plazo para el pago de sueldos no podrá ser mayor a una semana.
3. El anticipo del sueldo se pagará los días 15 de cada mes o el siguiente día laborable correspondiente al 50 por ciento de la remuneración y si el empleado necesitare de un valor superior, deberá solicitarlo a la Gerencia General.
4. Se reconocerá viáticos por concepto de alimentación y transporte, el mismo que no será considerado como ingreso deducible para el empleado, el mismo que será pagado por anticipado, previo informe del Jefe de Recursos Humanos.
5. Los sueldos y viáticos se pagarán mediante transferencia bancaria, para lo cual el empleador deberá facilitar la apertura de cuentas de ahorro en el Sistema Financiero Nacional.
6. La décima tercera remuneración o bono navideño se pagará hasta el veinticuatro de diciembre de cada año.
7. La décima cuarta remuneración o bono escolar se pagará hasta el quince de marzo de cada año.
8. Las utilidades serán canceladas hasta el quince de abril de cada año.
9. Las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y de la situación financiera de la empresa.
10. Bajo ningún concepto se pagarán horas extras a personal de confianza como el Gerente General, Jefe de Proyectos y Jefe de Operaciones.
11. Todo préstamo de valores será solicitado al Gerencia General y autorizado por él.
12. Queda terminantemente prohibido otorgar préstamos a empleados cuando aún mantienen deudas con la empresa.

13. La administración incentivará a los empleados con un bono el día de su cumpleaños o en casos especiales.

### **Políticas de Capacitación**

1. La administración debe elaborar un Cronograma de Capacitación Anual y presentarlo a la Junta de Accionistas para su aprobación en base a la detección de necesidades de actualización en los diferentes puestos de trabajo, para que pueda mejorar su desempeño.
2. La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de empleados, en un proceso continuo priorizando los objetivos de la empresa.
3. El empleado que participe de la capacitación debe comprometerse a cumplir con el plan de estudios y aprobarlo, caso contrario deberá reintegrar, si lo hubiere, el valor cubierto por la compañía.

### **Políticas de Pago**

1. Se entiende por proveedores a todas aquellas personas naturales o jurídicas, e instituciones que tengan firmado un contrato de servicios, provisión de bienes o equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago.
2. Todo pago a proveedores se realizará los días viernes de dos a cinco de la tarde, previa autorización de la Gerencia General con el soporte presentado por el contador de la empresa. No obstante se pueden hacer reposiciones de caja o pagos imprevistos debidamente soportados.
3. Los pagos se realizarán con cheques de las cuentas corrientes que mantiene la empresa en el Sistema Financiero Nacional, solo se podrán pagar en efectivo los valores inferiores a doscientos dólares americanos.

## 5.9 SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Este sistema permite dotar a la compañía ANDESNEGSA de un instrumento básico y fundamental para regular la gestión del talento humano, y en ningún momento estará por encima de la normativa vigente que protege el desarrollo de los trabajadores en nuestro país.

Este instructivo consta de una serie de subsistemas orientados a la aplicación de disposiciones en materia de la gestión del talento humano, los cuales se detallan a continuación:



### **5.9.1 SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN**

El subsistema de integración norma el proceso de reclutamiento, selección e inducción del talento humano en la compañía ANDESNEGSA, representa la puerta de entrada de los empleados a la empresa, por lo tanto es importante suministrar información relevante del talento humano que se va a contratar en concordancia con la estructura orgánica – funcional.

El objetivo de este subsistema es mejorar la gestión del talento humano tomando en consideración las cualidades de las personas con las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

#### **Proceso de Reclutamiento**

Para ANDESNEGSA, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión del Jefe de Línea en coordinación con la Jefe de Recursos Humanos, quien es el responsable de proceder con la requisición del empleado como punto de partida.

El Jefe de Línea emite un documento llamado requisición del empleado (Cuadro 12), donde especifica toda la información sobre el puesto vacante como el nombre y la descripción del cargo, el tiempo requerido, horario de trabajo, remuneración y requisitos mínimos de preparación y experiencia. El Jefe de Recursos Humanos recibe este documento y verifica si en sus archivos consta algún candidato para ocupar el puesto de trabajo, de no existir, debe acudir a técnicas de reclutamiento establecidas por la empresa.

Cabe recalcar que el Jefe de Línea está en la capacidad de recomendar a los candidatos para ocupar el puesto de trabajo, lo cual debe ser analizado por el Jefe de Recursos Humanos en coordinación con la Gerencia General.

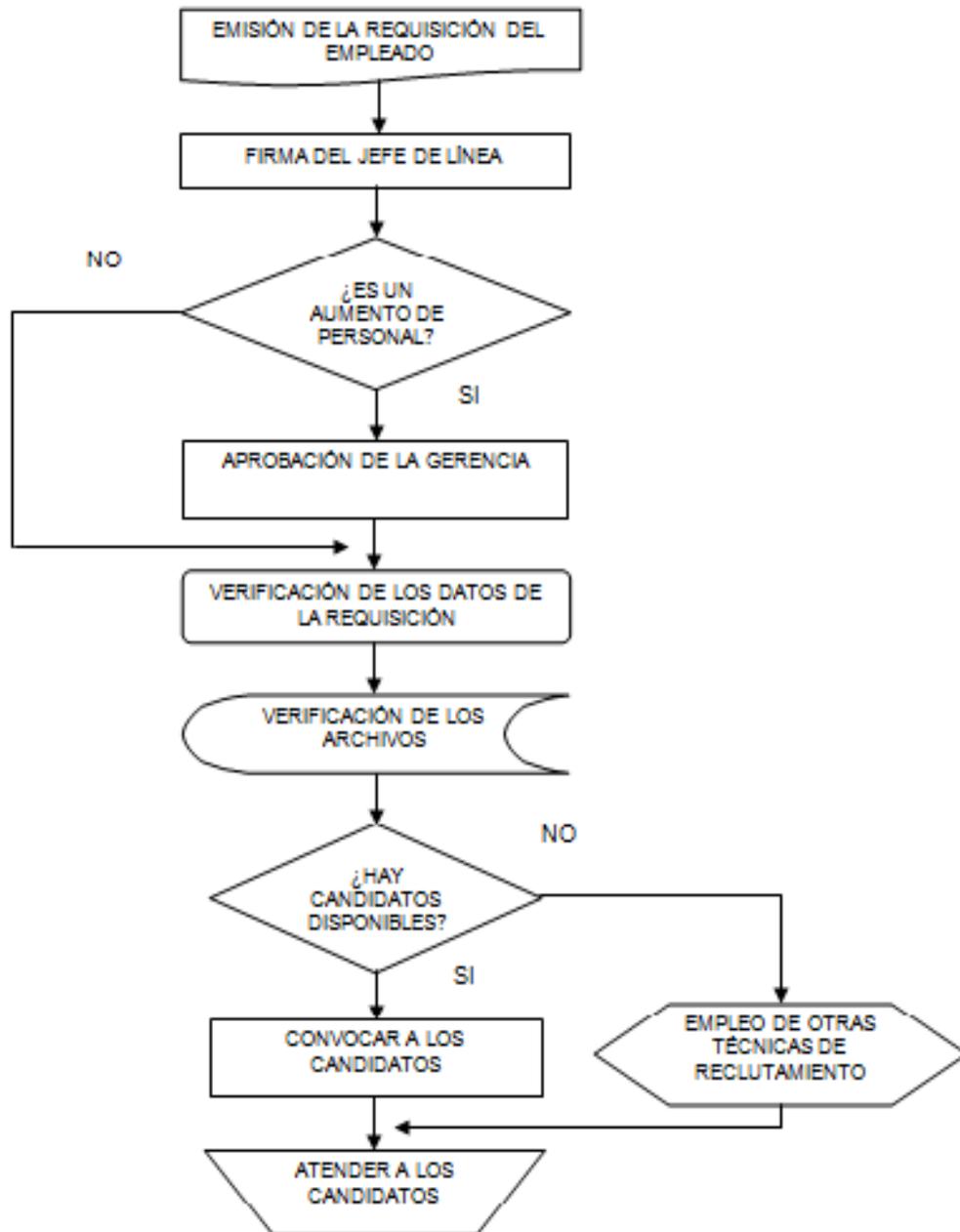
<b>DEPARTAMENTO SOLICITANTE:</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b>	
<b>TIEMPO REQUERIDO:</b>	
<b>HORARIO:</b>	
<b>SUELDO RECOMENDADO:</b>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<b>FIRMA DEL JEFE DE LÍNEA RESPONSABLE:</b>	

**CUADRO 12**

**FICHA PARA REQUISIÓN DEL EMPLEADO**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

El siguiente diagrama de flujo da una idea simplificada del proceso de reclutamiento.



**FIGURA 15**  
**PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**  
*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## Modalidades de Reclutamiento

El reclutamiento podrá ser:

- **Interno:** La empresa tratará de llenar la vacante mediante el reacomodo de los empleados ya sea por promoción o transferencia.
- **Externo:** Se podrá utilizar técnicas de reclutamiento como la recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa, contacto con universidades u otras instituciones académicas, convenios con otras empresa, publicidad o reclutamiento en línea.

## Proceso de Selección

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida del análisis y las especificaciones del puesto, esta selección se realizará sobre la base de su mérito, capacidad, aptitud, antecedentes laborales, referencias personales, entre otros aspectos definidos por la Gerencia General.

El aspirante deberá entregar al Jefe de Recursos Humanos la siguiente documentación:

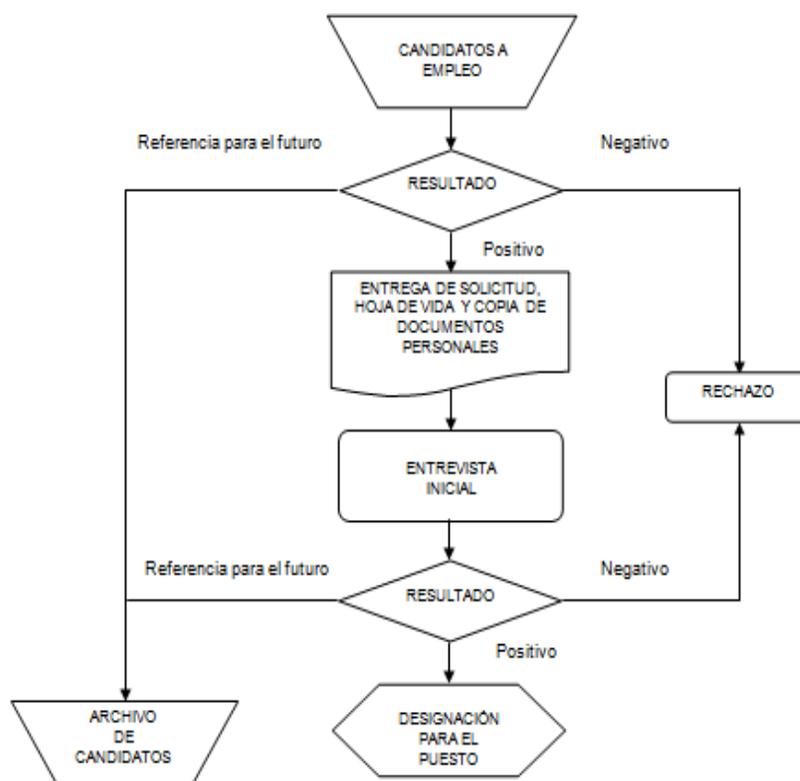
1. Solicitud de empleo dirigida a la Gerencia General.
2. Hoja de vida actualizada donde conste la información personal, académica y médica y tres referencias personales y laborales con teléfonos de contacto.
3. Copia de documentos personales como: cédula de identidad, certificado de votación actualizado, record policial (hombres), planilla de servicios básicos, partida de matrimonio o declaración juramentada de unión de hecho, partidas de nacimiento de hijos y cualquier otro documento requerido por la Gerencia General de acuerdo al puesto vacante.

El siguiente paso es la entrevista de selección debidamente planificada dentro de las instalaciones de la empresa y realizada por el Gerente General o quien haga sus veces.

La entrevista permitirá evaluar al candidato por lo que es necesario que inmediatamente termine la entrevista, el entrevistador envíe un informe detallado al Jefe de Recursos Humanos para adjuntarla a los demás documentos entregados por el aspirante al puesto.

La decisión de selección es tomada en conjunto entre el Gerente General, el Jefe de Línea y el Jefe de Recursos Humanos luego de un análisis detallado de todo el proceso. Una vez seleccionado al candidato se continúa con la inducción a la empresa, previo a la firma del contrato de trabajo.

El siguiente diagrama muestra el proceso de selección.



**FIGURA 16**  
**PROCESO DE SELECCIÓN**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## **Proceso de Inducción**

Una vez firmado el contrato, el nuevo empleado ingresa a la empresa, por lo tanto este debe ser un proceso muy selectivo, es fundamental entregarle toda la normativa necesaria para el buen desempeño de sus funciones y permanencia en la empresa. Es importante también presentarlo a sus compañeros para propiciar un clima organizacional agradable.

Este proceso, también conocido como socialización, es crucial para el desarrollo de una relación saludable entre el nuevo trabajador y la organización, es indispensable que el nuevo integrante asimile la cultura organizacional, para que a partir de ese momento se comporte como un miembro con la camiseta puesta.

Para cumplir con este objetivo, la Gerencia de ANDESNEGSA se responsabiliza de la ejecución de esta etapa del proceso, y si no pudiera desempeñarla, debe asegurarse de asignar a la persona indicada para que la ejecute.

El programa de inducción de la empresa ANDESNEGSA contiene la siguiente información:

1. Historia de la empresa
2. Servicio que ofrece
3. Organigrama de la empresa
4. Términos del contrato de trabajo
5. Entrega de reglamentos: interno y seguridad en el trabajo
6. El puesto que ocupará: sueldo, horario, etc.
7. Presentación del jefe
8. Relaciones con otros puestos
9. Descripción detallada del puesto

## **5.9.2 SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN**

### **Diseño de Puestos**

El diseño del puesto establece condiciones fundamentales como las tareas u obligaciones que el empleado deberá desempeñar dentro de la organización, los métodos, procesos, políticas y reglamentos a cumplir y la comunicación con su jefe y/o subordinados. Por consiguiente, la Gerencia define con claridad cada puesto de trabajo.

### **Evaluación del Desempeño**

La evaluación con fines administrativos consiste en utilizar la información que proporciona el sistema para decidir quién va a ser promocionado o despedido, y también sirve para fijar la cuantía de la retribución variable, las comisiones, los incentivos retributivos basados en el desempeño.

La evaluación también se puede utilizar para identificar problemas de rendimiento, y si es así, puede ayudar a sus directivos a buscar las soluciones. Entre estas soluciones se encuentra la de asignar al trabajador al puesto para el que esté mejor capacitado, la formación o la comunicación de los valores y objetivos organizativos. En otros casos, no hay problemas de rendimiento, todo lo contrario, tenemos trabajadores con un nivel de desempeño excelente y un gran potencial. En esta situación, se trata de no desperdiciar a estas personas y, por tanto, hacer que desarrolle ese potencial dentro de la compañía.

De acuerdo con las políticas de ANDESNEGSA es responsabilidad del Jefe de Línea, la evaluación del desempeño del personal a su cargo y junto con el Jefe de Recursos Humanos deben establecer los medios y criterios para la evaluación. Estos criterios comprometen:

- a) Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza,
- b) Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo,
- c) Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional, y
- d) Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario basado en juicios.

En conclusión, la evaluación del desempeño es una herramienta administrativa, que ayuda a la Gerencia a medir los resultados del trabajo del talento humano dentro de la organización, también permite identificar a los empleados que requieren de capacitación, promoción o incentivos salariales por su buen desempeño. (Cuadro 13)

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA	DD	MM	AA

DEFINA CADA PUNTO DE ACUERDO CON EL SIGUIENTE CRITERIO	CRITERIO	ÓPTIMO	ENCIMA DE LA MEDIA			MEDIA			DEBAJO DE LA MEDIA			NULO
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
<b>I. DESEMPEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>												
											<b>CALIFICACIÓN</b>	
a) <b>Calidad</b> Exactitud y Orden en el Trabajo											(_____)	
b) <b>Conocimiento del Trabajo</b> Grado de conocimiento de sus tareas											(_____)	
c) <b>Cooperación</b> Actitud hacia la empresa, jefes y colegas											(_____)	
<b>II. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b>												
a) <b>Comprensión</b> Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones											(_____)	
b) <b>Creatividad</b> Capacidad para efectuar ideas productivas											(_____)	
c) <b>Realización</b> Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas											(_____)	
<b>III. EVALUACIÓN SUPLEMENTARIA</b>												
a) <b>Proceso Funcional</b> Grado de desarrollo de sus funciones											(_____)	
b) <b>Asistencia y Puntualidad</b> Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes											(_____)	
c) <b>Salud</b> Estado general de salud y disposición para el trabajo											(_____)	

**CUADRO 13**  
**FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

### **5.9.3 SUBSISTEMA DE DESARROLLO**

#### **Capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicando de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.<sup>8</sup>

#### **Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad,
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante,
- Prevenir riesgos de trabajo,
- Incrementar la productividad, y
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.<sup>9</sup>

#### **Importancia de la capacitación**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

---

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos

<sup>9</sup> <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=8>

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.<sup>10</sup>

### **Finalidad de la capacitación**

La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal, facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. Con la ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final. La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar a nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

### **Ventajas de la capacitación**

**Para la Empresa:** El trabajar más organizados internamente nos lleva a maximizar los resultados y fortalece su administración a mayores niveles de rentabilidad como en la productividad.

**Para el Colaborador:** Los colaboradores se sienten cómodos y dan mayor seguridad, al nuevo trabajador, evitando accidentes y proporcionando mayores habilidades y destrezas para el desempeño aboral.

---

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>

El capacitar a los colaboradores trae muchos beneficios en forma general, tanto a nivel institucional o personal, y se puede sintetizar de la siguiente manera:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Alta productividad, creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los trabajadores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Mayor armonía, el trabajo en equipo y por ende la cooperación y coordinación.

### **Proceso de Capacitación**

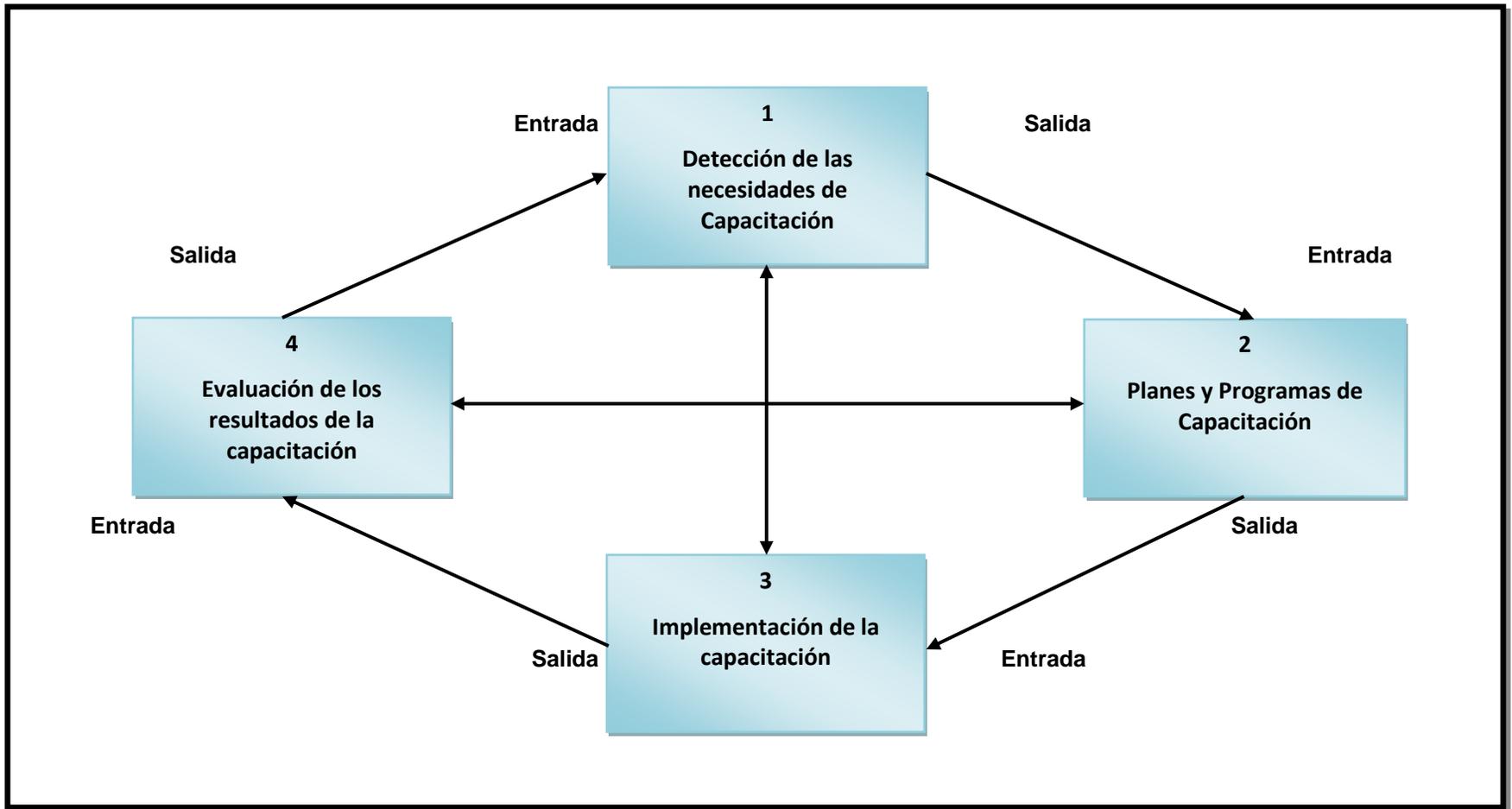
El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. Insumos
2. Proceso u operación
3. Productos
4. Retroalimentación

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico)
2. Programa de capacitación para atender las necesidades
3. Implementación y realización del programa de capacitación
4. Evaluación de los resultados

En la figura 17 se muestran las etapas del proceso de capacitación.



**FIGURA 17**  
**PROCESO DE CAPACITACIÓN**

*Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos*

## **Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico)**

La empresa ANDESNEGSA no dispone de un programa de capacitación, esto se pudo evidenciar al analizar la encuesta realizada a sus colaboradores, por lo que es nuestra obligación crearlo, no solo para cumplir con las exigencias de los órganos reguladores, sino también para mejorar la comunicación al ejecutar talleres de integración, asimismo promover la motivación y por consiguiente, el compromiso del personal de la empresa en la ejecución de sus labores.

Dentro de la organización la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

1. De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.
2. De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos, etc.
3. De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

Para elaborar el programa de capacitación, se determinó desarrollar un taller de integración (Cuadro 14), el mismo que permitirá detectar las necesidades de capacitación, asimismo proporcionar la siguiente información:

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?

<b>ETAPA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>REPOSABLE</b>
Preliminar	Conocer el organigrama de la empresa y su normativa	Presentación de los directivos y personal de la empresa  Entrega de la normativa de la empresa	Humanos: Personal de la empresa  Materiales: Organigrama	15 minutos	Gerente General
Sensibilización	Concienciar a los trabajadores sobre el mejoramiento del desempeño laboral	Exposición de un video	Humanos: Personal de la empresa  Materiales: Pizarra Audiovisual	25 minutos	Jefe de Recursos Humanos
Desarrollo e Intervención	Establecer las falencias en el desempeño laboral	Exposición de las necesidades individuales y grupales	Humanos: Personal de la empresa  Materiales: Pizarra	30 minutos	Jefe de Recursos Humanos
Final	Determinar el grado de interés de la propuesta	Redactar el acta	Humanos: Personal de la empresa	30 minutos	Secretaria

**CUADRO 14**

**TALLER DE INTEGRACIÓN**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## **Programa de capacitación para atender las necesidades**

Una vez efectuado el diagnóstico se procede a elaborar un plan de capacitación (Cuadro 15), que intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización, esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

## **Implementación de la capacitación**

Es la tercera etapa del proceso de capacitación, una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. Además de esto, la capacitación presupone una relación de instrucción y aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de una tarea o actividad dadas. El aprendizaje es aquello instruido que el individuo incorpora a su conducta en el sentido de lo que se instruyó.

La implementación de la capacitación depende de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización
- La calidad del material de capacitación presentado
- La cooperación del Gerente de la empresa
- La calidad y preparación de los instructores
- La calidad de los aprendices

## **Evaluación de los resultados**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

- Evaluación a nivel organizacional, en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a. Aumento en la eficacia organizacional
  - b. Mejora de la imagen de la empresa
  - c. Mejora el clima organizacional
  - d. Mejora en la relación entre la empresa y los empleados
  - e. Apoyo del cambio y la innovación
  - f. Aumento de la eficiencia
- Evaluación a nivel del talento humano, en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a. Reducción de la rotación del personal
  - b. Reducción del ausentismo
  - c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados
  - d. Aumento de las habilidades de las personas
  - e. Aumento del conocimiento de las personas
  - f. Cambio de actitudes y conductas de las personas
- Evaluación a nivel de las tareas y operaciones, en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a. Aumento de la productividad
  - b. Mejora de la calidad del servicio
  - c. Mejora en la atención del cliente
  - d. Reducción de los índices de accidentes
  - e. Reducción del índice de reparación de la maquinaria por mal uso.

TEMAS	TIEMPO												RESPONSABLE
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Seminario Introducción de las NIIF para PYMES	X												Gerente General Jefe de Recursos Humanos
Seminario de Actualización Tributaria cierre de Balances 2011		X											Gerente General Jefe de Recursos Humanos
Seminario Manejo de Personal y Nómina			X										Gerente General Jefe de Recursos Humanos
Seminario de Seguridad Industrial				X	X	X							Gerente General Jefe de Recursos Humanos Jefe de Operaciones
Curso para Licencia de Prevención de Riesgos							X	X	X	X	X		Gerente General Jefe de Recursos Humanos Jefe de Operaciones

**CUADRO 15**

**CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN**

*Elaborado por: Patricia Saltos y Adriana Tenelema*

## PLAN DE CAPACITACIÓN

### 1. SEMINARIO INTRODUCCIÓN DE LAS NIIF PARA PYMES

Mes a realizarse: Enero  
Responsables que liderarán el proyecto: Gerente General  
Jefe de Recursos Humanos  
Número de funcionarios a capacitarse: 2

Nombre	Denominación del Cargo
Patricia Saltos Zúñiga	Gerente General
Katherine Baquerizo Hermenegildo	Contadora

#### Temas a considerarse en el Seminario:

- Introducción a las NIIF
- NIIF 1 vigencia y aplicación
- Cronograma de implementación
- Elaboración de estado de patrimonio
- Convergencia de NEC a NIIF
- Políticas y procedimientos contables NIIF para PYMES
- Nuevas resoluciones de la Superintendencia de Compañías

### 2. SEMINARIO DE ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA CIERRE DE BALANCE 2011

Mes a realizarse: Febrero  
Responsables que liderarán el proyecto: Gerente General  
Jefe de Recursos Humanos  
Número de funcionarios a capacitarse: 2

Nombre	Denominación del Cargo
Patricia Saltos Zúñiga	Gerente General
Katherine Baquerizo Hermenegildo	Contadora

### **Temas a considerarse en el Seminario:**

- Ultimas reformas tributarias
- Llenado correcto de formularios 102 102A 101
- Cambios en el código de la producción
- Cálculo anticipo del Impuesto a la Renta
- Ajuste por aplicación de NIIF
- Nuevo cálculo para pago de multas del SRI

### **3. SEMINARIO MANEJO DE PERSONAL Y NÓMINA**

Mes a realizarse:	Febrero
Responsable que liderará el proyecto:	Gerente General Jefe de Recursos Humanos
Número de funcionarios a capacitarse:	2

<b>Nombre</b>	<b>Denominación del Cargo</b>
Patricia Saltos Zúñiga	Gerente General
Adriana Tenelema Ortiz	Jefe de Recursos Humanos

### **Temas a considerarse en el Seminario:**

- Manejo de nómina
- Modelos de contratos de trabajo
- Elaboración del formulario 107
- Trabajadores en relación de dependencia
- Desahucio
- Despido intempestivo
- Acuerdo de partes
- Generación de actas de finiquito (Portal Ministerio de Relaciones Laborales)
- Manejo portal del IESS
- Modelo de reglamento interno validado por el Ministerio de Relaciones Laborales

#### 4. SEMINARIO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Meses a realizarse: De abril a junio  
Responsables que liderarán el proyecto: Gerente General  
Jefe de Recursos Humanos  
Jefe de operaciones  
Número de funcionarios a capacitarse: 3

<b>Nombre</b>	<b>Denominación del Cargo</b>
Washington Iturralde Vera	Jefe de operaciones
Carlos González	Asistente de Operaciones
Luis Segarra Rendón	Chofer

#### Temas a considerarse en el Seminario:

- Normas de seguridad
- Seguridad y salud ocupacional
- Planificación para la identificación, evaluación y control de riesgos
- Inspección de seguridad
- Equipo de protección personal
- Comité paritario de salud ocupacional

#### 5. CURSO PARA LICENCIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Meses a realizarse: De julio a diciembre  
Responsables que liderarán el proyecto: Gerente General  
Jefe de Recursos Humanos  
Jefe de operaciones  
Número de funcionarios a capacitarse: 10

<b>Nombre</b>	<b>Denominación del Cargo</b>
Washington Iturralde Vera	Jefe de operaciones
Carlos González	Asistente de Operaciones
Oscar Álvarez Montoya	Ayudante de maquinaria
Franklin Bautista Ortiz	Operador de maquinaria
Emérito Briones Naranjo	Operador de maquinaria
Víctor Orellana Monar	Operador de maquinaria
Edson Posligua Gavilanez	Operador de maquinaria
Víctor Naranjo Núñez	Operador de maquinaria
José Veloz Serrano	Operador de maquinaria
José Vera Suarez	Operador de maquinaria

#### **Temas a considerarse en el Seminario:**

- Necesidad de trabajar con seguridad
- Triangulo epidemiológico
- Seguridad industrial
- Higiene laboral
- Metas de seguridad
- Control de riesgos
- Plan de seguridad industrial
- Equipos de protección personal
- Señalización
- Normativa del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo
- Trabajo y salud
- Accidentes más frecuentes
- Enfermedades profesionales
- Ergonomía
- Primeros auxilios
- Higiene industrial
- Planes de emergencia

- Prevención de riesgos en la construcción
- Equipos de protección personal
- Riesgos en espacios confinados
- Seguridad en el trabajo en alturas
- Protección contra caídas

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. A pesar de que ANDESNEGSA, es una empresa joven, su personal administrativo ha tenido experiencia en cargos similares, no obstante, el rápido crecimiento ha sido uno de los motivos en la deficiencia de la administración del talento humano, puesto que por la urgencia de contratar al personal, no se establecieron estrategias ni políticas de contratación, problema que se ha ido agravando con el paso del tiempo.
2. Las tareas de construcción no son iguales en todos los meses del año, los cambios climáticos dificultan el desarrollo de esta actividad, sin embargo, la empresa ha sabido aprovechar las oportunidades de trabajo, y esto le ha permitido diversificar su portafolio de servicios.
3. La empresa no registra manuales de funciones ni manual de procedimientos que ayuden al desempeño laboral de sus empleados
4. No cuenta con la documentación que sustente las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.
5. ANDESNEGSA no dispone de un programa de capacitación anual.
6. La maquinaria no ha sido regularizada, esto ha impedido a la empresa participar en otros eventos como concursos, licitaciones, etc.
7. Según las encuestas se pudo notar que algunos operadores no se sienten comprometidos con la empresa, incluso algunos no están seguros de quién es su jefe inmediato y acuden a otras instancias para comunicar cualquier inquietud.
8. La comunicación es deficiente en todos los niveles de la organización.

## Recomendaciones

1. Con el diseño e implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano que estipule la normativa apropiada ayudará a la gerencia en el manejo del personal de forma eficiente y eficaz.
2. A pesar de que la empresa no ha tenido problemas en operar durante el año 2011, es necesario diversificar más sus servicios que permita desarrollar otras actividades relacionadas con la construcción para que pueda ser operativa durante todo el año.
3. Se recomienda desarrollar e implementar el manual de funciones, el reglamento interno, el reglamento de salud y seguridad en el trabajo, y las políticas administrativas que ayuden a la gerencia a tomar decisiones oportunas en cuanto al manejo del talento humano.
4. Responsabilizar a los operadores a realizar acciones preventivas referentes al mantenimiento de la maquinaria y reportar oportunamente al jefe de operaciones de cualquier anomalía con la finalidad de minimizar los gastos.
5. Crear un programa de capacitación anual que contemple los temas que necesitan ser reforzados en todas las áreas de la empresa.
6. Matricular en el 2012 a todas las máquinas y calificarlas ante el Ministerio de Obras Públicas y Transporte para hacerlas más competitivas.
7. Desarrollar talleres de integración para que el personal socialice y mejore el clima organizacional.
8. Mantener constantemente informado al personal de los cambios que se susciten dentro de la empresa, esto ayudará a mejorar la comunicación dentro de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto: Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, Mc Graw Hill, México, 2007
2. DELGADO, María Isabel, GÓMEZ, Luis, ROMERO, Ana María y VÁSQUEZ, Elena: Gestión de Recursos Humanos, del análisis teórico a la solución práctica, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2007.
3. FLOR, David y PROAÑO, Kléver: *Diseño de un modelo de gestión del talento humano para la empresa Sharp del Ecuador*, Tesis para optar por el título de Ingeniería Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador, 2011.
4. GAITO, Horacio: Herramientas de Gestión del Capital Humano. Editorial Omicrón System, Argentina, 2009
5. GAZZERA, María Alejandra: Administración de Recursos Humanos, Editorial Univ. Nac. Comahue, 2009.
6. GÓMEZ, Paola: Cómo aplicar los recursos humanos, Valleta Ediciones, 2007.
7. HERNANDEZ, Patricio: *Diseño, Desarrollo y Documentación del proceso de gestión del talento humano en el Ingenio Azucarero del Norte*, Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador, 2008.
8. MORA, Luisa: *Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT Sistemas de Información S.A.*, Trabajo de grado para optar por el título de comunicadora social – organizacional, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Universidad Javeriana, Colombia, 2008.
9. NAVARRO, Peter: Curso de MBA. Liderazgo y Recursos Humanos, Edición de Peter Navarro, Barcelona, 2010.
10. RÍOS, Catalina, VELÁSQUEZ, Carlos, BUSTAMANTE, Ramón y CANO, Hernán: *Propuesta de adopción de los procesos de planeación estratégica, selección, evaluación de desempeño, formación y capacitación*, Tesis para optar por el título de Especialista en Psicología

Organizacional, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, Colombia, 2008.

11. ROSALES, Carlos y MONTOYA, Javier: *La gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito, modernidad – postmodernidad*, Tesis presentada como requisito para optar al grado de Doctor en Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Experimental Simón Bolívar, Venezuela, 2007
12. STEPHEN, Robbins y DECENZO, David: *Fundamentos de Administración*, Pearson Educación, México, 2006.
13. TANDAYAMA, Maritza y VÁSQUEZ, Diana: *Propuesta de un modelo de talento humano para el centro quirúrgico metropolitano López – Ordoñez S.A., de la ciudad de Cuenca*, Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador, 2011.
14. ZURITA, Marco: *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empres talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato*, Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, 2011.

## LINKOGRAFÍAS

<http://www.uniandesonline.edu.ec/normativas/gestionadministrativa/SISTEMADEADMINISTRACIONDETALENTOHUMANO.pdf>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

<http://www.burodeanálisis.com/2011/06/24/la-gestion-del-talento-humano-en-las-empresas-atrae-a-los-trabajadores/>

[http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas\\_interes/GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\(Nirva\\_Cabarcas\)\(23-oct-2006\)/GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\(Nirva\\_Cabarcas\)\(23-oct-2006\).pdf](http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones/temas_interes/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006)/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO(Nirva_Cabarcas)(23-oct-2006).pdf)

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1439/255%20Ing.pdf?sequence=1>

[http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/manual\\_politicas\\_pacifictel.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/manual_politicas_pacifictel.pdf)

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=1&sg=8>

<http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano.shtml>

<http://www.PsicologiaCientifica.com>

<http://www.gerencie.com/gestiondeltalentohumano.htm>

<http://confiabilidad.net/articulos/gestion-integral-de-mantenimiento-basada-en-confiabilidad/>

A

N

E

X

O

S

A

N

E

X

O

1

# **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA**

## **ANDESNEGSA S. A.**

**ANDESNEGSA S. A.**, en cumplimiento con lo dispuesto en el artículo 64 de la codificación del Código del Trabajo, para los efectos previstos en ese mismo cuerpo legal y con el objeto de regular las relaciones entre **ANDESNEGSA S. A.**, y sus trabajadores; procurando armonía y equilibrio justo para el desarrollo mutuo, y evitando en lo posible desacuerdos provenientes de las relaciones de trabajo, expide el presente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, sujeto a las siguientes disposiciones.

### **CAPITULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1.-** Este reglamento es un complemento de los contratos individuales de trabajo pactados y de las disposiciones y políticas internas establecidas por EL EMPLEADOR para una eficiente ejecución de la prestación y una adecuada relación laboral, por lo tanto, las disposiciones contenidas en este reglamento se considerarán incorporadas a todos los contratos individuales de trabajo que celebre EL EMPLEADOR, y su desconocimiento no exime a ninguno de sus trabajadores.

**Artículo 2.-** Por el empleador se define a la empresa **ANDESNEGSA S. A.**, constituida de acuerdo con las leyes de la República del Ecuador, su domicilio principal será la ciudad de Guayaquil.

**Artículo 3.-** Para la aplicación de este reglamento, por EL TRABAJADOR se define a toda persona natural que mediante contrato verbal o escrito, individual o colectivo, expreso o presunto, se obliga a prestar sus servicios o a ejecutar una obra bajo subordinación o dependencia económica de EL EMPLEADOR.

**Artículo 4.-** Tanto EL EMPLEADOR como los trabajadores se sujetarán de manera estricta al fiel cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, el

mismo que deberá ser obligatoriamente conocido por los trabajadores actuales y los aspirantes o candidatos a trabajadores, y una vez que haya sido aprobado legalmente, será exhibido en un lugar visible para conocimiento de todos los trabajadores.

**Artículo 5.-** EL EMPLEADOR y sus trabajadores deberán cumplir estrictamente las obligaciones y deberes que se expongan en los contratos individuales de trabajo que suscriban entre sí.

**Artículo 6.-** El EMPLEADOR impartirá las órdenes de trabajo a través de los representantes legales de la compañía y de los jefes o personas que estos designen expresamente para tal fin.

**Artículo 7.-**Corresponde a los jefes o a quienes hagan las veces responder ante el representante legal y en especial ante el Gerente General de la Empresa, por la buena marcha de sus respectivas funciones y por el cumplimiento de las obligaciones por parte de los trabajadores a su cargo. Así mismo le corresponde informar al Gerente de la Empresa o a sus demás representantes legales por las faltas cometidas por los trabajadores en su labor. La omisión de dichos informes por parte de los funcionarios antes mencionados, será considerada como falta grave, y sancionada como tal.

## **CAPITULO SEGUNDO DE LA CONTRATACIÓN DE LOS TRABAJADORES.**

**Artículo 8.-** Cuando existiere una vacante en aquellos puestos de trabajo que la empresa considere necesario mantener, o cuando se cree un nuevo puesto de trabajo, EL EMPLEADOR podrá ocuparlo designando para dicho cargo a un trabajador de la misma, siempre que este reúna los requisitos que para el puesto exija la empresa y si la empresa lo considerare necesario, el trabajador deberá someterse a las pruebas que ésta estime conveniente.

El trabajador deberá aceptar de manera expresa el nuevo cargo, de lo cual se

dejará constancia en su archivo personal, mediante documento que certifique que ha sido considerado para el nuevo cargo.

EL EMPLEADOR igualmente podrá elegir mediante contratación externa a una persona o las que fueren necesarias para que ocupe(n) el (los) puestos de trabajo vacantes y laboren bajo su dependencia. Así mismo podrá contratar con terceros proveedores la ejecución de obras, trabajos o servicios civiles determinados, pero tanto los contratistas, como los trabajadores que estos empleen, en ningún caso serán considerados como trabajadores que se encuentren en relación de dependencia con EL EMPLEADOR.

**Artículo 9.-** Todas las personas que aspiren a ingresar a esta Empresa, deberán reunir los siguientes requisitos:

1. Ser mayor de edad.
2. Poseer conocimientos suficientes para desempeñar el cargo que se requiera.
3. Acreditar idoneidad mediante certificaciones de por lo menos tres personas honorables, que no sean parientes por consanguinidad o afinidad.
4. Acreditar experiencia similar al trabajo a realizar, cuando la necesidad del cargo a cubrirse así lo amerite.

**Artículo 10.-** Todo aspirante para trabajar en la empresa, llenará una solicitud de trabajo la misma que requerirá los siguientes datos y a la que se deberá adjuntar los documentos que indiquen:

1. Nombres y apellidos completos.
2. Fecha y lugar de nacimiento.
3. Nacionalidad.
4. Sexo.
5. Estado civil.
6. Nombre del conyugue y personas que dependen y viven con el solicitante.

7. Dirección domiciliaria.
8. Teléfonos.
9. Hoja de vida actualizada.
10. Fotos recientes tamaño carné.
11. Fotocopias de la cédula de identidad.
12. Copia del certificado de votación.
13. Carnet de CONADIS si fuere el caso.

Y demás documentos que EL EMPLEADOR considere necesario solicitar.

Para personas extranjeras se requiere cumplir con los requisitos establecidos por la Ley de Extranjería y su reglamento, la Dirección de Empleo y Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Laborales, así como del Ministerio de Relaciones Exteriores.

**Artículo 11.-** Todos los trabajadores están obligados a notificar al departamento de Recursos Humanos, en un plazo máximo de 8 días, sobre cualquier cambio en los datos que hubiere suministrado a la empresa al momento de ingresar al trabajo y que se produzca durante la vigencia del contrato, de manera especial en lo que respecta a cambios de estado civil, nuevas cargas familiares y cambios de domicilio.

**Artículo 12.-** La empresa tendrá el derecho de confirmar la veracidad de la información proporcionada por los aspirantes, por su propia cuenta y además recabar cualquier información adicional que se estime conveniente, guardando absoluta confidencialidad en cuanto a los datos obtenidos. Constituirá falta grave, y por lo tanto causal de visto bueno, la falsificación o adulteración de documentos y la falsedad de información en que incurra EL TRABAJADOR al momento de llenar la solicitud de trabajo, al actualizar su información y en general cuando aduciendo aptitudes o facultades de las que carezca quisiere obtener ventajas de forma deshonestas.

**Artículo 13.-** Una vez calificado el aspirante y aceptado para el cargo a ocupar, se

deberá suscribir necesariamente un Contrato de Trabajo. Podrá estipularse en los contratos un periodo de prueba de hasta 90 días. Durante este lapso, cualquiera de las partes podrá dar por terminado la relación laboral, sin responsabilidad legal alguna para con la otra, conforme lo establece los artículos 14 y 15 del CODIGO DELTRABAJO.

**Artículo 14.-** Los contratos de trabajo constarán por escrito y se ajustarán a lo establecido en los artículos 20 y 21 del Código del Trabajo, conservando (1) ejemplar cada parte y remitiendo un ejemplar al Ministerio de Relaciones Laborales, tales contratos deberán contener los datos personales del trabajador y además debe contemplar lo siguiente.

1. Determinación específica de la obra o servicio a ser realizado por el trabajador.
2. Lugar o lugares donde se prestará el servicio u obra.
3. Duración del contrato.
4. Duración y división regular de las jornadas de trabajo.
5. La determinación del salario, y su forma de pago.
6. Lugar y fecha de celebración.
7. La declaración de conocer y respetar este reglamento así como los demás reglamentos e instructivos que la empresa emita.
8. El sometimiento del trabajador a las cláusulas de confidencialidad que expida la empresa.
9. Firma de las partes en el respectivo contrato.

Para que un contrato se lo considere vigente deberán constar las firmas respectivas tanto del aspirante como de EL EMPLEADOR. El hecho de que la empresa recepte las solicitudes de empleo no significa que el aspirante se considere parte de la empresa sin la previa firma del contrato.

**Artículo 15.-** Las actividades o las labores que desempeñe cada trabajador e igualmente el lugar se determinarán en el respectivo contrato de trabajo quedando a criterio exclusivo de EL EMPLEADOR, para lo cual se considerarán los

conocimientos técnicos, experiencia, y capacidad.

**Artículo 16.-** EL EMPLEADOR podrá celebrar contratos por tiempo definido, jornada parcial permanente, eventuales, ocasionales, de temporada, de aprendizaje, de pasantías, de obra cierta, y, en general, cualquier otro contrato permitido por las leyes ecuatorianas.

**Artículo 17.-** La relación de trabajo se terminará por las siguientes causas:

1. Por causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato;
4. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente 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, que se acreditará por medio de un certificado del IESS;
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas, daño de maquinarias, guerras, en general cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieren proveer o que previsto, no pudieron evitar;
7. Por voluntad del empleador a través del procedimiento del visto bueno previsto en el Código del Trabajo;
8. Por voluntad del trabajador a través del procedimiento previsto en el Código del Trabajo;
9. Por desahucio.

**Artículo 18.-** Para los efectos del numeral 5º del artículo 172 del Código del Trabajo, se entenderá por ineptitud manifiesta del TRABAJADOR, su incapacidad para mantener los niveles de eficiencia y calidad necesarios, en consideración al cargo para el que ha sido contratado. El jefe departamental así como el jefe de recursos humanos, podrán emitir un memorando interno detallando dichas faltas y

ese documento será causal suficiente para proceder al trámite del visto bueno para separar al trabajador de la mencionada labor y de la empresa.

### **CAPITULO TERCERO**

#### **HORAS, JORNADAS DE TRABAJO Y VACACIONES.**

**Artículo 19.-** El horario de trabajo de la empresa se determinara según las funciones o tareas que realice el trabajador en su respectivo departamento, área o dependencia. En todo caso la jornada semanal ordinaria de trabajo en **ANDESNEGSA S. A.**, es de cuarenta horas, sin incluir el tiempo de lunch. Las horas extraordinarias y suplementarias serán reconocidas como tales, únicamente cuando hayan sido autorizadas por escrito por un representante.

**Artículo 20.-** En general el horario de trabajo que deberá observar el personal, será el que corresponda al cargo descrito en los contratos de trabajo suscritos por cada trabajador. Sin perjuicio de lo anterior, la jornada de trabajo para cargos administrativos es de 08:30 a 17:30; en tanto que, la jornada de trabajo del personal operativo es de 7H00 a 16:00, con 60 minutos para el almuerzo y aseo personal tiempo que no se considerará parte de la jornada laboral.

Los horarios de trabajo, tal como lo determina el Art. 63 del Código del Trabajo, serán debidamente presentados ante la dirección del Ministerio de Relaciones Laborales y publicados en un lugar visible de las instalaciones.

**Artículo 21.-** Los trabajadores, sin excepción alguna, están obligados a acudir puntualmente a laborar en el lugar de trabajo fijado por EL EMPLEADOR, cumpliendo estrictamente con el horario establecido por éste, y deberán aceptar las modificaciones que se hicieren a este horario cuando así lo estimare conveniente EL EMPLEADOR.

Los trabajadores tienen la obligación de cumplir con el horario de trabajo establecido so pena de recibir las sanciones establecidas en la ley y en el presente reglamento interno de trabajo.

**Artículo 22.-** Durante las horas de trabajo, ningún trabajador deberá dedicarse a otra actividad que no sea la que le corresponda, y en casos especiales en que tenga que realizar una labor no encomendada a él, deberá estar debidamente autorizada y justificada por el Gerente General, jefe de departamento o quien haga sus veces.

**Artículo 23.-** Si un trabajador se retrasare sin justa causa a la hora de entrada previamente establecida, por un tiempo menor de 15 minutos, podrá ser recibido en el trabajo y laborar ese día, con autorización del gerente, jefe, o de quien haga las veces. Pero se establecerá un descuento económico proporcional a dicho atraso con respecto a la remuneración de ese día.

Igualmente si el retraso del trabajador excediere de 15 minutos, quedara a criterio del gerente, jefe, o de quien haga las veces, si le recibe ese día para que realice sus labores o será regresado y por ende con la sanción que establezca el presente reglamento.

**Artículo 24.-** El trabajador incurrirá en falta grave al presente reglamento interno, cuando dentro de un periodo mensual de labores, incurra en tres faltas injustificadas de asistencia o en tres faltas injustificadas de puntualidad a su trabajo, sean estas consecutivas o no consecutivas.

Así mismo, constituye falta grave al presente reglamento interno, 5 faltas injustificadas de asistencia o puntualidad durante un periodo de tres meses.

**Artículo 25.-** El trabajador que, por motivos justificables, no pudiere concurrir al desempeño de sus labores, lo participará primero por teléfono el mismo día a su jefe o gerente, de manera inmediata, o a quien haga las veces, y posteriormente lo hará por escrito a mas tardar el día hábil inmediato siguiente al hecho que le impidió concurrir a sus labores.

Las únicas causas que la empresa acepta como justificativas de la inasistencia o impuntualidad a una jornada de trabajo, y sujetas a previa

comprobación, son las siguientes:

1. Enfermedad del trabajador, debidamente justificada y comprobada por la Empresa.
2. Calamidad domestica y fuerza mayor, debidamente establecida y comprobada por la Empresa.
3. Entorpecimiento y paralización del tráfico, cuando tenga características de paro general de actividades, o por impedimentos climáticos extremos y comprobables, tales como inundaciones, lluvias, derrumbes, etc.;
4. Cumplir con las obligaciones de carácter público impuestas por la Ley o por disposiciones administrativas o judicial que emanen de autoridad competente; y
5. Las demás causas contempladas en el CODIGO DEL TRABAJO.

En el caso de los numerales 1 y 2, el trabajador prestara todas las facilidades para que El Empleador realice la comprobación de los hechos invocados; caso contrario, se presumirá la inexistencia de tales hechos, y constituirá falta grave al presente Reglamento Interno.

**Artículo 26.-** El trabajador que haya estado ausente por causa de enfermedad, deberá presentar un certificado médico otorgado por un facultativo del IEES y/o por un médico privado designado por la empresa, si lo hubiere, a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes al inicio de la falta de asistencia. En caso contrario, la ausencia se considerara para todos los efectos como injustificada.

**Artículo 27.-** Todo trabajador tiene derecho a un descanso anual remunerado e ininterrumpido de quince días, para lo cual el empleador deberá comunicar al trabajador con una anticipación de 3 meses, el periodo en el que le concederá las vacaciones. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años consecutivos en la empresa tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada año completo excedente o recibirán en dinero la

remuneración correspondiente a los días excedentes a criterio de la empresa. El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al periodo de vacaciones siempre que estos no excedan de quince días.

Las vacaciones podrán ser acumuladas hasta por tres (3) años, previo acuerdo entre EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR.

**Artículo 28.-** El trabajador que desee hacer uso de la facultad que le concede el Art. 75 del CODIGO DEL TRABAJO respecto de la acumulación de vacaciones, deberá comunicarlo por escrito con quince días de anticipación, por lo menos, al jefe inmediato, al gerente o a quien haga sus veces.

**Artículo 29.-** Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al trabajador por corto tiempo, la Empresa podrá negar las vacaciones en un año para acumularlas necesariamente a las del año siguiente, tal como lo prescribe el Art. 74 del Código del Trabajo. La Empresa deberá comunicarlo por escrito al trabajador y en caso de controversia posterior no será aceptada otra prueba que la constancia escrita por la Empresa.

## **CAPITULO CUARTO**

### **REMUNERACIONES Y DESCUENTOS**

**Artículo 30.-** La remuneración es la retribución que EL EMPLEADOR debe pagar a EL TRABAJADOR con motivo de la relación de trabajo, en todo caso no podrá ser inferior al salario mínimo establecido por Ley.

La remuneración será acordada entre EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR tomando en cuenta las disposiciones de la ley, capacidad, aptitudes y especialización (cuando sean aplicables) del trabajador, independientemente del tiempo de servicio en la empresa.

**Artículo 31.-** El pago de la remuneración podrá realizarse mediante cheque, transferencia bancaria, o efectivo cada quincena; los días quince (15) anticipo y el

último día de cada mes a todos los trabajadores.

El pago de las remuneraciones se hará vía transferencia a cuenta de ahorros, cuenta corriente o tarjeta electrónica a nombre del trabajador. El monto de la transferencia comprenderá la quincena que corresponda o el valor total de lo ganado, menos las deducciones por adelanto de remuneración, préstamos, anticipos, aporte al seguro social, multas y otros descuentos autorizados por el trabajador.

**Artículo 32.-** Al recibir el pago, EL TRABAJADOR conocerá por escrito y en detalle pormenorizado lo devengado en concepto de pago por trabajo ordinario, horas extraordinarias cuando las hubiese, así como prestaciones y las deducciones establecidas por la Ley. Los descuentos que se autoricen, se iniciarán en el pago siguiente a la fecha de conocimiento por parte del empleador. Cualquier reclamación que el trabajador tenga que hacer, la realizará directamente a su jefe inmediato. Si no se presentara reclamo alguno hasta cinco días hábiles inmediatos siguientes se entenderá que el trabajador está de acuerdo con el pago recibido.

**Artículo 33.-** La empresa podrá retener la parte que corresponda de la remuneración de sus trabajadores, para descontar los siguientes conceptos.

1. Anticipos que a título de la remuneración le haya entregado previamente al trabajador.
2. Pensiones alimenticias cuya retención haya sido ordenada por autoridad competente.
3. Mensualidades de préstamos otorgados por el IESS o por cualquier entidad financiera autorizada por el trabajador.
4. Multas o sanciones en que haya incurrido el empleado conforme a este reglamento, y;
5. Descuentos por falta de bienes, materiales o valores que estuvieren bajo su responsabilidad.

Así mismo la empresa podrá descontar de la remuneración de su personal, los anticipos, préstamos y compras de bienes producidos por la empresa conforme lo

dispone el Art. 90 del Código del Trabajo.

**Artículo 34.-** Cuando un trabajador por cualquier motivo, se retire definitivamente de su puesto de trabajo, la empresa podrá descontar de la liquidación final de sus haberes, todos los valores que el trabajador le estuviere adeudando a esa fecha por concepto de adelantos de remuneración, préstamos, y cualquier otro valor cuya obligación de pago correspondiere al trabajador y que haya sido garantizada por EL EMPLEADOR o por cuyo pago tuviere que responder la empresa.

**Artículo 35.-** Cuando un trabajador renuncie voluntariamente, deberá continuar laborando los 15 días hábiles posteriores a la presentación de la renuncia, durante los cuales deberá entregar su puesto formalmente, con un informe de las últimas labores realizadas y pendientes, y con la entrega de todos los bienes y documentos que la empresa le hubiere facilitado y a los que hubiere tenido acceso durante el desarrollo de su labor, o que hubiere el trabajador elaborado para la empresa. Una vez cumplida esta obligación, la empresa procederá a entregarle la liquidación que le corresponda.

**Artículo 36.-** EL EMPLEADOR podrá otorgar permisos al trabajador para ausentarse de su puesto de trabajo, con o sin pago de la remuneración, a criterio del Empleador.

## **CAPITULO QUINTO**

### **OBLIGACIONES DE EL EMPLEADOR**

**Artículo 37.-** Es obligación de EL EMPLEADOR estimular el trabajo conjunto y armonioso del personal a su servicio y propiciar por los medios más adecuados el bienestar de todos.

**Artículo 38.-** Además del cumplimiento de lo prescrito en el Art. 42 del Código del Trabajo, EL EMPLEADOR establece como norma a favor de sus trabajadores, las siguientes garantías:

- a) Estabilidad en el trabajo, exigiendo solamente que se observe buena conducta, asistencia regular, responsabilidad, productividad y cumplimiento de los contratos de trabajo, de las prescripciones de este Reglamento y de las Leyes Laborales.
- b) Solución justa de parte de la Empresa a los requerimientos de los trabajadores, con explicaciones razonadas en caso de ser negativos dichos requerimientos.
- c) Respetar los derechos laborales y sociales de los trabajadores.
- d) Respetar los derechos políticos y religiosos de sus trabajadores y desterrar toda forma de racismo y discriminación entre trabajadores.
- e) Auspiciar, cuando fuere posible, actos sociales, deportivos y culturales que contribuyan a la unidad familiar y comunitaria.

## **CAPITULO SEXTO**

### **PROHIBICIONES AL EMPLEADOR**

**Artículo 39.-** A más de las prohibiciones establecidas en el Art. 44 del Código del Trabajo, para efectos de este Reglamento a EL EMPLEADOR le está prohibido:

- a) Salvo los casos autorizados por la ley, hacer deducciones, retenciones, etc. de salarios y prestaciones que pertenecen al trabajador.
- b) Imponer a los trabajadores labores de carácter religioso o político e impedirles el derecho al sufragio.
- c) Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.
- d) Guardar silencio frente a las ofensas y/o agresiones de unos trabajadores contra otros.

## **CAPITULO SEPTIMO**

### **OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

**Artículo 40.-** Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del código de trabajo, en la ley y en el contrato, son obligaciones de los empleados las

siguientes:

- a. Cumplir fielmente las órdenes y las disposiciones emanadas por EL EMPLEADOR, ya sea directamente o por medio de sus representantes: Gerentes o jefes, o quien haga las veces siempre que estas no contravengan el orden público;
- b. Respetar a sus superiores y fomentar un ambiente de armonía con los demás empleados dentro de las horas de labor y fuera de ellas.
- c. LOS TRABAJADORES a quienes se les asigne funciones de supervisión están obligados a incentivar la labor de las personas que supervisarán y a notificar las irregularidades que detecten en su labor a la gerencia general.
- d. Procurar que su área de trabajo permanezca limpia y en perfecto orden.
- e. Contribuir a que los servicios sanitarios, vestidores y baños se mantengan debidamente aseados, absteniéndose de arrojar en ellos papeles o pintando las paredes. No pueden los trabajadores arrojar residuos de alimentos o cualquier otro desperdicio en lugares no autorizados.
- f. Cuidar la imagen personal. Todo el personal deberá utilizar el uniforme que le proporcione la empresa, sin cambiar o agregar prendas que lo alteren. El personal femenino deberá utilizar un peinado y maquillaje discreto y elegante. El personal masculino deberá mantener su cabello corto y peinado; se prohíbe el uso de aretes al personal masculino.
- g. Observar buena conducta en todo sentido y colaborar con lealtad en todo lo que atañe al orden disciplinario de EL EMPLEADOR.
- h. Respetar los horarios asignados para almorzar y no excederse del tiempo establecido para el efecto.
- i. Dedicarse al trabajo que se le encomendare, así como contribuir de excelente manera en la prestación de sus servicios hacia EL EMPLEADOR.
- j. Acatar órdenes, instrucciones y correcciones de sus superiores relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta general.
- k. Para ausentarse del trabajo en horas laborables EL TRABAJADOR

deberá solicitar autorización previa de su jefe inmediato, registrando la hora de retiro y regreso al trabajo.

- l. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar, por medio del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- m. Prestar servicios en horas suplementarias y extraordinarias, cuando sean requeridos por la gerencia, los jefes o de quienes hagan las veces.
- n. Desempeñar, con precaución, conocimiento, eficiencia y buena voluntad las labores encomendadas, observando estrictamente las instrucciones que se la diere para la buena ejecución del trabajo.
- o. Devolver a EL EMPLEADOR al separarse del servicio, al salir en goce de vacaciones o licencia, cuando le pidiere, todos los implementos, uniformes y útiles de trabajo, llaves, documentos, dinero, etc., que hubiesen estado en su poder, debiendo firmarse un documento de entrega – recepción de los mismos.
- p. Pagar el valor de los materiales y más implementos que se indican en el literal anterior, cuando estando a su cargo o custodia se hubieren extraviado.
- q. Colaborar con todas las investigaciones que efectúe EL EMPLEADOR; con el propósito de esclarecer actos ilícitos ocurridos en la Empresa.
- r. Abstenerse de laborar con otro empleador que realice actividades similares a las de **ANDESNEGSA S. A.**, durante la prestación de sus servicios, las vacaciones, periodos de incapacidad o cualquier licencia, remunerada o no, así como también durante los periodos de descanso obligatorio. El incumplimiento de esta obligación será considerada competencia desleal y sancionada como tal.
- s. Abstenerse de sacar de la empresa o del lugar donde pertenezcan, material, útiles o equipos de oficina, o bienes propiedad de la empresa, sin autorización de las personas o persona designada por EL EMPLEADOR para tal efecto. De igual manera, ningún trabajador podrá tener posesión de bienes de la empresa, de sus clientes o de sus compañeros de trabajo sin la correspondiente autorización, ni podrá tratar de sacar dichos bienes de las instalaciones de la empresa.

- t. Hacer los arreglos, cuando se tenga autorización para ello, de unidades defectuosas en su fabricación, o reportar el error o defecto para que sea corregido.
- u. Observar las medidas de higiene y seguridad, utilizando todos los medios preventivos señalados por EL EMPLEADOR, sujetándose además a las medidas de prevención de riesgos señalados por el comité de seguridad de la misma;
- v. Utilizar todo el equipo de protección que le facilite la empresa para la ejecución de su labor. Si habiéndole la empresa entregado al trabajador el equipo de protección necesario para el desempeño de su labor, el trabajador no lo utilizare, y la falta de su uso ocasionare afecciones a la salud del trabajador, la empresa no será responsable por estas afecciones, pudiendo además solicitar el respectivo visto bueno por incumplimiento a las medidas de seguridad.
- w. Defender los intereses de EL EMPLEADOR, sean estos morales como materiales, así como su buen nombre, promoviendo su prestigio y aceptación colectiva;
- x. Someterse a toda disposición emanada de la Gerencia, de los Jefes o de quienes hagan las veces.

## **CAPITULO OCTAVO**

### **PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES**

**Artículo 41.-** A más de las prohibiciones establecidas en el Código de Trabajo, leyes, decretos y reglamentos emitidos por los órganos del Poder Público y este Reglamento, está especialmente prohibido al empleado el incumplimiento de las disposiciones emanadas de sus superiores. Entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- a. Tomar de las instalaciones de la empresa, sin autorización del EMPLEADOR, herramientas de trabajo, equipos, insumos, bienes y/o documentos pertenecientes a la empresa o que se encuentren bajo su responsabilidad.
- b. Usar o trasladar arbitrariamente dentro del lugar de trabajo, los

equipos, herramientas, materiales y utensilios de trabajo suministrados por EL EMPLEADOR o elaborados en la empresa, o cualquier otro bien de su propiedad o que se encuentre bajo responsabilidad de ésta.

- c. Utilizar o manifestar en el lugar de trabajo, bajo cualquier forma de expresión, palabras de grueso calibre, insultos, dibujos o señas obscenas y otras vulgaridades. Está prohibido ensuciar los bienes de EL EMPLEADOR. De igual forma, realizar actos de vandalismo en detrimento de los bienes de EL EMPLEADOR.
- d. Utilizar o manejar los equipos, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, etc. de la empresa, así como los vehículos, sin estar expresamente autorizado por EL EMPLEADOR para realizar dicho trabajo.
- e. Contribuir a que los servicios sanitarios, vestidores y baños se mantengan debidamente aseados, absteniéndose de arrojar en ellos papeles o pintando las paredes. No pueden los trabajadores arrojar residuos de alimentos o cualquier otro desperdicio en lugares no autorizados.
- f. Disponer de formularios, formatos o sistemas de trabajo en general de EL EMPLEADOR, para usarlos como patrón y/o reproducirlos en beneficio propio o de terceros.
- g. Alterar, cambiar, reparar, limpiar o accionar equipos, máquinas, instalaciones, sistemas eléctricos de EL EMPLEADOR, sin las debidas precauciones y/o sin previa autorización superior.
- h. Usar los útiles, materiales, herramientas y/o productos suministrados por el empleador para propósitos distintos al que están destinados.
- i. Hacer trabajos para terceros dentro o fuera de sus horas laborables, con equipos, personal, herramientas o material de la empresa.
- j. Alterar, trastocar, dañar o de cualquier forma modificar los datos, artículos de programación informática, los archivos de soporte, los ordenadores o accesorios de informática.
- k. Utilizar para su uso personal, herramientas, equipos de la empresa sin la

debida autorización, incluyendo facilidades corporativas tales como: tarjetas de crédito, tarifas preferenciales o descuentos y créditos por bienes y servicios de terceros; sistemas informáticos tanto hardware, software, correo electrónico, internet y otros equipos tecnológicos. EL TRABAJADOR será responsable por los mensajes o material que transmita de manera ilegal o no autorizada por la empresa.

- l. Recibir remuneraciones, gratificaciones, comisiones u obsequios de cualquier naturaleza por parte de los clientes, proveedores y en general de terceros, con motivo de las labores que desempeñan y por las cuales les paga EL EMPLEADOR.
- m. Participar en transacciones en perjuicio de EL EMPLEADOR, así como en alteraciones de las cotizaciones y/u órdenes de compra de bienes o servicios o cualquier acto que vaya en detrimento de EL EMPLEADOR.
- n. Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, o hacer uso indebido de valores en efectivo o de activos fijos que estuvieren a su cargo, y sean de propiedad de la empresa o de sus clientes, aunque estos sean repuestos posteriormente.
- o. Revelar a otros empleados de las compañías y/o a otras personas extrañas a la empresa, datos de cualquier clase relacionados con las actividades de la empresa, que le hayan sido confiados a él o a los cuales tenga acceso por las labores que desempeña, sin perjuicio de las penas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y en el Código Penal para estos delitos.
- p. Falsificar o adulterar cualquier documento emitido por la empresa o emitido por algún proveedor.
- q. Solicitar a los clientes la emisión de cheques a nombre propio y/o al portador para cancelar o efectuar transacciones exclusivas de la empresa.
- r. Emitir o solicitar la emisión de facturas a nombre de una persona que no sea la que efectivamente está recibiendo los productos.
- s. Otorgar descuentos no autorizados por EL EMPLEADOR a los clientes de la empresa. Solo podrán otorgar descuentos las personas

autorizadas y dentro de los límites establecidos.

- t. Promover dentro de los lugares de trabajo, escándalos, peleas, usar palabras indecorosas o ejecutar acto reñido con la moral, las buenas costumbres, y la disciplina, así como también actos de agresión física. Así mismo, fuera de las instalaciones de la empresa, está prohibido participar en este tipo de actos usando el uniforme de la compañía.
- u. Realizar cualquier tipo de manifestación dentro o fuera de la empresa que trate de afectar la dignidad y la reputación de ésta, así como la de sus representantes.
- v. Ser irrespetuoso, grosero y vulgar con sus compañeros, superiores, subalternos o clientes de la empresa, sosteniendo riñas, discusiones, peleas e injurias con ellos. Así mismo, se prohíbe el uso de vocabulario obsceno para dirigirse a las personas antes mencionadas, y el uso de palabras de desafío para dirigirse a los superiores.
- w. Realizar actos de acoso sexual, fumar dentro de las instalaciones en especial en áreas donde se almacenen o se realicen labores con materiales inflamables, ingerir alimentos o bebidas alcohólicas, dormir durante las horas de trabajo, etc.
- x. Alterar o falsificar certificados médicos u otros documentos para justificar faltas, atrasos, permisos, prestamos, anticipos, etc.,

## **CAPITULO NOVENO**

### **FALTAS GRAVES Y LEVES**

**Artículo 42.-** Las faltas se clasifican en graves y leves. Son faltas graves las que este Reglamento califica como tales o la reiteración de más de tres faltas leves en un mismo período mensual de labor. Son faltas leves aquellas calificadas como tales por este Reglamento.

#### **CONSTITUYE FALTA GRAVE LO SIGUIENTE:**

- a. Alterar o falsificar documentos que presenten a la Institución o presentarlos conociendo que son alterados o falsificados.

- b. Ingerir bebidas alcohólicas durante las horas de trabajo en los puestos de trabajo, oficina y más locales donde **ANDESNEGSA S. A.**, realice sus actividades de producción.
- c. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo efectos de drogas psicotrópicas o estupefacientes o introducir en cualquier forma no autorizada bebidas embriagantes, drogas psicotrópicas a cualquiera de las instalaciones o dependencias de **ANDESNEGSA S. A.**
- d. Poseer, escribir o distribuir textos insultantes, subversivos, pornográficos o inmorales; o colocar figuras, dibujos o efigies obscenos en las paredes, máquinas o en cualquier lugar de trabajo asignado.
- e. Usar palabras inapropiadas e indecorosas o ejecutar señas, actos o escándalos reñidos con los principios y valores corporativos.
- f. Usar materiales, equipos y más bienes, así como utilización del tiempo laboral en trabajos particulares o ajenos al desempeño y operaciones de la Institución.
- g. Revelar información reservada y toda aquella información que la Empresa pueda tener de carácter confidencial.
- h. Propalar rumores que vayan en desprestigio de **ANDESNEGSA S. A.**, su gerente, jefes y en general, miembros de la Empresa.
- i. Realizar propaganda o manifestaciones políticas, religiosas o de otra índole no permitidas en las instalaciones.
- j. Realizar actos para promover paralizaciones intempestivas de trabajos.
- k. Suspender total y parcialmente sus labores cotidianas, encargar a otro el trabajo que le corresponde, abandonar el trabajo o sitio de labores, sin la debida autorización previa de sus jefes o superiores.
- l. Desobedecer las órdenes, instrucciones directas impartida por los superiores. Sacar o intentar sacar de las instalaciones de **ANDESNEGSA S. A.**, sin la autorización respectiva, documentos, útiles de trabajo, materiales, productos, cheques, valores, equipos, máquinas o cualquier otro bien.
- m. Ejecutar la labor en forma diferente a lo convenido y ordenado; tratar de entorpecer o paralizar sin justa causa el trabajo individual o colectivo.

- n. Disminuir intencionalmente o por descuido, el ritmo de ejecución del trabajo encomendado.
- o. Recibir dinero, bienes, comisión, obsequios o similares por parte de proveedores, clientes, competidores, colaboradores o de cualquier persona.
- p. Dormir en el lugar de trabajo durante las horas laborables.
- q. Laborar en otra institución de manera remunerada dentro del horario de labores.
- r. Fomentar desórdenes e incitar a la indisciplina, usar la violencia, gritos o dar golpes a otros, cualquiera que sea la intención, proferir amenazas o injurias, hacer manifestación de discriminación de cualquier índole en contra de empleados o directivos o cualquier otro relacionado, promover escándalos, peleas y todo acto que altere las normales y correctas relaciones entre el personal.
- s. Ejecutar actos que atenten contra la moral, la disciplina las buenas costumbres o la ética profesional.
- t. En general, ejecutar cualquier acto falta de probidad o asumir actitudes que sean lesivas a los intereses de la Empresa y de sus empleados. Se considerarán también de esta especie los actos que afecten y causen daño al honor o a la integridad física o al patrimonio de otro empleado.
- u. Irrespetar lo dispuesto en los procedimientos de seguridad y salud ocupacional que pongan en peligro la vida del empleado o de sus compañeros de trabajo.

**Artículo 43.- FALTAS LEVES.-** El Gerente considerando las circunstancias y sin perjuicio de que constituyan una falta grave, por repetición, advertencia previa o considerar que su conducta resulta desafiante, inescrupulosa, imprudente, rebelde, agresiva, lesiva o atente en cierto momento de una manera más grave a los intereses de la Empresa, podrán considerar como faltas leves las siguientes:

- a. Ingresar a las instalaciones de la Institución en días y horas en que no le corresponde laborar, salvo con la correspondiente autorización de los jefes inmediatos.

- b. Realizar colectas, rifas, sorteos, y todo tipo de juegos de azar dentro **ANDESNEGSA S. A.**, sin autorización expresa de su superior.
- c. Llevar a cabo actos de comercio a favor personal o de terceros, ajenos a las funciones de cada empleado.
- d. Negarse a trabajar en labores normales al que se está destinado a ejecutar los trabajos que se le han señalado, por necesidades de servicio;
- e. Abusar del uso del teléfono, Internet, fax, copiadoras y demás equipos y materiales de la Empresa para usos personales.
- f. Manchar las paredes, lanzar basura al piso, dejar sucios los servicios higiénicos, lavabos, baños, vestidores, sillas, áreas de trabajo y oficinas en general.
- g. Ingerir alimentos en las áreas de trabajo.
- h. Fumar en los puestos de trabajo.
- i. Manipular o manejar implementos o bienes ajenos a su labor;
- j. Propagar rumores falsos que causen detrimentos a la Compañía, de sus representantes legales o de sus clientes.

## **CAPITULO DECIMO DE LAS SANCIONES**

**Artículo 44.-** Cuando el trabajador incurra en faltas graves, podrá ser separado del trabajo, previo el trámite de Visto Bueno. Si a criterio del gerente de la empresa no se termina la relación con el trabajador, se podrá imponer una multa que no superara el 10% de la remuneración diaria que perciba el trabajador sancionado.

**Artículo 45.-** Las infracciones tipificadas como leves en el presente Reglamento serán sancionadas de la siguiente manera:

- a. Amonestación verbal;
- b. Simple amonestación escrita;
- c. Amonestación escrita con multa de hasta el 10% de la remuneración diaria del empleado.

- d. Separación del trabajo previo visto bueno.

**Artículo 46.-** Las faltas serán sancionadas como se indica:

- a. Faltas leves: amonestación por el jefe inmediato o quien haga sus veces.
- b. Faltas graves: amonestación escrita con multa, sin perjuicio de que por la gravedad de la falta y conforme el artículo 172 numeral 2 del Código del Trabajo dar por terminado el contrato de trabajo, previo el visto bueno, solicitado ante el respectivo Inspector de Trabajo.
- c. Toda amonestación escrita, leve o grave quedará anotada en el registro personal y agregado a sus antecedentes personales según corresponda, debiendo el afectado ser comunicado dentro de las 48 horas subsiguientes a la resolución por la que se sanciona al empleado.

**Artículo 47.-** Las faltas repetidas e injustificadas de puntualidad al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor a tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un periodo mensual de labor, serán causal de terminación del contrato de trabajo, previo visto bueno, según el artículo 172 numeral 1 del Código del Trabajo.

**Artículo 48.-** El tiempo de atraso del personal será sancionado con multa diaria del empleado, teniendo en cuenta lo siguiente y con la limitación del artículo 28 del Código del Trabajo:

1ero y 2do atrasos: amonestación verbal.

3ero y 4to atrasos: amonestación por escrito.

5to y más atrasos: amonestación por escrito con multa, que no será mayor del 10% de la remuneración diaria del empleado; sin perjuicio de solicitar el trámite legal de visto bueno según el artículo 172 numeral 1 del Código del Trabajo.

## **CAPITULO DECIMO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES**

**Primera.-** El presente Reglamento Interno de Trabajo, una vez aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, será colocado de manera permanente, en lugar visible en las oficinas de la empresa y entrará a regir quince (15) días después de dado a conocer entregando copia del mismo a cada uno de LOS TRABAJADORES.

**Segunda.-** EL EMPLEADOR se reserva el derecho de modificar el presente Reglamento Interno de Trabajo, de conformidad con lo dispuesto en el Art.64 del Código del Trabajo.

**Tercera.-**El Reglamento Interno de Trabajo es parte del contrato de trabajo de todas las personas que laboren para EL EMPLEADOR. En caso de que exista controversia entre lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo y lo convenido en los contratos de trabajo, prevalecerá lo acordado en dichos contratos.

LCDA. PATRICIA SALTOS  
ZUÑIGA GERENTE GENERAL.  
**ANDESNEGSA S. A**

A

N

E

X

O

2

## **REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DE ANDESNEGSA S. A.**

**ANDESNEGSA S. A.** de conformidad con lo dispuesto en el Art. 434 del Código del Trabajo y en el acuerdo Ministerial N°. 0220 del 28 de Julio del 2005 publicado en el Registro Oficial N°. 83 de fecha 17 de Agosto del 2005, que establece que en todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de 10 trabajadores; los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio del Trabajo y Empleo, el Reglamento de Seguridad y Salud, el mismo que será renovado cada dos años.

### **RESUELVE:**

Dictar el presente Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo de conformidad con lo dispuesto en los siguientes capítulos y sus respectivos artículos:

## CONTENIDO

### POLÍTICA EMPRESARIAL

Razón Social y Domicilio Actividad Económica

Objetivos del Reglamento

- CAPITULO I: Disposiciones Reglamentarias
- CAPITULO II: Del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud
- CAPITULO III: De la Prevención de Riesgos en poblaciones Vulnerables.
- CAPITULO IV: De la Prevención de Riesgos propios de la empresa
- CAPITULO V: De los Accidentes Mayores
- CAPITULO VI: De la Señalización de Seguridad
- CAPITULO VII: De la Vigilancia de la Salud de los trabajadores
- CAPITULO VIII: Del Registro e Investigación de accidentes e Incidentes
- CAPITULO IX: De la Información y Capacitación en Prevención de Riesgos
- CAPITULO X: De la Gestión Ambiental

Disposiciones Generales

## **POLÍTICA EMPRESARIAL**

Es compromiso de la Gerencia General de **ANDESNEGSA S. A.** fomentar entre sus colaboradores buenas relaciones laborales, a través de procesos sostenidos de capacitación que evite que el elemento humano se lesione o enferme en coordinación con las empresas usuarias, este criterio proactivo se sustenta en los Principios de Solidaridad, Respeto a las Leyes Laborales Vigentes y al Medio Ambiente.

Para esto, la compañía asignará los medios y recursos necesarios para construir, mantener y mejorar el medio ambiente de trabajo en condiciones seguras, proporcionará en todos los instantes a sus trabajadores protección personal adecuada y suficiente adiestramiento. Por otra parte; el trabajador retribuirá con el acatamiento de las normas de seguridad y prevención establecidas.

Procurar que por medio del programa de prevención, evaluación, análisis y monitoreo en todas las áreas de operación y desarrollo tengan un mejoramiento continuo, verificando periódicamente el cumplimiento de esta política.

Lcda. Patricia Saltos Zúñiga

GERENTE GENERAL

**ANDESNEGSA S. A.**

## **RAZÓN SOCIAL Y DOMICILIO**

**ANDESNEGSA S. A.** ha establecido su actividad económica la cual funciona de acuerdo a las leyes del estado Ecuatoriano, teniendo sus instalaciones principales ubicadas en la Provincia: GUAYAS; Cantón: GUAYAQUIL; Parroquia: TARQUI; Ciudadela: KENNEDY VIEJA; Calle: G; Número: 602; Intersección: OCTAVA – NOVENA; Edificio: CONDOMINIO POLIGONO; Piso: 1; Oficina: 104; Celular: 084363854; email: [andesnegsa@hotmail.com](mailto:andesnegsa@hotmail.com).

## **ACTIVIDAD ECONÓMICA**

La actividad económica de la empresa consiste en el desarrollo de actividades de alquiler de maquinaria y equipo de construcción con conductor y operario.

## **OBJETIVOS DEL REGLAMENTO DE ANDESNEGSA S. A.**

El presente Reglamento tiene como objeto fundamental precautelar la integridad física de sus trabajadores, el patrimonio de **ANDESNEGSA S. A.** y la preservación del medio ambiente. Entre los objetivos específicos define:

- a)** Dictar reglas para investigar y tomar todas las medidas necesarias para prevenir riesgos laborales, sean estos provenientes de incidentes, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales o relacionadas con el medio ambiente estableciendo sistemas adecuados para ello.
  
- b)** Señalar los actos y comportamientos potencialmente peligrosos de los trabajadores, tanto para su propia salud como para el medio ambiente, durante el proceso productivo y administrativo en general.
  
- c)** Instruir al personal en el uso, aplicación, funcionamiento de los sistemas y elementos de seguridad instalados o suministrados por **ANDESNEGSA S. A.**
  
- d)** Establecer normas y sanciones para el personal por el incumplimiento o

desacato de las disposiciones de los reglamentos internos de seguridad y salud y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), referentes a seguridad del trabajo, salud ocupacional, protección del medio ambiente.

e) Controlar los efectos provocados por el trabajo que perjudiquen a personas enfermas o con discapacidad.

f) Lograr mantener la salud de los trabajadores.

g) Aumentar la productividad por medio del control del medio ambiente laboral.

## **CAPÍTULO I DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS.**

ART. 1.- **ANDESNEGSA S. A.**, en su condición de empleador, tiene la obligación de hacer cumplir todos los derechos de los trabajadores, consagrados en la Constitución Política de la República del Ecuador, Convenios Internacionales ratificados por el Ecuador, Código del Trabajo, Ley de Seguridad Social y demás normas aplicables, así como las que entren en vigencia con posterioridad. En especial se observará el inciso primero del Art. 410 del Código del Trabajo, que dice: Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida;

ART. 2.- DE LAS OBLIGACIONES DE **ANDESNEGSA S. A.**

**ANDESNEGSA S. A.**, deberá:

1. Las disposiciones del presente Reglamento tienen el carácter de obligatorias para todas las personas que laboren para **ANDESNEGSA S. A.**, ya sea en calidad de trabajadores permanentes, ocasionales, contratistas, incluyendo visitantes;

2. Disponer que presente Reglamento se aplique a toda actividad laboral que se desarrolle para **ANDESNEGSA S. A.**, y deberán ser cumplidas por todos los

trabajadores y quienes por cuenta de terceras personas lo hagan en la modalidad de servicios complementarios; por lo tanto, es obligación de todo el personal que labore para **ANDESNEGSA S. A.**, conocer las regulaciones de este Reglamento y cumplirlos en toda su extensión;

**3. ANDESNEGSA S. A.**, proveerá a todos sus trabajadores ropa de trabajo, los implementos y los equipos de protección personal; supervisará su utilización de manera obligatoria y correcta; capacitará de manera continua a todo su personal;

**4. ANDESNEGSA S. A.**, reconocerá dictámenes médicos de los Facultativos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), para evitar enfermedades profesionales que ocasionare disminución temporal o definitiva de su capacidad para el trabajo o cambio temporal o definitivo de la ocupación o tarea, para evitar o disminuir la gravedad de la incapacidad, con ocasión o como consecuencia del trabajo en la Empresa;

**5. ANDESNEGSA S. A.**, capacitará a todos los trabajadores antes de su ingreso a través de un Programa de inducción en Seguridad y Salud en el Trabajo;

**6.** Debe vigilar que todo personal, incluidos los planificadores, diseñadores, supervisores, capataces u operadores de equipos; cuenten con sus respectivas licencias de prevención de riesgos conforme lo establece los Art. 146 al 148 del Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas;

**7.** Efectuará reconocimientos Médicos al ingreso de todos los trabajadores, y de manera periódica, una vez al año durante su permanencia en la Empresa, y a su retiro. Así como cuando el servicio médico considere necesario, a los trabajadores que presenten enfermedad, accidente, exposición, o que realicen labores peligrosas;

**8.** Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Responsable de Seguridad e Higiene, y las recomendaciones de instituciones, organismos públicos o privados que realicen, con miras a obtener

mejores condiciones de trabajo;

**9.** De igual manera **ANDESNEGSA S. A.**, proporcionará a sus trabajadores las herramientas adecuadas y en perfectas condiciones de operación, las mismas que se mantendrán en buen estado bajo responsabilidad del trabajador;

**10.** Mantener en buen estado las instalaciones, máquinas, equipos, herramientas y materiales para brindar un ambiente seguro de trabajo;

**11. ANDESNEGSA S. A.**, mantendrá en puntos estratégicos de sus instalaciones extintores con las características indicadas para los distintos tipos de fuego. Los extintores serán revisados periódicamente y tendrán un servicio de mantenimiento;

**12.** Desarrollará e implementará un Plan de Contingencias, diseñado según las características de las instalaciones y del proceso de trabajo, capacitará al personal y los entrenará mediante simulacros;

**13.** Mantendrá botiquines y equipo de primeros auxilios siempre con su dotación completa y en lugar de fácil y rápido acceso;

**14. ANDESNEGSA S. A.**, colocará avisos visibles de peligro cada vez que se retiren resguardos, cubiertas, tapas de seguridad o cualquier condición insegura existente durante el mantenimiento de la Maquinaria;

**15. ANDESNEGSA S. A.**, fomentará actividades de capacitación de Seguridad y Salud, a través de reuniones, conferencias, cursos y cualquier otro medio que cumpla con este objetivo;

**16.** Proveerá a los trabajadores un ejemplar de este Reglamento y lo publicará expuesto en un área de tránsito y de fácil acceso;

**17.** Cuando el trabajador como consecuencia del trabajo, sufiere lesiones o

llegare a contraer enfermedad profesional, dentro de las prácticas de sus actividades diarias, según dictamen de la Comisión de Valuación de las incapacidades del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Empleador podrá ubicarlo en otra sección a fin de utilizar las capacidades del trabajador accidentado o evitar una enfermedad profesional irreversible, previo conocimiento del trabajador;

**18.** Hará cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de Riesgos. Así como fortalecerá, facilitará toda iniciativa que vaya orientada a mejorar las condiciones de trabajo.

### ART. 3.- DE LAS OBLIGACIONES GENERALES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES DE **ANDESNEGSA S. A.**

A más de cumplir con las medidas de Seguridad e Higiene que se establecen a lo largo de este Reglamento, son deberes y obligaciones de los trabajadores de la Empresa:

- 1.** Velar por su propia seguridad, la de sus compañeros, la de las instalaciones y bienes de la Empresa, cumpliendo con las normas establecidas en este Reglamento;
- 2.** Acatar, cumplir y participar activa y responsablemente de todas las disposiciones de Seguridad, Higiene que fueran aprobadas por el Gerente General, el Responsable de Seguridad y el Comité de Seguridad y Salud y que consten en el presente Reglamento;
- 3.** Todo Trabajador está obligado a dar oportuno aviso a su Jefe inmediato o al encargado de Seguridad sobre cualquier acto o condición insegura, que pueda afectarlo directa o indirectamente a él o al resto de sus compañeros, a los materiales, equipos de trabajo o de protección, instalaciones de la Empresa o al medio ambiente;

4. Todo Trabajador deberá usar el uniforme, la ropa de trabajo y el equipo de protección personal que le sea entregado, requerido para su trabajo y los mantendrá con las debidas seguridades de manera higiénica, cuidándolos y manteniéndolos en buen estado de uso. Los mismos que seguirán siendo de propiedad de la Empresa y que no podrán ser vendidos, canjeados o sacados fuera del recinto laboral por el trabajador, salvo que el trabajo así lo requiera y con autorización del empleador. Cuando hubiere reposición de los equipos, así como terminación de las relaciones laborales, el trabajador estará obligado a devolver al patrono los uniformes que le hayan sido entregados.

5. El equipo de protección personal y demás implementos de protección deberán ser entregados por el Responsable de Seguridad, mediante documento de entrega - recepción, en donde consten: nombres, fecha, tipo de equipo, firma del trabajador;

6. Es obligación de los trabajadores cumplir las medidas de prevención de riesgos determinados por **ANDESNEGSA S. A.**, quienes deben dar aviso oportuno en caso de transgresión u omisión, al empleador o su representante, a fin de que adopte las medidas pertinentes con sujeción a las Leyes y Reglamentos;

7. Si un trabajador padece de enfermedad que afecte su capacidad y seguridad para el trabajo, deberá inmediatamente hacer conocer su estado a su Jefe inmediato, para que se adopten las medidas que fueren del caso;

8. Al terminar el trabajo, el trabajador, retirará todos los materiales, herramientas utilizadas y los desechos, dejando limpio y ordenado el lugar de trabajo;

9. El trabajador está obligado a cumplir con todas las disposiciones contempladas en el Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo;

10. En caso de no acatar todas las disposiciones establecidas en este Reglamento

y todas las demás emitidas por los Organismos de Seguridad y Control de la Salud, los trabajadores se someterán a las sanciones respectivas.

**11.** El trabajador que haya recibido vestuario de trabajo, deberá usarlo obligatoriamente durante las horas de labor, pudiendo ser impedido su ingreso si no viste la debida indumentaria;

Los Derechos de los trabajadores son:

**12.** Desarrollar su trabajo en un ambiente adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

**13.** Estar informados sobre sus riesgos laborales vinculados a la labor que realizan.

**14.** Interrumpir su actividad cuando por motivos razonables, consideren que existe un peligro inminente que ponga en riesgo su seguridad y la de otros trabajadores.

**15.** Cambiar de puesto de trabajo o tarea por razones de salud, rehabilitación, reinserción y capacitación.

#### **ART. 4.- DE LAS PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES DE ANDESNEGSA S. A.**

A más de cumplir con las medidas de Seguridad y Salud que se establecen en este Reglamento, son prohibiciones para los trabajadores de la Empresa y no deben:

**1.** Retirar, modificar o dejar sin funcionamiento elementos, guardas de Seguridad instalados por **ANDESNEGSA S. A.**

2. Ingresar a las instalaciones de **ANDESNEGSA S. A.** y ejecutar el trabajo bajo la influencia de drogas o en estado de embriaguez, que pudieren causar un accidente;
3. Introducir bebidas alcohólicas o estupefacientes a las instalaciones de la Empresa;
4. Patrocinar, participar en riñas (peleas), discusiones que conlleven agresiones verbales, físicas con compañeros, Jefes y toda persona que se encuentre en la Empresa;
5. Dormir o descansar en las horas de trabajo, jugar, distraer, interferir, desatender de alguna manera la labor que realice o estén realizando los compañeros, pudiendo ocasionar un accidente;
6. Irrespetar la prohibición de FUMAR dentro de las instalaciones de la Empresa;
7. Usar o portar armas dentro de las instalaciones de **ANDESNEGSA S. A.**
8. Poner en funcionamiento equipos o máquinas, sin previo entrenamiento, capacitación y autorización;
9. Realizar trabajos peligrosos sin la debida autorización y supervisión del Jefe inmediato;
10. Saltar desde lugares elevados, tales como equipos, plataformas, etc.
11. Usar equipos de protección personal inapropiados, en mal estado y cuyo uso desconozca;
12. Dejar de observar las reglamentaciones de seguridad en el trabajo.

**ART. 5.- QUEDA TOTALMENTE PROHIBIDO A ANDESNEGSA S. A.**

1. Obligar a sus trabajadores a laborar en ambientes insalubres por efecto de polvo, gases o sustancias tóxicas. salvo que previamente se adopten las medidas preventivas necesarias para la defensa de la salud.
2. Permitir a los trabajadores que realicen sus actividades en estado de embriaguez o bajo la acción de cualquier tóxico o estupefaciente.
3. Facultar al trabajador el desempeño de sus labores sin el uso de la ropa y equipo de protección personal.
4. No cumplir las disposiciones que sobre prevención de riesgos emanen de la Ley, Reglamentos y las disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales y la Dirección de Riesgos del Trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad y Salud (IESS).
5. No acatar las recomendaciones contenidas en los certificados por la autoridad competente sobre cambio temporal o definitivo de los trabajadores en las actividades o tareas que puedan agravar sus lesiones o enfermedades.
6. Permitir que el trabajador realice una labor riesgosa para la cual no fue entrenado previamente.

**OBLIGACIONES DE LAS EMPRESAS USUARIAS.**

ART. 6.- La usuaria y las compañías de servicios complementarios, con las que contraten, están en la obligación de informar al trabajador sobre los riesgos derivados del desempeño de su trabajo, así como suministrar las medidas las medidas e instrumentos de protección y prevención respecto de aquellos.

ART. 7.- Las usuarios están obligadas a entregar a ANDESNEGSA S. A. los Reglamentos Internos del Trabajo; y, de Seguridad y Salud, aprobado por las

Direcciones Regionales del Trabajo, a la firma del Contrato Mercantil, al amparo de lo señalado en los artículos 64 y 434 del Código del Trabajo.

ART. 8.- Responsabilidad solidaria sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por servicios complementarios. Por tanto el trabajador podrá reclamar sus derechos en forma solidaria a los representantes legales y administradores de la empresa usuaria, por los derechos que representan y por sus propios derechos que representan y por sus propios derechos. La usuaria ejercerá el derecho de repetición para recuperarlos asumidos o pagado por estar a nombre compañía de servicios complementarios, por efecto de la responsabilidad solidaria.

#### INCUMPLIMIENTO Y SANCIONES

ART. 9.- FALTA GRAVE: La persona o personas que contravinieren las disposiciones citadas en este Reglamento serán sancionadas con la terminación de la relación laboral, cuando la contravención ponga o pudiere poner en serio riesgo la salud o vida de los trabajadores, o la integridad y eficaz utilización de los bienes, equipos y propiedades de la Empresa, conforme lo dispone el Código del Trabajo en sus artículos 172 numeral 2 y 354;

ART. 10.- FALTA LEVE: Los trabajadores que incumplen alguna disposición que no llegare a causar lesiones graves o pérdidas económicas, por primera vez será amonestado por escrito y sancionado con lo máximo que permite el Reglamento Interno, más si estas faltas se volvieran repetitivas, la acumulación de ellas puede ser causa de solicitud de visto bueno.

ART. 11.- Será atribución del Responsable de Seguridad e Higiene Industrial establecer el grado de responsabilidad de los infractores y comunicará a la Gerente de la Empresa, para la aplicación de la sanción correspondiente. Todo trabajador tiene derecho y la obligación de informar o denunciar por escrito las infracciones al

presente Reglamento, bien sea al Comité Paritario, al Responsable de Seguridad o a su autoridad inmediata Superior.

ART. 12.- Se establecen los siguientes tipos de sanciones al personal que infringiere el presente reglamento, según la falta cometida y de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo de **ANDESNEGSA S. A.**:

1. Amonestación verbal;
2. Amonestación escrita;
3. Multa de hasta el 10 % del equivalente de la remuneración mensual.
4. Separación del trabajo previo Visto Bueno.

ART. 13.- No se considerarán accidentes de trabajo con derecho a las indemnizaciones y de acuerdo con lo que para el efecto contempla la legislación del I.E.S.S., las lesiones que ocurrieren por hallarse el trabajador en estado de ebriedad o bajo la acción de cualquier tóxico, o, cuando intencionalmente por sí o valiéndose de otras personas ocasionare la incapacidad o si el siniestro fuera el resultado de un delito por el que se hubiere sindicado al propio trabajador.

ART. 14.- La incapacidad originada "por culpa grave" del propio trabajador, no será considerada como accidente de trabajo para el otorgamiento de las prestaciones correspondientes por parte de la institución, en concordancia con lo dispuesto en el numeral primero del artículo 354 del Código del Trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD DE ANDESNEGSA S. A.**

#### **COMITÉ PARITARIO DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO DE ANDESNEGSA S. A.**

ART. 15.- Conforme lo dispuesto en el **Art. 14 del Decreto 2393**, publicado en

el Registro Oficial No.565 del 17 de Noviembre de 1986 y según las reformas al mismo en el Decreto No.4217 publicado en el Registro Oficial 997 el 10 de agosto de 1988, **ANDESNEGSA S. A.**, debe conformar un **Comité Paritario de Seguridad e Higiene del Trabajo** en las instalaciones de la Empresa.

ART. 16.- El Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo de **ANDESNEGSA S. A.**, debe tener la responsabilidad de cuidar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias de prevención de riesgos en el trabajo.

ART. 17.- El Comité Paritario de Seguridad e Higiene del Trabajo debe estar conformado por:

- a) Tres representantes de los trabajadores y tres representantes de **ANDESNEGSA S.A.** quienes entre sus miembros designarán un presidente y un secretario. Si el presidente representa al empleador, el secretario representará a los trabajadores y viceversa. Cada representante tendrá un suplente elegido de la misma forma que el titular y que será principalizado en caso de falta o impedimento de éste.
- b) Para ser miembro del Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo, se debe laborar para **ANDESNEGSA S. A.**, ser mayor de edad, saber leer y escribir y tener conocimientos básicos de Seguridad y Salud Ocupacional.
- c) El Responsable Seguridad debe integrar del comité, actuando con voz y sin voto.
- d) Todos los acuerdos del Comité de Seguridad se adoptarán por mayoría simple, y en caso de igualdad de las votaciones, se repetirá la misma hasta por dos veces más, en un plazo no mayor de ocho días. De subsistir el empate se recurrirá a la dirimencia de los Jefes de la Dirección Provincial de Riesgos del Trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de las jurisdicciones respectivas.

e) Las actas de constitución del Comité de Seguridad serán comunicadas por escrito al Ministerio de Relaciones Laborales y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), así como a **ANDESNEGSA S. A.** y a los representantes de los trabajadores. Igualmente se remitirá anualmente, un informe anual sobre los principales asuntos tratados en las sesiones del año anterior.

f) El Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo, sesionará ordinariamente cada mes y extraordinariamente cuando ocurriere algún accidente "grave" o al criterio del Presidente o petición de la mayoría de sus miembros. Las sesiones deberán efectuarse en horas laborables.

g) Los miembros del Comité durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

ART. 18.- El Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo de **ANDESNEGSA S. A.** impartirá las instrucciones necesarias para evitar accidentes en general y a través de la estructura organizacional entre otras actividades hará lo siguiente.

#### **FUNCIONES DEL COMITÉ DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO DE ANDESNEGSA S. A.**

a) Deben analizar e investigar los accidentes ocurridos y/o enfermedades profesionales para determinar las causas y aplicar los métodos correctivos que se requieran para prevenir otros riesgos.

b) Deben efectuar promociones y divulgar las reglas y medidas de seguridad, manteniendo el constante interés para la prevención de accidentes.

c) Debe inspeccionar en forma programada, todos los ambientes de trabajo de **ANDESNEGSA S. A.** verificando si todas las reglas y medidas de Seguridad se cumplan, detectando condiciones inseguras para corregirlas a tiempo.

**d)** Deben efectuar recomendaciones de Seguridad, Salud Ocupacional y Seguridad Ambiental para todas las actividades de **ANDESNEGSA S. A.** y proveer condiciones satisfactorias de trabajo.

**e)** Deben corregir los malos hábitos o costumbres negativas para el trabajo y entregar a todo el personal las reglas de seguridad que deban cumplir.

**f)** Deben obligar que todo trabajador nuevo que ingrese, efectúe el curso de instrucción programada sobre adiestramiento en prevención de accidentes.

**g)** Debe propender siempre al mejoramiento de la función de la seguridad contra incendios y emergencias de **ANDESNEGSA S. A.**

## **DE LA UNIDAD DE SEGURIDAD DE ANDESNEGSA S. A.**

### **RESPONSABLE DE SEGURIDAD Y SALUD**

ART. 19.- En concordancia con él artículo 15 del Decreto Ejecutivo 2393, **ANDESNEGSA S. A.** dispondrá de una unidad de seguridad a cargo de un Responsable de Seguridad y Salud en el Trabajo, será un trabajador de la empresa a quien se capacitará y calificará ante el Ministerio de Relaciones Laborales para la prevención de los riesgos, con funciones en todo el ámbito de las instalaciones propias, quien reportará a la más alta autoridad de **ANDESNEGSA S. A.**

ART. 20.- El Responsable de la Unidad de Seguridad y Salud de **ANDESNEGSA S. A.** a través de la estructura organizacional entre otras actividades tendrá las siguientes responsabilidades:

**a)** Reconocer y evaluar los riesgos presentes en todos los procesos que cumple la Organización.

**b)** Llevar un control de riesgos profesionales u ocupacionales

- c) Adiestrar a los trabajadores de **ANDESNEGSA S. A.**
- d) Llevar registro de la accidentalidad, ausentismo y evaluación estadística de los resultados reportados anualmente a las autoridades de **ANDESNEGSA S. A.**
- e) Organizar y capacitar a las brigadas contra incendios.
- f) Supervisar el sistema contra incendio y mantenerlo en condiciones satisfactorias.
- g) Integrar el Comité de Seguridad e Higiene de Trabajo de **ANDESNEGSA S. A.**, con voz pero sin voto.
- h) Colaborar en la prevención de riesgos; que efectúe el organismo de control del sector público y comunicar los accidentes y enfermedades profesionales que se produzcan, a la Subdirección de Riesgos de trabajo del IESS.
- i) Cuidar el cumplimiento de las reglas de seguridad del presente reglamento de seguridad y salud.
- j) Otorgar asesoramiento técnico, en materia de control de incendios, almacenamiento adecuado, protección de instalaciones eléctricas, protección personal y demás materias contenidas en el presente reglamento y leyes Ecuatorianas.

#### **DEL SERVICIO MÉDICO DE ANDESNEGSA S. A.**

ART. 21.- El responsable de manejo del personal cumplirá con el seguimiento médico de trabajadores hasta su recuperación a través del servicio que proporciona el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

ART. 22.- **ANDESNEGSA S. A.** dará estricto cumplimiento a las obligaciones establecidas en el Art. 430 del Código del Trabajo y su reglamento, Asistencia médica y farmacéutica.

**a)** **ANDESNEGSA S. A.** debe conservar en el lugar de trabajo un botiquín con los medicamentos indispensables para la atención de sus trabajadores en los casos de emergencia, por accidentes de trabajo o de enfermedad común repentina.

**b)** Ordenar sí, a concepto del médico o de la persona encargada del servicio, según el caso, no se pudiera proporcionar al trabajador la asistencia que precisa en el lugar de trabajo, trasladar al trabajador a costo del empleador a la unidad médica del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) o al centro médico más cercano del lugar de trabajo, para la pronta y oportuna atención.

**c)** Los trabajadores de **ANDESNEGSA S. A.** se deberán someter a exámenes médicos y complementarios establecidos a todo aspirante a ingresar a laborar.

**d)** Debe abrir fichas médicas ocupacionales al personal de **ANDESNEGSA S.A.**  
**DE LAS RESPONSABILIDADES DEL GERENTE Y SUPERVISORES DE ANDESNEGSA S. A.**

**ART. 23.- El Gerente debe cumplir con lo siguiente:**

**a)** Debe vigilar el cumplimiento de las políticas generales de Seguridad y Salud de **ANDESNEGSA S. A.**

**b)** Debe brindar todo el apoyo logístico, administrativo y económico para que el programa de Seguridad y Salud cumpla con los objetivos propuestos.

**c)** Debe revisar y aprobar los planes de emergencia, contingencia y prevención de accidentes y en cuanto a enfermedades ocupacionales se refiere.

**d)** Debe conocer los resultados de los programas de prevención e investigación de accidentes.

**e)** Debe fortalecer el trabajo del Comité de Seguridad e Higiene en el trabajo, mediante mecanismos de motivación para la participación e integración de todo el

personal de **ANDESNEGSA S. A.**

**f)** Debe revisar y aprobar el proyecto de Reglamento de Seguridad y Salud de **ANDESNEGSA S. A.** y la evaluación de riesgos, realizado por el profesional acreditado, antes de solicitar su aprobación al Ministerio de Relaciones Laborales.

**ART. 24.- Responsabilidades del Jefe de Medios y Supervisor de Obra de ANDESNEGSA S. A.**

**a)** Deben motivar en sus trabajadores la construcción de una cultura preventiva para que actúen con Seguridad, por medio del ejemplo.

**b)** Deben aplicar las reglas de seguridad con todo el personal a su cargo.

**c)** Deben observar regularmente el trabajo de sus subordinados y tomar acciones correctivas inmediatas para minimizar y eliminar el desarrollo de prácticas inseguras y violaciones a las reglas de seguridad.

**d)** Deben vigilar que se apliquen los procedimientos de operación en cada una de sus áreas.

**e)** Deben reportar al Responsable de Seguridad y Salud de forma inmediata actos y condiciones inseguras que pongan en peligro al trabajador, equipo, materiales y/o medio ambiente, tomando las medidas preventivas de forma inmediata.

**f)** Deben participar en la investigación de accidentes, colaborando con ideas para tomar medidas correctivas para evitar la repetición del hecho.

**g)** Deben asegurar que todo el personal de su área reciba la capacitación en prevención de accidentes y enfermedades profesionales que se requiera.

**h)** Deben verificar que exista información descriptiva en los puestos de trabajo del personal a su cargo con toda la información sobre equipos de

protección, riesgos del puesto y capacitación obligatoria para desempeñar el cargo.

**i)** Deben acompañar las visitas periódicas de inspección de seguridad y salud en su área de trabajo.

**j)** Deben colaborar durante la realización de inspecciones planeadas de seguridad en su área de trabajo.

### **CAPITULO III**

## **PREVENCIÓN DE RIESGOS DE LA POBLACIÓN VULNERABLE DE ANDESNEGSA S. A.**

### **PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA MUJERES.**

ART. 25.- **ANDESNEGSA S. A.** en los procesos de inducción debe informar a su personal femenino los factores de riesgo a los que están expuestas en sus áreas de trabajo y las medidas de prevención de riesgos que deben observar para evitar lesionarse. Para lo cual ellas:

**a)** Deben cumplir con actividades de acuerdo a su capacitación, experiencia, edad y condiciones físicas.

**b)** No deben cumplir trabajos que demanden excesivo esfuerzo físico, que ponga en riesgo su integridad.

**c)** Se debe dotar de los equipos de protección personal de acuerdo a la actividad.

**d)** A las mujeres embarazadas se les debe facilitar los permisos de acuerdo a las exigencias de ley.

**e)** A las mujeres embarazadas se les debe reubicar en áreas no contaminadas o

que no produzca fatiga con la finalidad de proteger al feto y a la madre.

**f)** Se debe obligar a los jefes informar oportunamente cualquier necesidad.

**g)** No se debe contratar mujeres menores de 18 años de edad.

**h)** El personal femenino debe cumplir las disposiciones del presente Reglamento de Seguridad y Salud y todas las que el Comité Paritario de Seguridad del Trabajo determine en su momento.

### **PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA MENORES.**

ART. 26.- Es Política de **ANDESNEGSA S. A.** contratar a mayores de 18 años de edad.

### **PREVENCIÓN DE RIESGOS PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.**

ART. 27.- **ANDESNEGSA S. A.**, cuando por el número de trabajadores se le exija cumplimiento con lo dispuesto en las leyes ecuatorianas, debe dar oportunidad a persona con discapacidad, y se le debe asignar labores específicas y sencillas. Además cumplirán con lo siguiente:

**a)** Deben cumplir actividades de acuerdo a su capacidad cognoscitiva y física; para lo cual la administración analizará la mejor opción de acuerdo al índice o porcentaje de discapacidad establecida por el **CONADIS**.

**b)** Deben recibir la capacitación, inducción y práctica relacionada con la actividad a cumplir.

**c)** Se les debe entregar equipo de protección personal adaptada a sus necesidades si fuese el caso.

**d)** Deben informar obligatoria y oportunamente cualquier necesidad de trabajo

a los jefes de área o Supervisores.

**e)** Deben cumplir con las disposiciones del presente Reglamento de Seguridad y Salud y todas las que el Comité Paritario de Seguridad e Higiene del Trabajo determine en su momento.

## **CAPÍTULO IV DE LOS RIESGOS DEL TRABAJO PROPIOS DE ANDESNEGSA S. A.**

### **ART. 28.- RIESGOS FÍSICOS.**

**ANDESNEGSA S. A.** debe proveer procedimientos escritos claramente establecidos sobre todo los procesos que involucran riesgos para los colaboradores que lo ejecutan y difundirlos a todo el personal.

#### **1.- VENTILACIÓN, TEMPERATURA Y HUMEDAD ANDESNEGSA S. A.**

**a)** En los locales de trabajo y sus anexos, oficina, gestión operativa y logística, debe mantener por medios naturales o artificiales condiciones atmosféricas que aseguren un ambiente cómodo y saludable.

**b)** Se debe hidratar al personal en los centros de trabajo, expuestos a altas temperaturas.

**c)** Se debe aplicar los métodos estándares de protección, cuando se superen los valores de temperatura permitidos por el proceso tecnológico o circunstancias ambientales.

#### **2.- LA ILUMINACION DE ANDESNEGSA S. A.**

**a)** El área operativa y de mantenimiento debe estar dotada de suficiente iluminación, acorde a los estándares establecidos para el tipo de actividad que

realicen.

**b)** Se debe realizar limpieza periódica y la renovación, en caso necesario, de las superficies iluminantes (pantallas de lámparas, planchas traslucidas) para asegurar su constante transparencia.

**c)** Se debe emplear iluminación artificial adecuada, en las zonas de trabajo que por su naturaleza carezcan de iluminación natural, sea ésta insuficiente, o se proyecten sombras que dificulten las operaciones, además ofrecer garantías de seguridad, no viciar la atmósfera del local ni presentar peligro de incendio o explosión.

**d)** Se debe señalar y especificar las áreas que de conformidad con las disposiciones del presente Reglamento de Seguridad y Salud y de otras reglas que tengan relación con la energía eléctrica, puedan constituir peligro.

**e)** Se debe prohibir el empleo de fuentes de luz que produzcan oscilaciones en la emisión de flujo luminoso, con excepción de las luces de advertencia.

**f)** Se debe instalar dispositivos anti-inflamable y anti-explosivo en locales que existan riesgos de explosión o incendio por las actividades que en ellos se desarrollen o por las materias almacenadas en los mismos.

**g)** Se debe instalar dispositivos de iluminación de emergencia en centros de trabajo en los que se realicen labores nocturnas, cuya fuente de energía será independiente de la fuente normal de iluminación y tendrá una intensidad mínima suficiente para identificar las partes más importantes y peligrosas de la instalación.

**h)** Se debe instalar una adecuada iluminación suficiente en cantidades y calidad, en todos los recintos de oficinas sea natural o artificial que permita desarrollar trabajos intelectuales sin fatigas oculares..

### **3.- AMBIENTES CON RUIDOS Y VIBRACIONES DE ANDESNEGSA S. A.**

- a)** El empleo de aislamiento de la estructura o soportes anti-vibratorios en anclaje de sistemas y aparatos que produzcan ruidos o vibraciones, se debe realizar con las técnicas que permitan lograr su óptimo equilibrio estático y dinámico.
  
- b)** Se debe ubicar en recintos aislados las máquinas o equipos que produzcan ruidos o vibraciones y serán objeto de un programa de mantenimiento adecuado que aminore en lo posible la emisión de tal contaminante físico.
  
- c)** Se debe evaluar anualmente a los trabajadores sometidos a tales condiciones, objeto de estudio y control.
  
- d)** Después de haber agotado los controles de ingeniería en la fuente y en el medio transmisor, se proveerá al trabajador expuesto de los equipos de protección personal adecuados para atenuar el nivel sonoro de sobreexposición técnico-legal.

### **4.- TRABAJOS ELÉCTRICOS DE ANDESNEGSA S. A.**

- a)** Solamente personal técnico eléctrico calificado y autorizados deben instalar, regular, examinar, reparar equipos o circuitos eléctricos, como conocedores de estas actividades.
  
- b)** Debe comunicar al personal del área involucrada, después de la instalación de un nuevo sistema eléctrico o después que se hayan efectuado cambios de importancia en un sistema ya existente.
  
- c)** Se debe aislar y proteger todos los conductores y circuitos eléctricos, en lo posible dispuestos de tal forma que puedan controlarse fácil y eficientemente.

**d)** Se debe tener señalizadas, rotuladas, cerradas y en cajas apropiadas, todos los interruptores y demás sistemas de control.

**e)** Los cordones y enchufes de todo equipo que requiera energía eléctrica para su funcionamiento tales como calculadoras, terminales de computación, impresoras, copiadoras, equipos, herramientas eléctricas, etc. deben mantenerse en buen estado de aislamiento y ordenados.

**f)** Se debe desconectar al término de su utilización y al finalizar cada jornada de labores, todos los útiles y artefactos eléctricos, a fin de evitar sobrecalentamiento y circuitos eléctricos capaces de generar fuegos.

**g)** Se debe dejar total acceso a los cajetines eléctricos o cajas de breakers, en el caso de los últimos, no colocar materiales de ningún tipo en un radio de 0.40 metros.

## **5.- TRABAJOS REALIZADOS POR LOS GRUPOS DE CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS DE ANDESNEGSA S. A.**

Los contratistas que concurren a realizar trabajo específicos en las instalaciones de **ANDESNEGSA S. A.** Deben:

**a)** Cumplir con lo determinado en este Reglamento de Seguridad y Salud con las limitaciones que establezca la ley.

**b)** Cumplir sus fases de capacitación, inducción, práctica acorde con la actividad.

**c)** Notificar previamente al Comité de Seguridad y Salud y al Responsable de Seguridad y Salud y al Administrador, la naturaleza de su trabajo, a fin de evaluar riesgos potenciales y prevenir daños a personas y a las instalaciones.

**d)** Se deben someter a las reglas y disposiciones de este Reglamento de

Seguridad y Salud, en especial el uso de equipos de protección personal que el Responsable de Seguridad y Salud estime conveniente para prevenir riesgos específicos y accidentes dentro de **ANDESNEGSA S. A.**

**e)** Se deben reservar el derecho de dar por finalizado el contrato por incumplimiento de las medidas de seguridad así debe constar en el documento contractual de **ANDESNEGSA S. A.**

**f)** Al ingresar equipos eléctricos y/o mecánicos, herramientas o materiales deben tener presente lo siguiente; no deben bloquear pasillos, entradas o salidas, ni extintores contra incendios.

**g)** Deben usar equipo de protección personal acorde con la actividad.

**h)** Deben entregar la lista de su personal incluido nombres y edad, conjuntamente con el record policial, y certificado de tener sus aportes al día con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) al Responsable de Seguridad y Salud y al Administrador.

**i)** Deben cumplir y hacer cumplir a sus colaboradores las reglas de seguridad promulgadas por **ANDESNEGSA S. A.**

#### **ART. 29.- RIESGOS MECÁNICOS.**

##### **1.- PREVENCIÓN DE RIESGOS DE EQUIPOS, MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS DE ANDESNEGSA S. A.**

Los operadores de equipos, máquinas y herramientas deben cumplir lo siguiente:

**a)** Deben garantizar que los equipos, máquinas y herramientas, en sus condiciones de uso real no presentan riesgos para la salud de los trabajadores de **ANDESNEGSA S. A.** o que dichos riesgos sean reducidos al mínimo.

**b)** Deben disponer lo necesario para que los equipos, máquinas y herramientas, sean utilizados de acuerdo con sus prescripciones técnicas de seguridad y cumpliendo lo dispuesto en las leyes.

**c)** Se debe asegurar el mantenimiento necesario de los equipos y máquinas, mediante planes de mantenimiento preventivo y correctivo, para que ésta conserve las condiciones de seguridad exigidas.

**d)** El uso de equipos que por razones de seguridad y salud requieran conocimientos especiales, debe ser asignados solamente a las personas capacitadas para ello.

**e)** Se debe mantener limpio y ordenado el lugar y puesto de trabajo: equipos, máquinas libres de desechos.

**f)** Se debe informar al jefe inmediato ante cualquier tipo de anomalía problema o emergencia.

**g)** No se debe adoptar actitudes peligrosas o temerarias en riesgo de su integridad física a la hora de manipular maquinaria, equipos y herramientas.

**h)** Durante las interrupciones de trabajo se apagará el equipo, estando especialmente prohibido dejar el sistema encendido y abandonar el puesto de trabajo o hablar con alguien con el sistema encendido.

## **2.- OPERACIONES DE MAQUINARIA Y EQUIPOS DE ANDESNEGSA S.A.**

El operador permanentemente verificará:

**a)** El correcto funcionamiento de la bocina normal y de retro.

**b)** Que el cinturón de seguridad este en buenas condiciones de uso.

**c)** Que las conexiones de combustible estén bien apretadas y los terminales de la

batería cubiertos.

**d)** Que no exista presencia de grasa, aceite u otro material que pueda producir incendio.

**e)** Que el motor no demuestre señales de sobrecalentamiento.

**f)** La presión de aire de las llantas de modo que estén adecuadas y sin daños.

**g)** Si responde bien los controles y funcionamiento de los frenos.

**h)** Si se puede leer con facilidad la placa de capacidad de carga.

**i)** Si se detectare alguna falla que afecte la seguridad debe ser corregida antes de que la maquinaria o equipo vuelva a colocarse en servicio.

**j)** Durante el desplazamiento; el equipo debe mantenerse bajo control en todo momento, si el operador no está ubicado en el asiento con el cinturón de seguridad correspondiente no debe operar los controles.

**k)** No se permitirá pasajeros en el equipo.

**l)** Debe mantenerse una visión clara de la ruta de desplazamiento, si la carga bloquea la visibilidad desplácese en reversa verificando el perfecto funcionamiento de la bocina de reversa.

**m)** No debe desplazarse a más velocidad que una persona caminando a paso ligero, respetando siempre la velocidad señalada en el lugar de trabajo.

**n)** Mantendrá una distancia de al menos tres equipos entre si y cualquier vehículo que se desplace delante suyo.

**o)** No se permitirá que alguien camine o permanezca debajo de las horquillas del

cargador izado, indiferentemente si lleva o no carga.

**p)** Se debe advertir todo lo posible a los trabajadores que el equipo se halla cerca mediante bocinas, alarmas audibles o luces intermitentes especialmente cuando el ruido ambiental es elevado.

**q)** Si deja solo el equipo, baje las horquillas a nivel del piso, establezca los controles al punto neutral y ponga los frenos, apague el motor y retire la llave del switch. Si se encuentra en un lugar inclinado bloquee las ruedas.

**r)** Mantenga el registro de mantenimiento actualizado y sus respectivas etiquetas de datos.

**s)** Al terminar su jornada trabajo, verifique las buenas condiciones de uso del equipo y entregue la llave al personal autorizado.

### **3.- ORDEN, LIMPIEZA Y CONDICIONES DE LAS INSTALACIONES DE ANDESNEGSA S. A.**

El personal debe cumplir lo siguiente:

**a)** Debe mantener siempre el área de trabajo, limpia y ordenada.

**b)** Debe estar libre de obstáculos los pisos y las escaleras y de cualquier otro material resbaladizo.

**c)** Debe estar libres de obstáculos los pasillos de circulación peatonal, así como las salidas de emergencias y los equipos contra incendio.

**d)** Se debe mantener ordenado y limpio de basura y deshechos, concentrar en los sitios predestinados para tal efecto, se dispondrá de acuerdo a horarios de recolección.

**e)** Se debe mantener en completo aseo los servicios higiénicos, desinfección y

desodorización.

**f)** Se debe mantener en condiciones operativas las instalaciones, paredes, pisos, techos, tumbados, ductos de aire, controlando los riesgos que estos puedan generar.

**g)** Los jefes y los representantes del Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo, deben dar constante atención al orden y a la limpieza.

**h)** Se debe estimar los riesgos potenciales ante algún trabajo de limpieza, para lo cual el trabajador solicitará instrucciones e información clara y segura para su ejecución.

**i)** Se debe eliminar cualquier obstáculo ubicado frente a aparatos de extinción contra incendios que existieren en su área y efectuar la limpieza de los mismos.

**j)** Se debe desalojar y transportar los tachos o recipientes de desperdicios de su sector al área de almacenamiento.

**k)** Se debe guardar los implementos de trabajo y protección personal en el lugar asignado para tales propósitos al final de cada jornada, ya que estará bajo su responsabilidad.

**l)** Se debe obligar el uso de equipos de protección personal de acuerdo a las necesidades de la tarea para efectuar trabajo de limpieza en la oficina.

**m)** El personal encargado de limpieza debe retirar diariamente, los desechos de los recipientes en las diferentes áreas de oficina que se tiene distribuidos convenientemente, luego depositarlos en los recolectores para el desalojo del recolector de la ciudad.

**n)** La labor de orden y limpieza no solo es responsabilidad de las personas

encargadas, sino también de cada trabajador de **ANDESNEGSA S. A.**

#### **4.- TRABAJOS DE REPARACIÓN O MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE ANDESNEGSA S. A.**

El personal que realiza trabajo de reparación o mantenimiento debe cumplir lo siguiente:

- a)** Deben realizar trabajos con orden escrita, aprobada por los superiores respectivos de cada área.
  
- b)** Deben prohibir el acceso a las áreas de trabajo a personas que no tengan la autorización correspondiente.
  
- c)** Deben acordonar el área inferior u otra medida equivalente al realizar trabajos en altura durante el mantenimiento y colocar en lugares visibles señales de advertencia sobre el tipo de trabajo en ejecución.
  
- d)** Se debe colocar sobre el tablero de comando los avisos de bloqueo de equipos y/o máquinas.
  
- e)** Solamente debe instalar, regular, revisar o reparar equipo o circuitos eléctricos, personal técnico especializado.
  
- f)** Se debe seguir las instrucciones de operación y mantenimiento respectivos, al trabajar en equipos de cualquier naturaleza, dado por el fabricante.
  
- g)** Se debe retirar cualquier tipo de cerca, malla, guarda o reja de seguridad cuando por razones de reparación o mantenimiento sea necesario, colocando protecciones y la suficiente señalización para evitar cualquier accidente, la tarea se considerará concluida cuando las protecciones hayan sido devueltas al lugar correspondiente.
  
- h)** Se debe verificar la ausencia de la tensión en todas las partes de la

instalación a reparar y, llegado el caso, sobre las partes vecinas en las cuales debe quitarse la tensión por precaución, además de tener su respectiva conexión de derivación eléctrica de puesta a tierra.

i) Se debe tener los respectivos cobertores y visores de seguridad según el caso.

j) No se debe considerar finalizado el trabajo de reparación o mantenimiento de equipo hasta tanto no se haya realizado el ordenamiento y la limpieza del lugar de trabajo.

## **ART. 30.- RIESGOS QUÍMICOS.**

### **1.- PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS QUÍMICOS DE ANDESNEGSA S. A.**

a) Se debe instruir teórica y prácticamente a los trabajadores sometidos a la acción de sustancias químicas que impliquen riesgos especiales.

b) Se debe prohibir la introducción, preparación o consumo de alimentos y bebidas, en las áreas de operación de maquinas o equipos donde exista riesgo derivado de sustancias químicas como polvo inorgánico, smog, combustibles y otras sustancias.

c) Es obligatorio el uso de respirador N95 durante labores de uso de maquinaria y equipos en obras civiles, que brinde adecuada protección contra material particulado y smog.

### **2.- MANIPULACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE COMBUSTIBLES Y OTRAS SUSTANCIAS EN ANDESNEGSA S. A.**

El Comité paritario, el Responsable de Seguridad y Salud y el trabajador asignado deben cumplir y hacer cumplir lo siguiente:

a) Debe identificar las sustancias y mantener actualizado los instructivos en los

lugares de trabajo, para la manipulación y almacenamiento seguro de productos químicos, garantizar en forma segura la manipulación y almacenamiento de los mismos.

**b)** Debe utilizar el equipo de protección personal apropiado en la manipulación de productos químicos, siendo obligatorio el uso de respiradores, guantes según el producto, protección de ojos, protección del cuerpo.

**c)** Se debe limpiar inmediatamente todo derrame de productos químicos con material absorbente.

**d)** Se debe lavar inmediatamente con abundante agua el área afectada si el producto químico se riega sobre el cuerpo, manos, o salpica en la cara u ojos, utilizando la ducha o lava ojos y acudir a la atención médica.

**e)** Se debe lavar o bañarse y evitar su contacto con la piel después de la manipulación de los productos químicos.

**f)** Se debe identificar claramente todos los recipientes que contengan productos químicos y desechar según procedimientos establecidos.

**g)** Se debe utilizar el equipo de protección personal adecuado cuando se manipulen productos químicos tóxicos, pues su acción nociva puede presentarse por inhalación, absorción o ingestión del producto.

**h)** Debe estar provistas de material absorbente las áreas de almacenamiento de químicos para el combate de eventuales derrames.

## **ART. 31.- RIESGOS BIOLÓGICOS.**

### **1.- PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS BIOLÓGICOS DE ANDESNEGSA S. A..**

Todo trabajador expuesto debe aplicar lo siguiente:

**a)** En las áreas susceptibles, en donde se produzca material particulado, la

limpieza se debe efectuar preferentemente por medios húmedos o mediante aspiración en seco, cuando aquella no fuera posible o resultare peligrosa para la salud.

**b)** Se debe evacuar los residuos de las oficinas y sitios de obras civiles mediante recipientes adecuados e identificados, y cerrados con tapa si los residuos resultan molestos o fácilmente combustibles.

**c)** La limpieza de ventanas y tragaluces en las oficinas se efectuará, con la regularidad e intensidad necesaria.

**d)** Se debe proveer de un sistema de depuración de aguas para el consumo humano, monitoreado con controles de laboratorio.

**e)** Para las operaciones de limpieza en las oficinas administrativas, se debe entregar al personal escobas, trapeadores, baldes y ropa de trabajo adecuado y, en su caso, equipo de protección personal (mascarillas, guantes y gafas).

**f)** Se debe prohibir terminantemente escupir en los pisos a fin de contribuir al mantenimiento de la higiene en las oficinas.

## **2.- HIGIENE EN BAÑOS, VESTIDORES Y BATERÍAS SANITARIAS DE ANDESNEGSA S. A.**

Las oficinas y áreas de obras civiles, deben cumplir con lo siguiente:

**a)** Deben tener baños, lavamanos, y baterías sanitarias en número suficientes, de acuerdo con la reglamentación técnica de higiene, para el uso del personal de cada área de trabajo, siendo obligatorio para los usuarios contribuir al mantenimiento del aseo o integridad de estas instalaciones.

**b)** Deben llevar a cabo en forma continua la limpieza, aseo y desinfección de estas

instalaciones por el personal de limpieza encargado y de acuerdo a los procedimientos de **ANDESNEGSA S. A.**

**c)** Deben realizar el desalojo de los desperdicios en los recipientes destinados para ello.

**d)** Personal que utiliza estas instalaciones no debe destruir o retirar de su sitio los accesorios que poseen, estas instalaciones son para uso exclusivo del personal.

#### **ART. 32.- RIESGOS ERGONÓMICOS.**

**a)** Se debe tener en cuenta los principios ergonómicos, especialmente en cuanto al diseño del puesto de trabajo y la posición de los trabajadores durante la utilización de equipos, máquinas y herramientas.

**b)** Se debe reducir el tiempo de trabajo repetitivo reestructurando los métodos, haciendo que se alternen los diferentes grupos musculares para que sea más variada la tarea de los operarios; si la exigencia de la tarea no permitiría la aplicación de esta norma se aplicará pausas activas en el trabajo.

**c)** Se debe reducir la fuerza a emplear utilizando las herramientas adecuadas de acuerdo a la labor y manteniéndolas o reponiéndolas en función de su vida útil.

**d)** Se debe distribuir la fuerza, favoreciendo el uso alternativo de las extremidades y/o cambios posturales.

**e)** Se debe ofrecer comodidad funcional a los usuarios de modo que permita desempeñar una jornada de trabajo completa, para evitar fatiga posturales y visuales, en mobiliario de oficina se recomienda el uso de sillas, escritorios y mesa para computadora de construcción ergonómica.

## ART. 33.- RIESGOS PSICOSOCIALES.

### PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN ANDESNEGSA S. A.

Las medidas para prevenir, controlar y apoyar estos riesgos en la gestión y la comunicación; por lo cual se debe cumplir con lo siguiente:

- a) Se debe aclarar los objetivos de **ANDESNEGSA S. A.** así como la contribución individual de los trabajadores para cumplir estos objetivos.
- b) Se debe capacitar a la dirección, jefes, supervisores y trabajadores con el fin informar acerca del estrés y su comprensión, sus posibles causas y la manera de hacerle frente y/o de adaptarse al cambio.
- c) Se debe mejorar los sistemas de comunicación ascendente, horizontal y descendente, sistemas escritos y aprobados por distintas jerarquías.
- d) Se debe desarrollar sistemas de mediación en función de la resolución de conflictos de los trabajadores.
- e) Debe quedar absolutamente claro los estándares éticos que rigen en la compañía, que debe ser asumido y aceptado por todos los trabajadores en el código respectivo.
- f) Se debe denunciar a las autoridades de **ANDESNEGSA S. A.** por una situación de estrés laboral, o de acoso moral en el trabajo, si la persona afectada no lo hace queda bajo su responsabilidad.
- g) Se debe administrar adecuadamente la carga y ritmo de trabajo a los trabajadores.
- h) Se debe mejorar la motivación de las personas para potenciar la creatividad y capacidades de los trabajadores.

i) Se debe facilitar la cohesión interna del grupo para mejorar la calidad de las relaciones laborales y ambiente de trabajo.

#### **ART. 34.- EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL.**

A fin que las condiciones de trabajo de **ANDESNEGSA S. A.**, resulten más seguras, se deben aplicar lo siguiente:

**a)** Se debe mantener en mejores condiciones de servicio los sistemas de protección individual o colectiva en las instalaciones, así como el funcionamiento seguro de los equipos. La detección de fallas o anomalías en ellos, que se considere capaz de generar peligros potenciales, debe reportarse de inmediato a los jefes responsables.

**b)** Se debe proporcionar a sus trabajadores, ropas y equipos de protección de acuerdo a lo que la técnica prescribe para los diversos tipos de labores en que fueren necesarios, siendo su utilización de carácter obligatorio durante la ejecución de las tareas. El incumplimiento a esta cláusula se considerará como falta grave del trabajador.

**c)** Se debe gestionar para que los trabajadores puedan asistir a Seminarios, Cursos o Charlas organizadas y programadas relacionadas con el uso de los Equipos de Protección Personal (EPP).

**d)** Se debe usar obligatoriamente los equipos de protección personal individual, estando prohibido prestarlos o venderlos. Serán renovados por deterioro como consecuencia de su uso previa devolución de los mismos a bodega.

**e)** Se debe capacitar y orientar sobre el uso del equipo de protección personal, forma parte de las responsabilidades de los miembros del Comité de Seguridad, las medidas correctivas destinadas a eliminar las causas de los accidentes en los trabajadores.

f) Los equipos de protección personal deben ser seleccionados a base de un estudio cuidadoso del trabajo y sus necesidades en función de los factores de riesgo y los riesgos del trabajador, las condiciones de trabajo, las partes del cuerpo a proteger y el trabajador que los usará.

g) Los jefes y supervisores deben cumplir y hacer que se cumpla el uso, mantenimiento de los equipos de protección personal y vigilar su eficiente utilización y cuidado.

h) Los equipos de protección personal deben cumplir las siguientes características:

1. Proteger en forma adecuada.
2. Ser diseñados conforme al tipo de trabajo a ejecutar y a las condiciones en las áreas de trabajo.
3. Ser prácticos en su uso.
4. Ser de fácil mantenimiento.
5. Cumplir con normas nacionales o internacionales.

i) Todos los trabajadores de **ANDESNEGSA S. A.**, deben recibir elementos de protección personal y ropa de trabajo, los cuales son de propiedad exclusiva de la Empresa y por lo tanto se debe cumplir con lo siguiente:

1. Se prohíbe venderlos, deteriorarlos deliberadamente o canjearlos.
2. Se prohíbe sacarlos fuera de las instalaciones salvo que el trabajo así lo requiera.
3. Al solicitar reposición del nuevo elemento de protección o ropa de trabajo, el trabajador debe entregar los usados o deteriorados.
4. Se debe entregar nuevo equipo de protección o ropa de trabajo en caso de pérdida comprobada, sin costo para el trabajador y en caso de pérdida no comprobada se le descontará el valor del equipo de su remuneración.
5. Se debe llevar un control de los elementos de protección personal y ropa de trabajo por el jefe o Supervisor, mediante formato individual con la firma de recepción del trabajador.

6. Se debe registrar la frecuencia de reemplazo de los equipos de protección personal por el jefe o Supervisor.

j) Debe usar protectores auditivos, todo operador de las máquinas, que está expuesto al ruido que supere el límite permisible (85 dB en 8 horas de trabajo).

k) Debe usar respirador con filtros apropiados al realizar labores en lugares donde la atmósfera circundante se encuentre contaminada o que sea irritante, desagradable, molesta o cuyo efecto a largo plazo sea nocivo a la salud.

l) Debe llevar casco contra impacto para su protección en todo lugar donde exista el riesgo de caída de objetos.

m) El tipo de guantes que debe usar un trabajador es de acuerdo al riesgo a que está expuesto y material que va a manipular, los operadores de máquinas, utilizan guantes de cuero, de nitrilo o dieléctricos.

n) Todo trabajador de **ANDESNEGSA S. A.**, que trabaja en obras civiles o en el área operativa, debe usar obligatoriamente zapatos de seguridad de adecuado al trabajo que realiza.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LOS ACCIDENTES MAYORES DE ANDESNEGSA S. A.**

#### **ART. 35.- DE LOS PLANES DE EMERGENCIA, CONTINGENCIA Y PREVENCIÓN DE ACCIDENTES EN ANDESNEGSA S. A.**

Se debe realizar un estudio de los riesgos actuales y potenciales a objeto de planificar su eliminación. En cuanto a los riesgos potenciales se debe considerar especialmente aquellos que pueden ocasionar una catástrofe, lo que producirá lesiones a los trabajadores y daño considerable a las instalaciones, equipos y maquinarias de **ANDESNEGSA S. A.** Para este efecto

se debe tener un plan de emergencia general que tendrá aplicación especialmente en caso de incendio, explosiones, terremotos, derrame, inundaciones, etc. En este plan cada persona debe tener una labor específica que cumplir, para lo cual se deben establecer funciones y obligaciones para cada una de ellas y deberá ser adaptado al plan de emergencia de la empresa usuaria de obras civiles a la que se esté dando servicio.

ART. 36.- Se debe considerar los puntos más importantes en el Plan de Emergencia:

- a) Se debe designar un jefe de emergencia y tener a su cargo el control total de ella.
- b) Se debe instalar sistema de alarma y comunicaciones.
- c) Se debe llevar el control y combate de incendio.
- d) Se debe entrenar al personal en derrame de producto químico.
- e) Se debe realizar ejercicios de evacuación.
- f) Se debe asegurar el transporte, según sea el caso.
- g) Se debe coordinar el abastecimiento.
- h) Se debe asegurar la atención médica.
- i) Se debe definir los organismos de asistencia en emergencias; tales como: Cuerpo de Bomberos, Policía Nacional, Cruz Roja, Defensa civil, etc.

**ART. 37.- PROCEDIMIENTO PARA EVACUAR LAS INSTALACIONES DE**

## **ANDESNEGSA S. A.**

Todos los trabajadores cuando la emergencia lo requiera deben aplicar lo siguiente:

1. Debe interrumpir las actividades cuando escuche la sirena u otro medio de alarma para evacuación.
2. Debe seguir las instrucciones de los brigadistas o líderes.
3. Debe salir al o a los puntos de reunión al momento de la alarma, mantener la calma, no gritar, caminar no correr desesperadamente.
4. Se debe dirigir por las rutas de escape al escuchar la alarma, no llevar consigo herramientas o cualquier otro objeto que pueda producir heridas o accidentes.
5. Se debe alejar de los cables energizados, depósitos de combustibles, o de sustancias químicas.
6. Debe salir a rastras y/o echarse al piso si existe mucho humo, si la emergencia es por un incendio o contaminación por químicos.
7. Debe contestar la lista que tomarán los brigadistas o líderes, con voz fuerte y clara cuando se encuentre en el punto de reunión.
8. Debe comunicar cualquier novedad que haya ocurrido durante la salida de emergencia al brigadista o líder.
9. Debe regresar a las labores cuando el Jefe de emergencias le haya ordenado.

**ART. 38.- PREVENCIÓN Y CONTROL DE INCENDIOS DE ANDESNEGSA S.A.**

El personal de la administración de **ANDESNEGSA S. A.**, deben cumplir con lo siguiente:

**a)** Para futuras remodelaciones se deberá utilizar en todas las estructuras, edificios, etc. de ser posible material resistente al fuego.

**b)** Se debe prohibir fumar dentro de las instalaciones.

**c)** Deben existir elementos apropiados en función del área considerada peligrosa, como extintores, en todos los ambientes de trabajo.

**d)** Al observar indicios de propagación de fuego, todo trabajador debe dar la voz de alarma, y si está en capacidad sofocarlo con los medios de extinción que estén a su alcance.

**e)** Se debe entrenar a los trabajadores sobre las normas de utilización de estos equipos de tal manera que siempre estén aptos para casos de incendios, es responsabilidad del encargado de Seguridad y Salud.

**f)** Se debe mantener sus áreas y sitios de trabajos limpios y ordenados, todos los trabajadores en general, para de esta forma eliminar en gran parte las causas de los incendios.

**g)** Se debe poner en conocimiento de todo el personal los planes de prevención y control de siniestros, utilizando los mecanismos de difusión existentes.

**h)** Se debe tener un programa de mantenimiento preventivo que le permita mantener en buen estado de servicio, las instalaciones, equipos eléctricos y electrónicos, vehículo, para que desempeñen un trabajo seguro, conforme a las recomendaciones de los fabricantes o proveedores especialistas en el ramo.

**i)** Debe asistir al entrenamiento necesario para casos de emergencia como casos de Incendio, Desastres Naturales y de Evacuación.

**j)** Se debe colaborar con el trabajo que efectúan las Brigadas de Respuesta a Emergencias y el Comité de Seguridad de Seguridad.

**k)** Se deben despejar y dejar libres de obstáculos las puertas de acceso, así como las salidas de emergencias con sus respectivos letreros y señales visibles. Además abatirán hacia afuera.

**l)** Se debe asegurar que todo el personal conozca el funcionamiento y ubicación de los extintores.

**m)** Se debe llevar un registro de todos los siniestros ocurridos en **ANDESNEGSA S. A.**, así como de las lesiones o enfermedades asociadas al cumplimiento de las labores encomendadas.

**n)** Se debe investigar e informar dentro de un plazo límite de veinticuatro horas hábiles todo conato o incendio por parte del Supervisor del área respectiva.

**o)** Se debe rotular claramente toda puerta al exterior, ventanas y pasillos de salida con señales indelebles y perfectamente iluminadas.

**p)** Se debe recomendar y seguir las siguientes reglas preventivas a fin de evitar generación de fuegos:

1. Se debe revisar periódica de líneas de conducción eléctrica expuesta al contacto con agua o humedad excesiva.
2. Se debe mantener cerrada toda caja eléctrica.
3. Se debe prohibir fumar dentro de las instalaciones.

**ART. 39.- DE LOS EQUIPOS DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS DE ANDESNEGSA S. A.**

- a) Se mantendrá en toda sus instalaciones equipos de extinción de incendio más adecuados, de conformidad con el tipo de riesgo que pudiere producirse.
- b) Debe capacitar a los trabajadores sobre el sistema de prevención y manejo de los equipos de extinción de incendio, los mismos que estarán ubicados en lugares de fácil acceso y en condiciones de funcionamiento inmediato.
- c) Se debe comunicar en forma inmediata cuando se haya utilizado un equipo contra incendio, al responsable de seguridad y salud para su recarga inmediata.
- d) Se debe inspeccionar constantemente los extintores contra incendio, por lo menos una vez cada mes.
- e) Se debe respetar los lugares en que se encuentren ubicados los equipos contra incendio, no ubicar obstáculos, ni moverlos de su lugar.
- f) Todo trabajador de **ANDESNEGSA S. A.** al detectar un conato de incendio, debe actuar inmediatamente e informar al supervisor o jefe de lo sucedido.
- g) Debe usar extintores de polvo químico seco, cuando existan fuegos en líquidos combustibles, grasas o pinturas.
- h) No debe utilizar agua cuando ocurran fuegos en equipos eléctricos, debe utilizar extintores de Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>) o polvo químico seco (PQS).

## CAPÍTULO VI

### DE LA SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD DE ANDESNEGSA S. A.

Las señales de seguridad deben cumplir con lo siguiente:

ART. 40.- Deben hacer conocer con la mayor rapidez, la posibilidad de prevenir accidentes e identificar la existencia de riesgos particulares.

ART. 41.- Se deben emplear de forma tal que el riesgo que indica el letrero o pancarta sea fácilmente advertido e identificado por todo el personal y su tamaño será congruente con el lugar en que se colocan o el tamaño de los objetos, dispositivos o materiales a los cuales se fijan, en todos los casos la señal debe ser identificada desde una distancia segura.

ART. 42.- Se debe instruir al personal de **ANDESNEGSA S. A.** acerca de la existencia, ubicación y significado de la señalización de seguridad empleada, sobre todo en el caso en que se utilicen señales especiales. Se debe definir los colores de las señales y símbolos de seguridad basada en la Norma INEN 439

ART. 43.- **Rótulos y Etiquetas.**

Cumplir las siguientes condiciones por su color, forma y dibujo los rótulos y etiquetas

- a) Se debe identificar la naturaleza del riesgo que implica; y,
- b) Debe resistir el agua, los colores de los rótulos y etiqueta.



Obligatorio uso de equipo de protección personal

3.- Señales de Evacuación (**Color Verde**): Sitios de reunión, equipos de emergencia. Por ejemplo:



En dirección de salida, ruta de evacuación, salida de emergencia

4.- Señales de advertencia de peligro o Alerta (**Color Amarillo**): delimitación de áreas, advertencia de peligros por radiaciones ionizantes, atención, precaución y verificación. Por ejemplo:



a) Se deben ubicar en lugares visibles los letreros, avisos de seguridad con letras y símbolos legibles por lo menos entre 10 y 15 metros de distancia.

b) Se debe informar a los trabajadores de **ANDESNEGSA S. A.** sobre la ubicación y su significado completo de la señalización de evacuación en todos los ambientes de trabajo.

c) Dentro de las bodegas, planta de producción, etc., la señalización se la debe instalar de acuerdo a su condición de riesgo y con la debida información que corresponda.

d) La señalización de emergencia en oficinas se la debe reforzar con lámparas de iluminación de emergencia.

e) No se debe hacer lo siguiente:

1. Los avisos que se hayan colocado para indicar los riesgos que por su condición puedan dar lugar a accidentes de trabajo, no se debe retirar ni dejar sin protección o señal de peligro. La contravención a esta cláusula será sancionada como falta grave.

2. Los avisos de alerta cuando una máquina, motor, vehículo, etc., está en mantenimiento, no se deben retirar ni dejar sin protección o señal de peligro para el personal. La contravención a esta cláusula será sancionada como falta grave.

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LA VIGILANCIA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES DE ANDESNEGSA S. A.**

ART. 45.- Se debe realizar la vigilancia de la salud de los trabajadores desde la fase de aspirante y se aperturará la respectiva historia clínica ocupacional por parte de un médico ocupacional acreditado ante el Ministerio de Relaciones Laborales.

## **ART. 46.- VIGILANCIA DE LA SALUD**

**ANDESNEGSA S. A.** debe llevar un registro de lo siguiente:

- a)** Examen médico pre-ocupacional.
- b)** Examen médico inicial (ya vinculado a la empresa).
- c)** Exámenes médicos periódicos (el tipo de examen y la periodicidad dependerá de las evaluaciones de los factores de riesgos en los puestos de trabajo).
- d)** Exámenes de incorporación o reingreso al trabajo.
- e)** Examen de retiro (revisión del estado de salud al final de la relación).

## **CAPÍTULO VIII DEL REGISTRO E INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES E INCIDENTES DE ANDESNEGSA S. A.**

**ART. 47.-** El Supervisor, Jefe inmediato, la administración y el empleador debe cumplir lo siguiente:

- a)** Debe informar el suceso al responsable de Seguridad y Salud y a la administración vía correo electrónico y colaborará en el llenado del formulario de investigación de accidentes.
- b)** Debe participar en la investigación del accidente estableciendo en forma clara las causas y firmará el informe requerido por el responsable de Seguridad y Salud.
- c)** Debe realizar investigaciones, el responsable de Seguridad y Salud o el Comité de Seguridad, cuando así lo estimen conveniente en el menor tiempo

posible, sin perjuicio de lo dispuesto anteriormente.

**d)** Narrar falsedad o engaño por parte del trabajador al suministrar los datos, para el reporte del accidente, se deben considerar como falta grave al Reglamento Interno del trabajo.

**e)** Se debe comunicar del particular a la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mediante formulario previamente establecido, dentro de los diez días a partir de la fecha del accidente.

**f)** No se debe considerar como accidente o riesgo del trabajo para el otorgamiento de las prestaciones correspondientes por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). La incapacidad originada por culpa grave del propio trabajador en concordancia con lo dispuesto en el Código del Trabajo.

**g)** Se debe comunicar del particular a la Autoridad del trabajo respectiva, cuando un trabajador se negare a colaborar con los funcionarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en el trámite o investigación de un accidente de trabajo o no cumpliera con las medidas preventivas contempladas en el presente reglamento, para que aplique las sanciones contempladas en el Código de la materia.

**h)** Deben colaborar con sus testimonios, los trabajadores que estuvieren presentes en el accidente, así mismo harán conocer a sus respectivos Supervisores, y a las Autoridades competentes si el caso lo requiere.

## CAPÍTULO IX

### DE LA INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS

#### ART. 48.- INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE ANDESNEGSA S. A.

La administración debe cumplir lo siguiente:

- a) Debe informar al trabajador sobre los procesos productivos que se desarrollan, los factores de riesgos que producen daños en el puesto de trabajo, manteniendo una comunicación idónea.
- b) Deben llevar el programa de capacitación general y específico en Seguridad y Salud de acuerdo a los riesgos que se determinen como prioritarios, la misma que debe tener una secuencia lógica y progresiva.
- c) Se debe dar inducción al personal relacionado al funcionamiento de **ANDESNEGSA S. A.** debe ser fundamental como medida de la prevención de riesgos.
- d) Debe contemplar en la planificación anual, temas de carácter específico que abarquen la gestión técnica y dirigida a cada área relacionada.
- e) Se debe indagar permanentemente por parte de la administración para coordinar los mejores programas de capacitación.
- f) Se debe priorizar en aquellas áreas que el proceso lo requiera, especialmente se formará y capacitará a los niveles medios y administrativos en Seguridad y Salud.
- g) Se debe enfocar la capacitación para prevenir peligros los factores de riesgos como físico, químico, biológico, mecánico, ergonómico, ambiental y psicosocial.

**h)** Se debe capacitar a los trabajadores en los procedimientos específicos de la actividad que ejecutaran en su puesto de trabajo.

**i)** Se debe considerar también capacitación en el uso del equipo de protección personal (EPP).

## **CAPÍTULO X**

### **DE LA GESTIÓN AMBIENTAL DE ANDESNEGSA S. A.**

ART. 49.- Todo el personal que presta sus servicios en las instalaciones de **ANDESNEGSA S. A.** deben ser responsables del manejo ambiental.

ART. 47.- La administración y el coordinador de seguridad y salud, debe implantar un procedimiento y verificar su aplicación:

**a)** Se debe evacuar los desechos reciclables (Papel, plástico, vidrio, metales), hacia los centros de almacenaje y luego seguir su procedimiento o entregados a las empresas encargadas de recolección.

**b)** Se debe almacenar en tambores de 55 galones, los residuos de hidrocarburos líquidos y grasas; identificados y cerrados con tapa, se ubicarán sobre pisos impermeables. Estos se regresan para reciclaje a empresas autorizadas por el Municipio o Ministerio del Ambiente.

**c)** Se debe depositar en contenedores sólidos peligrosos, como pilas, baterías, fluorescentes, foco ahorra luz, este tipo de desechos especiales se venden a empresas encargadas de reciclar.

**d)** Se debe entregar al proveedor que proporcionó el producto químico, los envases vacíos para su disposición final.

**e)** Se debe almacenar los combustibles en recipiente diseñados para este uso, permanecerán sobre un piso impermeable, bajo techo y ventilado, además se protegerán de un número suficiente de extintores tipo ABC.

**ART. 50.- PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS AMBIENTALES DE ANDESNEGSA S. A.**

- a)** No se debe descargar a las redes de alcantarillado, ríos, esteros, etc., las sustancias residuales que no posean el debido tratamiento y que contengan contaminantes que sean nocivos a la salud humana, a la fauna y a las propiedades.
- b)** Se debe prevenir, minimizar o reparar los daños que cause la realización de obras o actividades que afecten el ambiente, así como a asumir los costos que dicha afectación implique.
- c)** Se debe optimizar los procesos para reducir las emisiones y la concentración de contaminantes.
- d)** Se debe reubicar el material de desecho, aplicando en lo posible sistemas de reciclaje.
- e)** Adyacente a los escritorios, se debe ubicar recipiente para los desechos.

ART. 51.- Se mantendrá un control sobre la generación de desechos y su eliminación de tal manera que no vayan a ocasionar degradación de los suelos, contaminación atmosférica y contaminación del agua.

ART. 52.- Todo desecho sea líquido o sólido adoptará un procedimiento de control y de tratamiento previo a su evacuación si lo requiere.

ART. 53.- Para la manipulación de desechos se utilizará el Equipo de Protección Personal (EPP) apropiado; con la finalidad de evitar accidentes o enfermedades profesionales.

## **CAPÍTULO XI**

### **DISPOSICIONES GENERALES.**

**Primero.-** El presente Reglamento debe entrar en vigencia desde la fecha de aprobación por parte de la Dirección Regional del Trabajo.

**Segundo.-** El presente Reglamento debe estar sujeto a modificaciones y cambios de acuerdo a las necesidades internas, los mismos que serán sometidos a la aprobación de la Autoridad Laboral correspondiente.

**Tercero.-** El presente Reglamento tendrá una vigencia de dos años.

**Cuarto.- ANDESNEGSA S. A.,** imprimirá y distribuirá oportunamente ejemplares del presente Reglamento, para su difusión y conocimiento a todos los trabajadores que presten sus servicios en ella.

**Quinto.-** Todo lo no previsto en el presente Reglamento, se aplicará lo dispuesto en el Código del Trabajo y sus anexos; y, los Reglamento de Seguridad e Higiene de Trabajo, Seguridad del trabajo contra Riesgos e Instalaciones de Energía Eléctrica y más disposiciones legales que sobre el tema establezca el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Sexto.- ANDESNEGSA S. A.** exhibirá copia del presente reglamento aprobado por la Autoridad del Trabajo, en un lugar visible de sus instalaciones para conocimiento de todo el personal sin perjuicio de entregar un ejemplar a cada trabajador.

**Lcda. Patricia Saltos Zúñiga**  
GERENTE GENERAL  
ANDESNEGSA S. A.

**Econ. Cesia Arellano Cristóbal**  
Especialización en Gestión de  
Seguridad y Salud en el Trabajo  
Reg. Prof. SST E4 10/05/2809<sup>a</sup>  
Telf 094175642

A

N

E

X

O

3

**ANEXO 3**  
**MATRIZ DE INVESTIGACIÓN**

<b>PROBLEMA</b>	<b>FORMULACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLES INDEPENDIENTES VARIABLES DEPENDIENTES</b>	<b>VARIABLES EMPIRICAS</b>	<b>INDICADORES</b>
Deficiencia en la gestión del talento humano	¿De qué manera se solucionaría el deficiente manejo del talento humano en la empresa ANDESNEGSA?	Realizar un estudio que permita conocer de qué manera se podría solucionar el deficiente manejo del talento humano en la empresa ANDESNEGSA valiéndose de herramientas estadísticas e informáticas con el fin de mejorar la administración del personal y el clima organizacional.	El mejoramiento en la administración del personal y el clima organizacional dependerán de un estudio de investigación que permita conocer de qué manera se podría solucionar el deficiente manejo del talento humano en la empresa ANDESNEGSA S.A.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE Y</b> Estudio de Investigación  <b>VARIABLE DEPENDIENTE X</b> Administración del personal y el clima organizacional.	<b>V.I.</b> Estudio de Investigación  <b>V.D.</b> Administración del personal. <b>V.D.</b> Clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un estudio investigativo permitirá detectar problemas en el manejo del talento humano y a su vez establecer las posibles soluciones</li> <li>• La falta de una normativa conlleva a la deficiencia administrativa.</li> <li>• No se conoce a todo el personal que colabora en la empresa, lo que define un clima organización deficiente.</li> </ul>
<b>SUBPROBLEMAS</b>	<b>SISTEMATIZACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS PARTICULARES</b>			
Falta una normativa que pueda ser socializada y acatada entre sus miembros.	¿Cómo afecta la ausencia de una normativa en el desempeño laboral del personal de la empresa ANDESNEGSA?	Determinar la forma en que la ausencia de una normativa afecta el desempeño laboral del personal de ANDESNEGSA.	La falta de una normativa impide el desempeño eficiente de los empleados de la empresa ANDESNEGSA S.A.	Falta de una normativa	<b>V.I.</b> Normativa.  <b>V.D.</b> Desempeño de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una normativa que regule el desempeño del empleado dentro de la organización.</li> <li>• Los niveles de productividad son deficientes por falta de motivación para el desempeño de sus funciones.</li> </ul>

<p>No existe informes sobre el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria</p>	<p>¿Cuáles son las consecuencias para la compañía el uso incorrecto de los activos?</p>	<p>Estimar el impacto para los accionistas de la compañía el uso incorrecto de los activos</p>	<p>El uso incorrecto de la maquinaria produce la pérdida de competitividad de la empresa.</p>	<p>El uso incorrecto de la maquinaria.</p>	<p><b>V.I.</b> Uso de la maquinaria. <b>V.D.</b> Competitividad de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta un manual de funciones que defina la responsabilidad de los operadores en el uso de la maquinaria.</li> <li>• Falta de competitividad por falta de legalización de la maquinaria de la compañía.</li> </ul>
<p>No se han definido ni las políticas de contratación del personal, ni el rol o la función que éste va a desempeñar dentro de la organización</p>	<p>¿Qué efectos genera en la administración la falta de políticas de gestión del talento humano?</p>	<p>Considerar los efectos que genera en la administración la falta de políticas de gestión del talento humano</p>	<p>La toma de decisiones administrativas depende de la implementación de políticas de gestión del talento humano.</p>	<p>La implementación de políticas de gestión de los recursos humanos.</p>	<p><b>V.I.</b> Políticas de gestión del talento humano. <b>V.D.</b> Toma de Decisiones Administrativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se han establecidos políticas administrativas para el manejo de los procesos.</li> <li>• No se han podido tomar decisiones administrativas oportunas por falta de comunicación entre los subordinados y sus jefes</li> </ul>

A

N

E

X

O

4

## ANEXO 4

### Entrevista realizada a los empleados de la compañía ANDESNEGSA S.A.

Estimados Colaboradores:

Es nuestro deseo poner a su disposición el siguiente cuestionario, es muy importante para nosotros que usted contestara las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo se incorporó a la empresa recibió la normativa necesaria para el desempeño de sus funciones?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  
2. ¿Le ayudaron cuando ingresó a la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  
3. ¿Considera Ud., que tiene un nivel de estabilidad en su puesto de trabajo?
  - Totalmente
  - Parcialmente
  - Ningún
  
4. ¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?
  - Siempre
  - A veces
  - Nunca
  
5. ¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que lo rodean?
  - Siempre
  - En ocasiones
  - Nunca

6. ¿Su superior es respetuoso con Ud.?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
7. Cuando su superior le llama la atención a alguien, ¿Lo hace con justicia?
- Siempre
  - En ocasiones
  - Nunca
8. Cuando tiene problemas personales, ¿Su jefe es accesible?
- Siempre
  - En ocasiones
  - Nunca
9. ¿Es informado de los cambios que se realizan en la compañía?
- Siempre
  - En ocasiones
  - Nunca
10. ¿La empresa ANDESNEGSA cuenta con un cronograma de capacitación del personal?
- Si
  - Desconozco
  - No
11. ¿Cree necesario recibir capacitación en su área de trabajo?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo

12. ¿La empresa demuestra interés en Ud., por su desempeño laboral?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

13. ¿Es motivado por su jefe para realizar sus tareas cotidianas?

- Siempre
- En ocasiones
- Nunca

14. ¿Recibe incentivos en su remuneración por sus metas cumplidas?

- Siempre
- En ocasiones
- Nunca