



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO

**"PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA AGENCLEAN S.A DE
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"**

AUTORAS

Sánchez Poveda, Giselle Andrea

Troya Andrade, Vanessa Stefanie

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR

ING. BAJAÑA VILLAGÓMEZ YANINA SHEGIA, MGS.

Guayaquil, Ecuador

2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Giselle Andrea Sánchez Poveda y Vanessa Stefanie Troya Andrade** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTORA

Ing. Yanina Shegia Bajaña Villagómez, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Darío Marcelo Vergara Pereira, Mgs.

Guayaquil, Septiembre del 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Giselle Andrea Sánchez Poveda** y
Vanessa Stefanie Troya Andrade

DECLARAMOS QUE

El Trabajo de Titulación "**Propuesta de creación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa AGENCLEAN S.A. de la ciudad de Guayaquil**" previa a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **nuestra** total autoría.

En virtud de esta declaración, **nos responsabilizamos** del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación, de tipo **teórico** referido.

Guayaquil, Septiembre del 2015

LAS AUTORAS

Giselle Andrea Sánchez Poveda

Vanessa Stefanie Troya Andrade



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Giselle Andrea Sánchez Poveda** y

Vanessa Stefanie Troya Andrade

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "**Propuesta de creación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa AGENCLEAN S.A. de la ciudad de Guayaquil**", cuyo contenido, ideas y criterios son de **nuestra** exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Septiembre del 2015

LAS AUTORAS

Giselle Andrea Sánchez Poveda

Vanessa Stefanie Troya Andrade

AGRADECIMIENTO

Primero que nadie agradezco a Dios y a la Virgen María por ser mis guías y por darme la fortaleza y sabiduría necesaria en el transcurso de mi vida.

A mis padres, Flavio Sánchez y Janeth Poveda, quienes son y serán siempre mis maestros en la vida, los pilares principales de la misma y mis motivadores. Quienes siempre están velando por mi bienestar.

A mis abuelitos, Andrés Poveda y Guillermina Arce, que aunque ya no estén físicamente conmigo sé que me están apoyando desde donde están.

A mi hermana menor, Allison Sánchez Poveda, una persona incondicional y siempre me anima a esforzarme, y como su hermana mayor debo ser su ejemplo de vida.

A mi compañera de tesis y mejor amiga, Vanessa Troya Andrade, quien ha estado junto a mi desde que tengo memoria, apoyándonos en las buenas y en las malas.

A mis mejores amigas, Alexandra Valarezo y Andrea Pumares, que son una parte indispensable de mi vida junto a mi familia.

Mi familia que también me ha apoyado en el transcurso del momento.

Gracias a todos porque son parte de este logro que sin ninguno de ellos no hubiera sido posible.

Los amo.

Giselle Andrea Sánchez Poveda

AGRADECIMIENTO

Este proyecto de titulación se lo dedico en primer lugar a Dios, quien siempre ha sabido guiarme por el buen camino y gracias a Él he podido lograr mis metas y poder vencer todos los obstáculos sin desfallecer.

A mis padres, Samuel Troya y Glenda Andrade, les agradezco por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de este tiempo y por todos los valores, principios y enseñanzas que me han inculcado convirtiéndome en la persona que soy hoy en día.

Tengo un agradecimiento especial a mi hermana, Andrea Troya, quien ha sido mi más grande ejemplo, y más que aquello, me ha acompañado durante este largo camino dándome su apoyo incondicional.

Quisiera agradecer a mis abuelitos y tíos que aun estando fuera del país, han sido un gran pilar en mi educación y en mi formación como profesional.

Llegar a esta etapa de mi vida no hubiese sido lo mismo sin la ayuda de mi mejor amiga Giselle Sánchez, quien me ha acompañado desde muy pequeña y quien es ahora mi compañera de este proyecto tan especial.

Agradezco también a mis mejores amigas Andrea y Alexandra quienes representan más que una amistad, una verdadera familia.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional, algunas están aquí conmigo, mientras que otras están en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar donde estén, les agradezco todas sus bendiciones.

Vanessa Stefanie Troya Andrade

DEDICATORIA

A mis padres, mi hermana y demás familiares, quienes me enseñaron a dar todo mi misma y esforzarme a máximo de mis capacidades y mis posibilidades, a mis abuelitos que estoy segura están contentos y más que orgullosos con esta meta cumplida en mi vida.

A mis amistades quienes han sido mi apoyo y que esto sea un logro más del que sentirnos orgullosas.

“Puedes diseñar, crear y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero hacen falta personas para convertir el sueño en realidad” –Walt Disney

Giselle Andrea Sánchez Poveda

DEDICATORIA

A Dios, por darme tantas bendiciones, a mis padres por ser mis guías y a mi hermana por ser mi apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

A mis demás familiares por ser un motor importante durante esta trayectoria y a mis amistades quienes siempre han estado ahí para mí en las buenas y en las malas.

“Si tú no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos” –Steve Jobs

Vanessa Stefanie Troya Andrade

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Tema	2
Planteamiento Del Problema	2
Justificación	4
Objetivos de la Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO I.- MARCO REFERENCIAL.....	9
1.1 Introducción	9
1.2 Los Recursos Humanos	9
1.3 Importancia y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	11
1.4 Procesos De La Gestión Del Talento Humano	13
1.5 La comunicación en la Organización	16
1.6 Finanzas	18
1.7 Derecho Laboral	19
1.8 Subsistemas de la Administración de RRHH.....	21
1.8.1 El Reclutamiento	21
1.8.2 La Selección.....	24
1.8.3 Oferta de Precontrato.....	26
1.8.4 Revisión Médica	26
1.8.5 Contratación	27
1.8.6 La Inducción	27
1.9 El Salario	28
1.10 El Contrato de Trabajo.....	29
1.10.1 Clasificación de los Contratos de Trabajo	31
1.10.2 Del Periodo de Prueba	32
1.10.3 Causas para Terminar el Contrato	32
1.11 La Renuncia y el Despido.....	33
CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA	34
2.1 Técnicas de Investigación	34
2.1.1 Encuestas.....	34

2.1.2 Entrevistas.....	35
2.1.3 Observación Directa	35
2.2 Tipo de Investigación.....	36
2.2.1 Tipo de Investigación Exploratorio.....	36
2.3 Población o muestra	36
2.4 Especificaciones	38
CAPITULO III.- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	39
3.1 Diagnóstico Preliminar – Perspectiva Operativa.....	39
3.2 Diagnóstico Preliminar – Perspectiva Gerencial.....	58
Entrevista #1: Gerente General de AGENCLEAN S.A.	58
Entrevista #2: Sub-Gerente Administrativa de AGENCLEAN S.A.	67
CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	73
4.1 Denominación del Departamento	73
4.2 Misión de la Jefatura de Recursos Humanos	74
4.3 Objetivo General de la Jefatura de Recursos Humanos	74
4.4 Jerarquía Organizacional.....	74
4.4.1: Organigrama Estructural	74
4.6 Funciones de la Jefatura de Recursos Humanos	77
4.7 Desarrollo de los Subsistemas de Recursos Humanos	78
4.7.1 Requerimiento de Personal	78
4.7.2 Búsqueda de Candidatos	78
4.7.3 Selección.....	79
4.7.4 Revisión Médica	85
4.7.5 Contratación	86
4.7.6 La Inducción	86
4.8 Implementación del Manual de Funciones	88
4.9 Técnicas Motivadoras.....	107
4.9.1 Programas de Incentivos.....	107
4.9.2 Capacitaciones.....	108
4.10 Evaluaciones de Desempeño	109

4.11 Recursos necesarios para el departamento de Recursos Humanos	110
4.11.1 El Recurso Humano	110
4.11.2 Recurso Material/ Físico	110
4.11.3 Recurso Tecnológico	111
4.11.4 Recurso Financiero	111
CAPÍTULO V.- ANÁLISIS FINANCIERO	119
5.1 Índice de Rotación del Personal 2013-2015	119
5.2 Costos Totales por Rotación de Personal Periodo 2013-2015	124
5.3 Índice de Rotación de Personal Proyectado periodo 2016-2018	125
5.4 Costos Totales por Rotación de Personal Periodo 2016-2018	128
5.4.1 Escenario Optimizado	129
5.4.2 Escenario No Optimizado	130
5.5 Comprobación de Rentabilidad del Proyecto	131
5.5.1 Escenario Optimizado	131
5.5.2 Escenario No Optimizado	136
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXO 1	150
ANEXO 2	153
ANEXO 3	155
ANEXO 4	157
ANEXO 5	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Árbol De Problema (Diagrama Causa-Efecto).....	3
Gráfico 1.2: Descripción del Perfil del Candidato.....	22
Gráfico 1.3: Fuentes para Reclutar Aspirantes de Puestos de Trabajo	23
Gráfico 3.1: Pregunta #1 de Encuesta de Actitud	40
Gráfico 3.2: Pregunta #2 de Encuesta de Actitud	41
Gráfico 3.3: Pregunta #3 de Encuesta de Actitud	42
Gráfico 3.4: Pregunta #4 de Encuesta de Actitud	43
Gráfico 3.5: Pregunta #5 de Encuesta de Actitud	44
Gráfico 3.6: Pregunta #6 de Encuesta de Actitud	45
Gráfico 3.7: Pregunta #7 de Encuesta de Actitud	46
Gráfico 3.8: Pregunta #8 de Encuesta de Actitud	47
Gráfico 3.9: Pregunta #9 de Encuesta de Actitud	48
Gráfico 3.10: Pregunta #10 de Encuesta de Actitud	48
Gráfico 3.11: Pregunta #11 de Encuesta de Actitud	49
Gráfico 3.12: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud	50
Gráfico 3.13: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud	51
Gráfico 3.14: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud	52
Gráfico 3.15: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud	53
Gráfico 3.16: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud	53
Gráfico 3.17: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud	54
Gráfico 3.18: Pregunta #13 de Encuesta de Actitud	55
Gráfico 3.19: Pregunta #14 de Encuesta de Actitud	56
Gráfico 3.20: Pregunta #15 de Encuesta de Actitud	57
Gráfico 4.1: Organigrama Global	74
Gráfico 4.2: Gerencia.....	75
Gráfico 4.3: Departamento Administrativo	75
Gráfico 4.4: Departamento Operativo	76
Gráfico 4.5 Departamento de Recursos Humanos	76
Gráfico 4.6: Organización Interna del Departamento	77
Gráfico 4.7 Pruebas Profesionales	81
Gráfico 4.8 Test de Personalidad.....	82

Gráfico 4.9 Test Psicotécnicos.....	84
Gráfico 4.10 Proceso de la Entrevista Final	85
Gráfico 4.11 Elementos de la Inducción	87
Gráfico 4.12 Programa de Inducción	88
Gráfico 4.13 Evaluaciones de Desempeño	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Presupuesto Muebles y Enseres.....	112
Tabla 4.2 Presupuesto Recurso Tecnológico	113
Tabla 4.3 Presupuesto Total de la Inversión Inicial.....	114
Tabla 4.4 Presupuesto del Sueldo del Jefe de Recursos Humanos	114
Tabla 4.5 Presupuesto del Sueldo de la Asistente de Recursos Humanos	115
Tabla 4.6 Presupuesto Total de los Sueldos.....	115
Tabla 4.7 Costo total para la implementación del departamento de RRHH en su primer año	116
Tabla 4.8 Costos para la implementación del Programa de Incentivos	116
Tabla 4.9 Costos para la implementación de las Capacitaciones	117
Tabla 4.10 Costos Totales para la implementación de las Técnicas Motivadoras	117
Tabla 4.11 Costos Totales para la implementación del Departamento de RRHH para el primer año.....	118
Tabla 5.1 Rotación del Personal Real periodo 2013-Julio/2015	119
Tabla 5.2 Salarios Básicos Unificados (SBU) y Tasas de Inflación Periodo 2013-2015.....	120
Tabla 5.3 Liquidaciones periodo 2013-2015	122
Tabla 5.4 Índice de Rotación del Personal periodo 2013-2015.....	123
Tabla 5.5 Costos Totales por Rotación de Personal 2013-2015.....	124
Tabla 5.6 Rotación de Personal Proyectada Periodo 2016-2018	125
Tabla 5.7 Salarios Básicos Unificados (SBU) y Tasas de Inflación Periodo 2016-2018.....	126
Tabla 5.8 Liquidaciones periodo 2016-2018	127
Tabla 5.9 Índice de Rotación del Personal periodo 2013-2015.....	128
Tabla 5.10 Costos Totales Optimizados por Rotación de Personal 2016-2018.....	129
Tabla 5.11 Costos Totales No Optimizados por Rotación de Personal 2016-2018.....	130
Tabla 5.12 Gastos Administrativos Optimizados periodo 2016-2018.....	131
Tabla 5.13 Depreciación de Activos del Departamento de Recursos Humanos.....	132
Tabla 5.14 Flujo de Efectivo Optimizado periodo 2016-2018.....	133

Tabla 5.15 Flujo de Ingresos Optimizados periodo 2016-2018.....	134
Tabla 5.16 Flujo de Egresos Optimizados periodo 2016-2018	135
Tabla 5.17 Flujo de Efectivo Neto Optimizado	135
Tabla 5.18 Determinación del Valor Neto Actual y de la Tasa Interna de Retorno Óptimo.....	135
Tabla 5.19 Gastos Administrativos No Optimizados periodo 2016-2018	136
Tabla 5.20 Flujo de Efectivo No Optimizado periodo 2016-2018.....	138
Tabla 5.21 Flujo de Ingresos No Optimizados periodo 2016-2018	139
Tabla 5.22 Flujo de Egresos No Optimizados periodo 2016-2018.....	139
Tabla 5.23 Flujo de Efectivo Neto No Optimizado	139
Tabla 5.24 Determinación del Valor Neto Actual y de la Tasa Interna de Retorno No Óptimo	139

RESUMEN

En la actualidad, la sociedad se ve sujeta a cambios a un ritmo acelerado debido a la globalización, lo que implica que las organizaciones deben enfrentarse con modificaciones en sus procesos, costumbres, culturas, entre otros.

Cada departamento dentro de una organización cumple un rol diferente pero igual de importante. Es por aquello, que la existencia de un departamento de Recursos Humanos en una empresa, es esencial para poder crear un mejor ambiente laboral.

El presente trabajo de titulación busca que mediante la creación e implementación de un departamento de Recursos Humanos, se pueda mejorar la eficiencia en los procesos y el trabajo entre los empleados y empleadores de la empresa AGENCLEAN S.A, ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil.

El departamento de Talento Humano pretende ayudar a esta empresa de limpieza a tener una mayor organización, ya que permitirá que la misma cuente con una mejor descripción de las funciones y capacidades de su personal, así como también permitirá a AGENCLEAN S.A mejorar la satisfacción con los empleados al contar con manuales y organigramas bien definidos.

La creación de un departamento de Recursos Humanos, no es solamente esencial en cualquier organización por todos los beneficios que trae consigo, sino que también la puede ayudar a evitar conflictos por falta de organización y de comunicación en la empresa.

Palabras Claves: Recursos Humanos, comunicación, funciones, procesos, talento humano, eficiencia, ambiente laboral.

ABSTRACT

Today, society is subject to change at an accelerated pace due to globalization, which means that organizations must cope with changes in their processes, customs, cultures, among others.

Each department within an organization plays a different but equally important role. It is for that, that the existence of a HR department in a company, it is essential to create a better working environment.

This paper seeks to titration by creating and implementing an HR department, can improve the efficiency of processes and work between employers and employees of the company AGENCLEAN SA, located north of the city of Guayaquil.

The Department of Human Resource aims to help the cleaning company to have a larger organization, as it will allow that it expect a better description of the functions and capabilities of their staff, as well as allow AGENCLEAN S.A. improve satisfaction with employees to have manuals and defined charts.

The creation of a Human Resources department, is not only essential in any organization for all the benefits it brings, but also can help avoid conflicts because of lack of organization and communication within the company.

Key words: human resources, communication, functions, processes, human talent, efficiency, work environment.

INTRODUCCIÓN

AGENCLEAN S.A es una empresa familiar, cuya actividad económica es dedicarse a la actividad complementaria de limpieza en general: De todo tipo de edificios, oficinas profesionales, locales comerciales, fábricas, instituciones públicas o privadas, viviendas residenciales, ciudadelas o urbanizaciones, calles y avenidas y todo tipo de bienes muebles e inmuebles que requieran este servicio, por lo que podrá realizar la industrialización o fabricación, importación, exportación, compra, venta, distribución, consignación, representación y comercialización todo tipo de productos y bienes de objeto lícito relacionados con el servicio de limpieza.

Esta empresa es no tiene mucho tiempo en el mercado, fue constituida el 29 de Noviembre del 2013 por el Ing. Fausto Chóez Gutiérrez, contando aproximadamente 1 año y medio de actividad económica.

AGENCLEAN S.A, es una empresa que goza de una gama completa de equipos y de productos de última generación, que garantizan un servicio de calidad a sus clientes. Sin embargo, esta empresa no cuenta con uno de los departamentos que más aporte trae a cualquier organización, el cual se trata del departamento de Recursos Humanos. En especial para esta compañía cuya fuente de ingreso es el equipo humano, que sea honrado y honesto.

La eficiencia y seguridad que aporte este equipo quedará reflejado en la confianza y el alto nivel de satisfacción de los clientes. La empresa al no contar con este departamento, posee una notable falta de organización, el clima laboral no es agradable, y las funciones no están claras entre los miembros del personal operativo.

No cuenta con los organigramas estructurados, ni las divisiones específicas de la organización. Todo esto trae como consecuencia problemas internos a AGENCLEAN S.A y se ven exteriorizados hacia sus clientes, que si no son manejados en la actualidad, traerán a largo plazo problemas más serios.

PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema

"Propuesta De Creación De Un Departamento De Recursos Humanos En La Empresa AGENCLEAN S.A De La Ciudad De Guayaquil"

Planteamiento Del Problema

Como es de conocimiento general, en la actualidad el departamento de recursos humanos es el eje lineal de las actividades comerciales de las empresas; además es el que ayuda a formar la misión y visión del futuro de la empresa, y se necesita de personal competente, eficiente y eficaz para lograr estas metas.

En los últimos meses de lo que va del presente año, AGENCLEAN ha tenido problemas con su cliente más importante, el cual es Clínica Panamericana. El cual reporta inconformidad con respecto al trabajo entregado por el personal operativo. Y el personal muestra un espíritu desmotivado ya que siente que la empresa no muestra interés en sus necesidades, la relación con sus supervisores no se encuentra en un estado armónico y el clima laboral no es el mejor para ellos en el sentido de la desigualdad de ideologías.

Se considera que todo esto tiene una sola raíz, y es la inexistencia del Departamento de Recursos Humanos. Sin este departamento, no se ha podido proporcionar los medios necesarios para que el personal se sienta identificado con las metas de la empresa, tampoco se ha logrado el equilibrio entre las ambiciones personales y profesionales tanto de los trabajadores como del empleador.

Otro problema que motiva a crear un departamento de Recursos Humanos radica en que la empresa no cuenta con el suficiente personal administrativo y que esté plenamente capacitado para poder tomar las riendas y dar soluciones a los problemas que competen específicamente a Recursos Humanos.

Todo esto tomando en consideración que un departamento de Recursos Humanos no solo existe para contratar o despedir empleados, sino que será el recurso más importante para la empresa para así mejorar la moral, y mantener motivado y satisfecho al empleado.

Al no contar con el departamento de Recursos Humanos, esto ocasiona un gran problema ya que incide en el mal funcionamiento de la empresa en cuanto a capacitación, organización, es decir no tiene bien esclarecidos sus objetivos, metas, y por ende los empleados se encuentran desmotivados y sin conocer bien cuáles son sus funciones en la empresa.

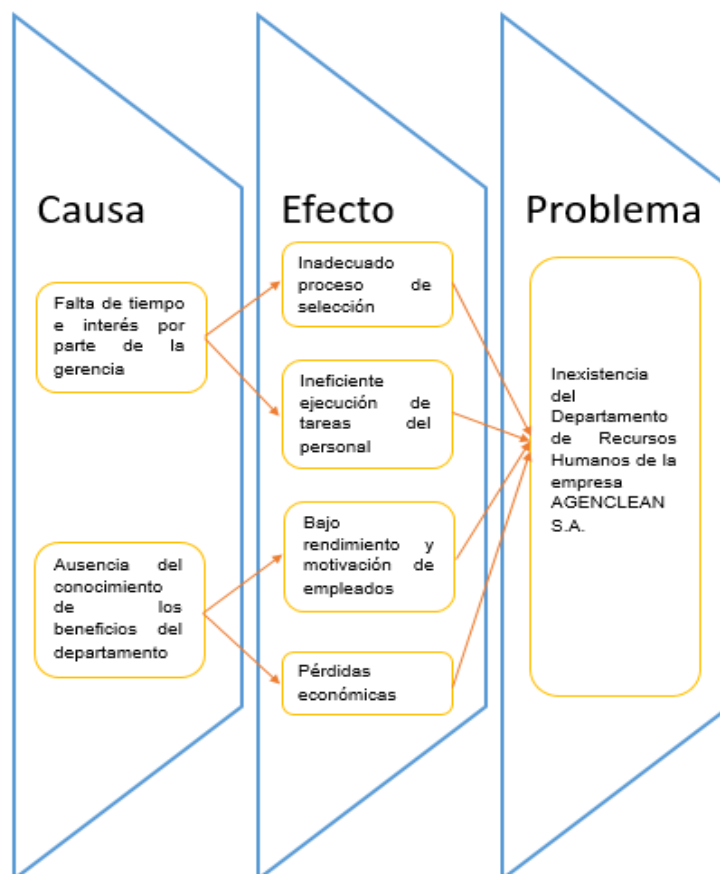


Gráfico 1.1 Árbol De Problema (Diagrama Causa-Efecto)

Elaborado por: Autoras

Justificación

La presente investigación, basa su justificación en la existencia de un problema dentro de la empresa AGENCLEAN S.A, a raíz de que no posee el departamento de Recursos Humanos.

Es necesario que la empresa cuente con la implementación de un departamento de Talento Humano, ya que debido a la economía actual, la competencia por personal capacitado y calificado se está volviendo cada vez más feroz. Se necesita trabajar arduamente en la cultura organizacional del personal de AGENCLEAN, y alinear el desempeño de los mismos con los objetivos del negocio.

Es de suma importancia tener el mencionado departamento ya que:

“El departamento de recursos humanos es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa” (Caldas, Lacalla, & Carrion, 2012)

Este departamento ha ido creciendo tanto durante los años que ahora se puede decir que cumple con tareas que antes solo la parte administrativa lo podía realizar.

Es por ello que se ha dispuesto a crear el Departamento de Recursos Humanos para AGENCLEAN S.A. con la finalidad de que los procesos de la empresa se direccionen hacia una nueva dinámica empresarial donde el área de Talento Humano será la estrategia para direccionar el desempeño de los trabajadores hacia la calidad y eficacia.

Contextualización del Tema

En el presente trabajo de titulación se va a estudiar como estructurar un departamento de Recursos Humanos en la empresa AGENCLEAN S.A de la ciudad de Guayaquil.

En el cual se van a establecer correctamente todos los parámetros que se requieren como los procesos y funciones del departamento bien definidos, los organigramas y los perfiles de todos los empleados de dicha empresa.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar una propuesta para la creación de un departamento de Recursos Humanos para la empresa AGENCLEAN S.A de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico del estado situacional de la administración de la gestión del recurso humano de la Empresa AGENCLEAN S.A.
2. Uso de técnicas de recolección de datos para levantar información que den soporte al diagnóstico organizacional a realizar en la empresa AGENCLEAN S.A. para medir la satisfacción de los trabajadores.
3. Reconocer los procesos o medidas que pueden ayudar a la empresa AGENCLEAN S.A. para mejorar su gestión de talento humano.
4. Desarrollar un esquema organizacional para la empresa para mejorar su eficiencia, permitiendo la agilización de los procesos para el logro de metas significativas.
5. Desarrollar un análisis financiero que mida el impacto de la posible implementación del departamento de RRHH.

El presente trabajo de titulación estará compuesta por seis capítulos que fueron establecidos de acuerdo al tema presente trabajo de titulación.

Como anteproyecto se presenta la introducción, en la cual se describe brevemente como se constituyó la empresa AGENCLEAN S.A. y su actividad económica en el mercado, también se plantea el problema que posee al no contar con un departamento de Recursos Humanos, a su vez se justifican las razones por las cuales se debería crear dicho departamento por su importancia y necesidad y finalmente se establecen el objetivo general y los objetivos específicos a cumplirse en el proceso de este trabajo de titulación.

No se realizó una hipótesis para este trabajo ya que el tema propuesto no se basa en una comprobación sino en una creación y propuesta para la implementación de un Departamento de Recursos Humanos en la empresa AGENCLEAN S.A. de la ciudad de Guayaquil.

En el capítulo I, se tratará sobre el Marco Referencial, en el cual se argumenta y analiza desde diferentes puntos de vista de autores con respecto a la administración de recursos humanos y desempeño laboral de la empresa AGENCLEAN S.A. El capítulo abarcará desde un principio, la clarificación de lo que significa la Administración de Recursos Humanos su importancia y necesidad en el ámbito empresarial actual y su utilidad como herramienta de estrategia gerencial. También se nombrarán los objetivos del Área de Recursos Humanos y como estos influirán en el funcionamiento de la empresa.

Los procesos en la gestión de Recursos Humanos también son argumentos importantes para este trabajo ya que nos servirán como esqueleto del mismo y será la guía por donde tendremos que encaminarnos. También se incluirá la comunicación como herramienta de suma importancia para llevar a cabo todos los procesos dentro de la empresa y tener conocimiento de las necesidades internas y externas.

Se mencionarán los subsistemas del proceso de gestión de personal como lo son el reclutamiento, la selección, inducciones, capacitaciones, sistemas salariales y de recompensas, etc. Todos estos argumentos, pensados como factores faltantes dentro de los procesos organizaciones de la empresa

AGENCLEAN S.A. Finalmente el análisis sobre las finanzas de la empresa tendrá un gran impacto sobre el presupuesto con el que se maneja la empresa, ya que está claro que la creación de este departamento pueden representar un gasto o una inversión, y esto es algo que se aclarará y definirá más adelante.

Después en el capítulo II, basándose en el conocido libro “Metodologías de Investigación”, explicaremos la metodología a realizar en este trabajo de titulación. Se reconoce que la metodología a emplear será de carácter cualitativo- cuantitativo. En el análisis cualitativo se realizarán encuestas a los empleados de limpieza y entrevistas profundas a los gerentes de altos cargos, para obtener información de primera mano sobre la cual se procesarán y provendrán los resultados de este trabajo. Se detallarán la clase de preguntas a usar en cada una de las dos herramientas de recolección de datos. Con respecto al análisis cuantitativo se realizara un análisis financiero sobre el costo de implementar el departamento de recursos humanos en la empresa y cuál sería el beneficio que traería este, es decir si rentable invertir en este proyecto.

A partir de capítulo III, se definen los capítulos en base a los objetivos específicos planteados en la Introducción, por lo cual se comienza con el Diagnóstico Organizacional, para así poder conocer la situación administrativa con respecto a la gestión de personal de la empresa, se ahondará el análisis para identificar con más certeza y claridad cuáles son los problemas que presenta la empresa, las soluciones que les están dando a dichos problemas y se encontrará la respectiva justificación por la cual estos problemas no terminan allí, sino que están volviendo a aparecer. El respectivo análisis de las decisiones y procesos gerenciales, así como también la jerarquía organizacional, en caso de que la tuviera sino se asumiría que tiene una organización informal, también servirá para el análisis antes mencionado.

En el capítulo IV, después de tener el análisis final del diagnóstico de la empresa, junto con el reconocimiento de las herramientas, procesos y pasos

a implementar en la empresa para la creación del departamento de Recursos Humanos explicados en el capítulo I. se empezará con el diseño del departamento de Recursos Humanos para AGENCLEAN S.A. Se tomará lo planteado en el Capítulo III y se lo incluirá en los procesos, funciones y objetivos del departamento. Es decir, en este capítulo se propondrán las directrices de las funciones y procesos que serán parte de este departamento; así mismo incluirán pautas para mejorar los anteriores procesos que ya existieren en la empresa.

Ya se había mencionado que debía estar claro para la empresa si implementar este departamento debía ser considerado como un gasto o una inversión. En el Capítulo V, se realizará el respectivo análisis financiero para saber el impacto que tendrá en la empresa al desembolsar para la creación de dicho departamento. Está de más decir que será un impacto fuerte ya que la empresa cuenta con poco tiempo en el mercado, y su catálogo de clientes no es tan amplio como para que sus ingresos sean tan altos y permitan que la creación del departamento no tenga tal magnitud de impacto en su presupuesto anual.

Por último se establecen las conclusiones a las que se llega, luego de haber realizado la propuesta para implementar el departamento de Recursos Humanos y posteriormente se redactan algunas recomendaciones que servirán a AGENCLEAN S.A para que este proceso de creación de departamento sea más eficiente y no se desperdicien los recursos implementados para ello. Las recomendaciones también serán indicadas para que la empresa siga estas pautas y puedan tomar las riendas del departamento con seguridad.

CAPÍTULO I.- MARCO REFERENCIAL

1.1 Introducción

El presente trabajo de titulación se basa en proponer la creación de un departamento de Recursos Humanos para así, mejorar el clima laboral de AGENCLEAN S.A, así como también definir de forma más detallada las funciones de cada empleado en la organización y establecer los organigramas y manuales de control.

Es por esto que se han revisado los siguientes conceptos y teorías para tener una idea más clara de cómo crear el departamento de forma correcta tomando como bases las definiciones de diferentes autores y adaptándolas a la realidad de la empresa AGENCLEAN S.A.

1.2 Los Recursos Humanos

El **recurso humano** “es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”. (Bassas, 1987)

“La meta básica de la administración de **recursos humanos** es crear una capacidad de desempeño organizacional por medio de la gente, para asegurarse de disponer siempre de personas sumamente capaces y entusiastas.” (Schermerhorn, 2010)

En pocas palabras, el elemento humano, es la clave para alcanzar el éxito en cualquier organización, es por aquello que la existencia de un departamento que se encargue específicamente a este recurso, es sin duda, indispensable.

Desde que AGENCLEAN S.A. se originó, todas las tareas básicas que competían al departamento de recursos humanos como nómina, gestión de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y pago de planillas de aportes, préstamos, etc. de los trabajadores, eran manejadas por el departamento administrativo, algo muy frecuente en pequeñas empresas.

Sin embargo, a medida que las empresas van creciendo en cuanto a su requerimiento de personal, surge la necesidad de crear un departamento que se encargue no solo de factores como reclutamiento, selección, nómina y contratación, sino también que se encargue de factores psicológicos, sociológicos y que puedan implementar técnicas de gestión de Talento Humano.

AGENCLEAN S.A. solo cuenta con una persona, perteneciente al departamento administrativo, que ejerce las tareas de Recursos Humanos, pero no está capacitada y no es lo suficientemente competente como para ejecutar tareas que son técnicas y exclusivamente del departamento de Recursos Humanos.

La gestión del **talento humano** es: *“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”* (Chiavenato I. , 2009)

AGENCLEAN S.A. al tener un periodo de constitución muy corto, delegó las funciones de reclutamiento, selección y contratación a una empresa externa, es decir ellos tienen una relación “Outsourcing” con un estudio jurídico, el cual les brinda asesoría legal y laboral.

Según (Schermerhorn, 2010) en la actualidad, se considera a la función de

recursos humanos como un elemento integral de la administración estratégica.

En la actualidad, la gestión de Talento Humano es de suma importancia para las organizaciones, ya que su base sólida es que reconoce a los trabajadores como el recurso o activo más importante para la consecución de objetivos y logro de metas.

La gerencia de AGENCLEAN S.A. tiene que tomar conciencia que gestionar a su personal operativo va más allá de solo reclutarlos y cancelarles sus valores. Los trabajadores deben tener en claro sus funciones y responsabilidades, niveles jerárquicos, y más que nada sentir ese interés por parte de la gerencia en crear un buen clima laboral y reforzar las relaciones entre subordinados y supervisores. Todo esto forma parte en la elaboración de una buena y eficiente herramienta de gestión de personal.

Es por lo antes mencionado, que AGENCLEAN S.A, requiere de la creación del departamento de Recursos Humanos, debido a que es necesario que todos los empleados trabajen con eficiencia, y esto sólo puede ocurrir si están bien capacitados, si conocen las estrategias de la empresa, si realmente están involucrados con ella, además si tienen bien claras sus funciones y las actividades de la organización.

Además, en lo que se refiere a los beneficios que aporta tener su propio departamento de Recursos Humanos AGENCLEAN S.A. apenas ha visualizado la “punta del iceberg”

1.3 Importancia y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

En una organización, independientemente de su actividad, la administración de recursos humanos, es aquella que se dedica al reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación y motivación de los empleados.

Se debe tener en cuenta que una buena administración de recursos humanos permite que, al haber un personal correctamente seleccionado, este pueda rendir de forma eficiente, llegando a producir el máximo, brindando un mayor beneficio a la organización.

Según (Werther & Davis, 2009), entre los objetivos principales, los cuales muchas veces son considerados desafíos para la administración de Recursos Humanos están:

- **Objetivos Corporativos:** Las personas que se encargan de la administración de recursos humanos deben de tener en cuenta que están para servir a la organización como instrumentos de suma importancia, para que la empresa pueda conseguir las metas propuestas. Lo cual se logra administrando a la misma con personal capacitado y motivado.
- **Objetivos Funcionales:** En esta parte, hace hincapié en que la administración de recursos humanos debe de tener un balance; ya que las necesidades de la organización no deben ser cubiertas ni de forma insuficiente ni en exceso.
- **Objetivos Sociales:** La sociedad debe ser tomada en cuenta al momento de administrar los recurso humanos en cualquier organización, ya que se deben ver sus necesidades como parte principio ético, lo cual si no es así, puede repercutir de forma negativa a la empresa
- **Objetivos Personales:** Este objetivo se centra en que así como la organización tiene objetivos de forma general; cada empleado, miembro de la misma, posee o aspira a tener metas personales; las cuales deben de ser atendidas y apoyadas por el departamento de recursos humanos. Todo esto se debe a que el rendimiento de un empleado en la empresa, se verá afectado por la falta de consecución

de sus objetivos personales, y por ende las consecuencias crearán un mal ambiente de trabajo.

Para AGENCLEAN S.A, estos objetivos deben ser primordiales para así poder tener una buena relación como empresa con los individuos, con los empleados y con la sociedad en general.

En primera instancia, AGENCLEAN S.A. debe realizar un auto análisis de su situación actual. Analizar cuáles son sus necesidades internas (organizacionales y de trabajadores) y sus necesidades externas (clientes y proveedores), estas deben estar bien definidas y claras para proceder a establecer los objetivos descritos para encaminar y dirigir los esfuerzos a un objetivo común.

Estos objetivos influirán en la estructura y funciones del departamento de recursos humanos así como también servirán para el funcionamiento de la empresa. Cabe recalcar, que la forma en cómo se ejecuten estos objetivos también formara parte del proceso de creación del departamento. Es de suma importancia este hecho ya que al ejecutar las acciones necesarias para lograrlos, si no están bien claras y requieren de un corto periodo de tiempo y mucho esfuerzo para lograrlo, todo el personal se verá insatisfecho con ello y no se alcanzarán las metas que se han propuesto.

Es importante añadir que los trabajadores deben sentirse identificados con estos objetivos, ya que no habría forma de dirigir y coordinar esfuerzos.

1.4 Procesos De La Gestión Del Talento Humano

De acuerdo con (Chiavenato I. , 2009) los seis procesos de la Gestión del Talento Humano son:

- 1. Admisión de personas:** es el primer proceso en el cual se incluye a las personas a la empresa, también se lo conoce como proceso de provisión o suministro de personas, es el reclutamiento y selección de las personas

2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: Se refiere a que se detallan las actividades que los empleados van a realizar para la empresa. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: Son los procesos para incentivar a los empleados de la organización. Como por ejemplo: recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

4. Desarrollo de personas, División de capacitación: Son los procesos que permiten al empleado mejorar su desarrollo profesional, a través de las capacitaciones. Como por ejemplo: entrenamiento, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: Son todos esos procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

6. Evaluación de personas, División de personal: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

AGENCLEAN S.A debe de cumplir con estos seis procesos para de esta forma tener un personal más capacitado, organizado y con la motivación necesaria para poder rendir al máximo.

Estos procesos también pueden ser considerados como funciones para el departamento de Recursos Humanos. Ya se mencionó que AGENCLEAN S.A. no realiza sus propias funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal; estas son realizadas por un estudio jurídico. Pero esta relación no ha traído beneficios a la empresa, debido a que en un corto periodo de tiempo ha habido una gran rotación de personal. El personal contratado por el estudio fueron personas que no se identificaban con la

empresa, o no se sentían reconocidas por ella no solo en el aspecto monetario sino también en el aspecto formativo.

Las personas trabajan en las organizaciones porque tienen expectativas y ellos a cambio dan resultados, esto es porque nadie trabaja gratis ni invierte sin esperar algo a cambio. En AGENCLEAN S.A., los trabajadores esperan recibir compensaciones proporcionales al esfuerzo que ellos dedican en su trabajo, es decir que mientras esta medida sea mayor, su dedicación también lo será. De aquí parte la propuesta de crear un buen sistema de remuneración y recompensas para aumentar el compromiso de los trabajadores.

Cabe añadir, que los incentivos también forman parte de un buen sistema salarial, los cuales se podrán pagar de diversas formas como bonos, comisiones, u horas extras.

Actualmente la empresa no está convencida de la necesidad de las capacitaciones para el personal operativo, justificándose en la idea de que el persona solo necesita saber cómo usar las máquinas y hacer su trabajo. Desconocen el principal objetivo de las capacitaciones, el cual es prepararlos para ser más productivos, ligado con el cumplimiento de los objetivos a establecerse para el mejor funcionamiento de la empresa.

El personal operativo de AGENCLEAN S.A. al dedicarse a la limpieza de áreas contaminadas está expuesto constantemente a un entorno laboral no saludable. La gerencia debe de asumir la responsabilidad de velar por el bienestar físico y mental de su personal, ya que esto influye en la productividad de los mismos.

Para (Chiavenato I. , 2009) la comunicación y la retroalimentación con los trabajadores es una de las estrategias más importante en la gestión de recursos humanos.

Dentro de la empresa la comunicación entre empleado y empleador es muy débil, esto ha ocasionado disturbios entre ambas partes. También constituye

uno de los factores por los cuales no se ha llegado a satisfacer las necesidades de la organización y de los empleados.

Así mismo, la falta de información representa una desventaja para la empresa ya que sin ella no se podrá tomar decisiones eficientes y adecuadas, por ende no se podrá dar una buena planificación y no existirá una base sólida para la creación y diseño de los sistemas de información. Sin una base de datos con información verídica tampoco se podrá dar soluciones a los problemas que la empresa tenga en el futuro.

Está de más decir que estas bases de datos deberán estar en constante mantenimiento y actualización. Los datos de personal, puestos, remuneración, préstamos y beneficios sociales son factores variables, es decir están sujetos a estas modificaciones y actualizaciones constantes; es por ello que se tiene que estar al día con los nuevos registros o en revisiones periódicas principalmente por las nuevas competencias, experiencias, capacitaciones, datos personales, etc.

1.5 La comunicación en la Organización

Así mismo, otro concepto muy relevante es el de la **comunicación**, ya que es sin duda alguna un pilar fundamental en cualquier organización debido a que permite su buen funcionamiento, así como también ayuda a la empresa a poder lograr la consecución de sus objetivos.

En el ámbito organizacional, existen algunos tipos de comunicaciones:

Existen dos tipos de comunicación, la interna y la externa.

De acuerdo con (Carvajal, Omeño, & Valverde, 2012) la comunicación interna es el:

“Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes

medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”

Según (Lopez & Ruiz, 2011) La comunicación interna a su vez se puede presentar en una organización de forma ascendente, descendente y horizontal.

La comunicación descendente es aquella que consiste en que los empleados de niveles jerárquicos inferiores de la empresa son informados por los altos cargos (gerentes, dueños de la empresa), acerca de los planes, objetivos, maneras de llevar a cabo una empresa una empresa. En pocas palabras va de arriba hacia abajo la comunicación, tomando como referencia el organigrama de la institución. Los altos cargos realizan este tipo de comunicación de forma por lo general formal y muy breve a través de informes y documentos.

Por otro lado, está la comunicación ascendente, la cual es literalmente lo opuesto a la interior, ya que ahora son los empleados de niveles jerárquicos inferiores los que informan a los gerentes o a los altos cargos. La información que se comunica por lo general es acerca de sugerencias, quejas u opiniones que tengan a cerca de un trabajo en especial.

Dentro de la comunicación interna, también tenemos a la comunicación horizontal, la cual se da entre los departamentos de un mismo nivel jerárquico. En la mayoría de los casos esta comunicación suele traer problemas, ya que los empleados suelen haber rivalidades personales entre ellos. Por lo cual se recomienda hacer reuniones conjuntas para tener una mayor difusión de la información, así como también se rota al personal por los diferentes departamentos de la organización.

Otro tipo de comunicación es la externa, la cual busca crear, mantener una mejor relación con la sociedad (clientes, proveedores, competencia), así mismo esta comunicación permite proyectar hacia las personas una imagen

corporativa mejor vista, así como también los ayuda a dar a conocer o promocionar sus productos y servicios, es decir mantenerlos informados acerca de la empresa.

Sin duda alguna, la comunicación ya sea escrita, hablada, de forma ascendente, descendente o cruzada, interna o externa es una herramienta fundamental para cualquier organización.

La comunicación en la empresa AGENCLEAN S.A no es buena ya que se nota la falta de coordinación de dicha empresa debido a la desinformación por parte de los empleados y de los gerentes.

Es por lo anterior, que esta empresa necesita un departamento de Recursos Humanos ya que este ayudaría a mejorar la comunicación interna, de forma muy práctica al usar sus herramientas de forma eficiente, como el uso de

- Memos
- Correos Electrónicos
- Circulares
- Boletines
- Grupos en redes sociales

Todo lo mencionado, sería coordinado por el departamento de Recursos Humanos, el cual harías más eficiente la comunicación.

1.6 Finanzas

La (Universidad del Valle de México, 2009) dice que los gerentes y propietarios de empresas tienen que analizar cómo generar un ahorro interno, como por ejemplo un mejor control de costos que les permite hacer frente al mercado actual. Hoy en día, ya no resulta mantener un personal exclusivamente bajo negociaciones colectivas o bajo reducción de huelgas laborales.

La planificación es una herramienta sumamente importante, y es mediante la planificación de personal que se puede lograr el ahorro de costos laborales, con los análisis de puestos se pueden rentabilizar dichos costos, que junto a una administración eficaz tan se lograr rentabilizar la estructura organizacional.

Según (Rodríguez N. , 2011) indica que la gestión de personal de las empresas puede incidir en los costos y gastos de las mismas, ya que se manejan diferentes egresos realizados por cada ejecutivo y obrero de la organización.

Hay que reconocer que es lo que aporta el capital humano para el equilibrio entre el beneficio y el costo, de esta manera se conocerá si se está llevando un buen manejo financiero y si este está siendo optimizado.

AGENCLEAN S.A. tiene que conocer que el departamento de Recursos Humanos tiene que verse cada vez más involucrado con el negocio, ya que su actividad más allá de ser operacional tiene repercusiones en los estados financieros de la empresa, por más diminuta que sea la decisión tomada.

Todos los costos que se van a adquirir y que son implícitos de un departamento de Recursos Humanos, serán detallados, expuestos y analizados en el capítulo IV de este trabajo de titulación.

1.7 Derecho Laboral

(Delgado & Ena, 2011) Definen al derecho laboral como un conjunto de normas que regulan las relaciones de trabajo libre y voluntario bajo condiciones de dependencia y también por las de cuenta ajena. Surge para crear igualdad en las relaciones laborales limitando el poder del empleador y protegiendo a los empleados.

De acuerdo a (Fournier, 2011) el derecho laboral es una especialización del Derecho con respecto al trabajo que regula mediante leyes y reglamentos la

existencia y funcionamiento de las relaciones entre empleados y empleadores. Además poseen unas características particulares:

- Carácter irrenunciable, es decir no se pueden renunciar voluntaria ni forzosamente. Por ejemplo, aunque haya firmado su contrato con una cláusula de no tener derecho a un salario mínimo, esta será inválida.
- Derecho al trabajo, todos tienen libre potestad de escoger una actividad económica en la cual desempeñarse.
- Principio de igualdad, quiere decir que está prohibido hacer diferencias entre las personas desde la perspectiva jurídica y con condiciones idénticas.
- Imprescriptibilidad, habla sobre el plazo para prescribir los derechos, el cual empieza a correr hasta después de cese de la relación laboral entre empleado y empleador.
- Principio de contenido mínimo de garantías, toda legislación debe estar respaldada por un conjunto de principios sin los cuales no se puede ejercer el trabajo.
- *In dubio pro operario*, “en la duda, a favor del trabajador”, cualquier precepto laboral debe tener muy en cuenta el interés del trabajador y la conveniencia social.

AGENCLEAN S.A. tendrá que tomar en cuenta estos principios para la base legal sobre la cual se constituirá el departamento de Recursos Humanos. Ya que sin esta la empresa no podrá continuar con sus funciones de manera lícita, y se convertiría en un obstáculo en el futuro.

(Torres, 2014) Aporta con que el Derecho Laboral es aquel factor que mantiene el equilibrio entre empleados y empleadores, manteniendo el espíritu de justicia social con la correcta aplicación de preceptos legales.

Es gracias a esto que ya no se presentan casos extremos de discriminación, exclusiones, preferencias, y otros tipos de “abuso de poder” por parte de cualquiera de las partes de la relación laboral. Todas las personas merecen un trato digno y respetuoso, tanto del empleado para el empleador como del empleador al empleado.

1.8 Subsistemas de la Administración de RRHH

Todo jefe o encargado del departamento de recursos humanos, debe de seguir un patrón o proceso al momento de administrar este departamento. Uno de los tantos, es el proceso de selección del personal que va a trabajar en la organización.

Como primer paso del proceso de selección de personal se inicia dada la necesidad de un vacante sin cubrir, donde se hace necesario un trabajador. A continuación se detallarán los subsistemas de este proceso:

1.8.1 El Reclutamiento

El Reclutamiento es el primer paso, pero esta decisión no la realiza el departamento de talento humano, sino más bien se inicia dada la orden de otro departamento de que existe una vacante.

De manera formal, cuando una empresa requiere de una vacante, lo que hace el staff es emitir una “requisición de empleo”.

De acuerdo con (Chiavenato I. , 2011), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”

Según (Robbins, 2000) nos dice que “el reclutamiento es el proceso de localizar, identificar, traer solicitantes capaces”.

De forma breve, el reclutamiento no es más que atraer candidatos, lo cual se lo realiza de diferentes formas. Hoy en día, esta parte del proceso se la realiza utilizando la tecnología a través de las redes sociales, y enviando las hojas de vida a las empresas por medio de los correos electrónicos.

1.8.1.1 Descripción del Puesto de Trabajo y del Perfil del Candidato

Una vez que el departamento de recursos humanos tiene la orden de reclutar al personal se deberá realizar la descripción del puesto solicitado.

Para (Delgado & Ena, 2011) antes de comenzar el proceso de selección deben realizar:

Descripción del puesto de trabajo: aquí se detallan las funciones y tareas del puesto de trabajo, el cual debe realizarse con un análisis previo del mismo.

Descripción del perfil del candidato: son las características personales y profesionales requeridas para el puesto de trabajo.

Gráfico 1.2: Descripción del Perfil del Candidato

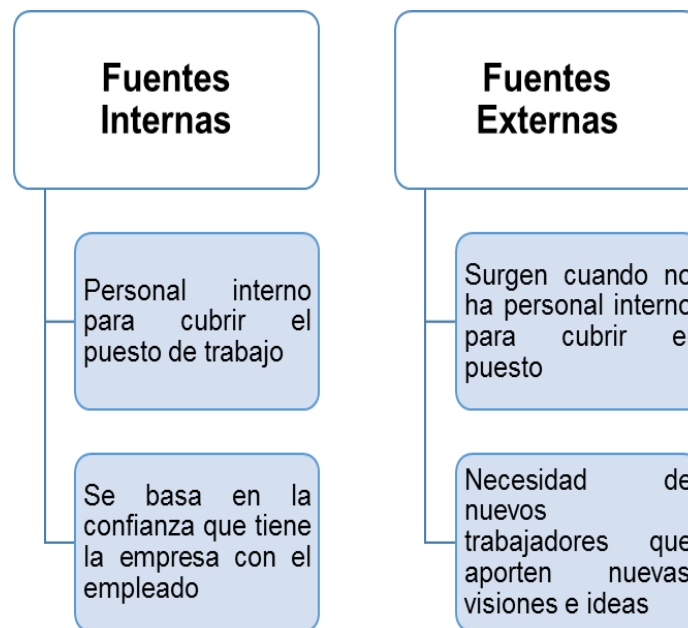
Ejemplo de descripción de perfil de candidato:
Ingeniero Químico Industrial
Nivel de Estudios: Ingeniero Químico
Requisitos: Manejo de productos químicos tóxicos, Gestión de Salud y Seguridad Industrial, Proactivo, Trabajo bajo presión, Dinamismo, Trabajo en equipo.
Experiencia Mínima: 3 años en el cargo
Edad: 30-35 años
Genero: Indiferente

Elaborado por: Autoras

Fuente: (Delgado & Ena, 2011)

Las empresas, una vez ya tengan lo anterior mencionado, para reunir los aspirantes deberán acudir a sus fuentes internas y fuentes externas.

Gráfico 1.3: Fuentes para Reclutar Aspirantes de Puestos de Trabajo



Elaborado por: Autoras

Fuente: (Delgado & Ena, 2011)

Entre las numerosas fuentes externas se cuentan con:

- ✓ Prensa
- ✓ Bolsas de Trabajo
- ✓ Empresas de Selección de Personal
- ✓ Contactos Personales
- ✓ Redes Sociales
- ✓ Páginas web

1.8.1.2 Recepción de Solicitudes

La recepción de solicitudes es realizada por el departamento de recursos humanos, en el cual a través de las redes sociales, bolsas de trabajo, correos

electrónicos, reciben las hojas de vida de las personas que han deseado postularse para ser parte de la organización en el cargo detallado.

1.8.2 La Selección

Luego de haber reclutado a las personas que cumplen con los requisitos del cargo del trabajo que se encuentra vacante, la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos, procede a seleccionar las personas cuyo perfil se asemeja más al requerido por la empresa.

De acuerdo con (Chiavenato I. , 2011), la selección de personal es *“La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado”*.

A su vez también explica que la selección se trata básicamente de un proceso de comparación y decisión.

Se debe de tener en cuenta que la decisión final, es decir, quien tiene la última palabra respecto a quien se va a considerar para el puesto, es una decisión tomada siempre por el jefe de la línea o departamento que lo solicitó.

El proceso de selección es clave en este punto, ya que en base a pruebas de diferentes tipos como: test psicométricos, técnicas de simulación, entrevistas de selección, pruebas de conocimiento o capacidad, se escogerá a la persona más apta.

Para el caso de AGENCLEAN S.A la y por lo general en las empresas, las pruebas y las primeras entrevistas para la selección la realiza el departamento de Talento Humano, específicamente la persona a cargo de contratar personal, y luego el Jefe del departamento solicitante de la vacante, realiza la entrevista final. Por lo cual se debe de tener los conocimientos necesarios para realizar este proceso, lo que significa contar con un adecuado departamento de talento humano.

1.8.2.1 Realización de Pruebas

De forma más detallada, (Delgado & Ena, 2011) explican que estos test o pruebas son de suma importancia ya que “*miden distintos aspectos del candidato como son la personalidad, actitudes, aptitudes, intereses*”

Los test ayudan a medir la capacidad de concentración, de aprendizaje, de resistencia, de personalidad y conocimientos previos que estos tengan.

Como ya se mencionó anteriormente, existen diferentes tipos de pruebas como las siguientes:

Test psicotécnicos: Estos test ayudan a evaluar todas las capacidades intelectuales que tiene el empleado para de esta forma poder realizar las tareas que se le van a asignar en su puesto de trabajo.

En este test se descubre la inteligencia, la memoria, la atención, la aptitud verbal, numérica, espacial que tenga la persona.

Como toda prueba tiene su tiempo de duración, el cual es muy corto por lo que la persona que revisa, evalúa la cantidad de errores que tiene y la rapidez con la que lo solucionó.

Test de personalidad: La personalidad sin duda alguna juega un rol importante al momento de ocupar un puesto de trabajo, por lo cual este test se basa en descubrir qué tipo de personalidad posee dicha persona

Este test está compuesto a base a preguntas de carácter personal para conocer la iniciativa, persuasión, empatía, como es aquella persona con la sociedad.

1.8.3 Oferta de Precontrato

La Oferta de Precontrato es aquella que se realiza una vez que la empresa ya ha seleccionado a su mejor candidato, además es aquella que se realiza cuando el encargado del proceso de selección ya se ha cerciorado de las referencias del postulante.

Después de lo mencionado, se deja claro al futuro empleado acerca de las condiciones que van a ir estipuladas en el contrato de trabajo.

En breves palabras, este paso es un compromiso que se realiza de forma previa a la contratación.

La empresa AGENCLEAN S.A realizará a través del departamento de Talento Humano el precontrato en sus instalaciones.

1.8.4 Revisión Médica

En la mayoría de las empresas, se suele seguir este paso, el cual implica que la empresa envía a la persona que ya ha sido entrevistada, a realizar exámenes médicos, como parte de una revisión general.

Estos exámenes son importantes ya que permiten identificar si el futuro trabajador va a poder estar apto o no para el cargo al cual se postuló.

Los exámenes médicos son realizados por un médico experto en la materia, y debido a que para el Departamento de Recursos Humanos implica un costo alto, se lo debe realizar al final del proceso al mejor candidato.

Existen además exámenes médicos periódicos, que se realizan como su nombre mismo lo dice, cada periodo. Se lo hace para evitar cualquier tipo de enfermedad causada dentro de la empresa debido al trabajo que desempeña.

1.8.5 Contratación

Esta es la etapa de los subsistemas de recursos humanos, en la cual se queda pactado un acuerdo, por ende es la parte más importante, ya que se establece una nueva relación jurídica entre el empleador y el nuevo empleado, en el cual a través de un contrato, se compromete a prestar sus servicios a la empresa ya sean de forma intelectual o manual y a cambio recibir una remuneración, así como también de beneficios.

Es también en la contratación que se establecen los períodos de prueba de acuerdo con las leyes laborales actuales.

De acuerdo con (Zaragoza, 2006), la contratación:

- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.
- Se debe integrar el expediente de trabajo
- Se llevará a cabo entre la empresa y el empleado
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador.

Para AGENCLEAN S.A, actualmente la contratación se realiza de forma poco formal, es por lo cual esta parte de los procesos ayudará a los empleados a mejorar su relación con el empleador, a dejar en claro cuáles son los deberes y obligaciones en la organización, y también le permitirá tener conocimiento de sus derechos como empleado.

1.8.6 La Inducción

La inducción, de acuerdo con (Zaragoza, 2006), es aquella que permite al empleado poderse informar sobre los nuevos elementos a través de planes y

programas, para de esta forma poder hacer más rápido su proceso de integración con su puesto, su jefe y la empresa en el menor tiempo posible.

Después que el empleado ha sido seleccionado en la organización y se ha establecido un contrato, la empresa lo que hace es darle una copia al nuevo empleado; así como también se le proporciona del manual de la empresa, el cual contiene todos los reglamentos que se deben de seguir, así como también de sus políticas internas.

Luego de lo anterior, la persona encargada de la inducción, le muestra cómo funciona la empresa al empleado, además se le proporciona el conocimiento de la cultura, los valores organizacionales, la visión, misión. Todo esto se lo realiza con el fin de que el nuevo empleado pueda estar consciente de esta información y de esta forma se espera el buen rendimiento del mismo.

La inducción le va a permitir al nuevo empleado a capacitarse, a entender en detalle las funciones de la empresa, y como su trabajo es influyente en la misma. Con esta inducción lo que se busca es que el empleado se familiarice con la organización y que con el paso de los días realice sus tareas.

1.9 El Salario

Los sueldos o salarios es aquella remuneración que recibe el empleado en la organización, de acuerdo a lo pactado en el contrato de trabajo.

En la actualidad, las empresas le piden los datos al empleado para abonarle sus sueldo a una tarjeta de débito del banco de preferencia de la empresa o sino de una tarjeta que ya tenga el empleado.

Pero también existen empresas que debido a las diferentes modalidades de trabajo que realiza el empleado, prefieren pagarles en efectivo.

La forma de pago por lo general suele ser quincenal y al finalizar el mes. Aunque esta dependa de la modalidad del sueldo, el cual puede ser fijo, y este puede aumentar debido a comisiones o beneficios sociales.

Según (Delgado & Ena, 2011), la nómina la reciben los empleados de forma mensual en la cual se detalla lo siguiente:

- **Percepciones salariales:** Es todo lo monetario que recibe el empleado, en el cual se incluyen el salario base, las compensaciones salariales por el trabajo realizado, las horas extras y el salario en especie, el cual no puede superar el 30% de las percepciones totales del trabajador.
- **Percepciones no salariales:** Es todo lo que no se considera como salario como por ejemplo; las indemnizaciones y las prestaciones.
- **Deducciones:** Son cantidades monetarias que se disminuyen del sueldo debido a la ley, como es el caso del Seguro Social.

1.10 El Contrato de Trabajo

El Contrato de trabajo de acuerdo con (Delgado & Ena, 2011) es un *“acuerdo entre el empresario y el trabajador, mediante el cual el trabajador se obliga a prestar servicios por cuenta ajena y bajo el poder de dirección del empresario, a cambio de una remuneración”*

Así mismo un contrato de trabajo está compuesto de características básicas que deben de ser consideradas:

- **Voluntariedad:** Esto significa que el empleador y el empleado deben de realizar este contrato mediante un acuerdo libre, es por esto que se resalta que debe ser con la voluntad de ambas partes
- **Ajenidad:** Esto quiere decir que los frutos del trabajo que se vaya a realizar van a ser retribuidos a otra persona distinta al que realiza el trabajo.
- **Dependencia:** Significa que el empleador puede dictar órdenes como jefe pero siempre dentro del trabajo, sin salir de los límites.
- **Remuneración:** Significa que a cambio del trabajo realizado, el empleador le va a realizar el pago del valor pactado en el contrato al trabajador.

De igual forma según (Delgado & Ena, 2011), un contrato de trabajo consta de tres partes o elementos:

Consentimiento:

Como el nombre mismo lo dice, debe existir consentimiento entre las partes que participan en el contrato de trabajo. Ya que no se puede forzar a que una persona trabaje para una empresa o viceversa, que un empleador contrate de esta forma a una persona.

Objeto:

El objeto se refiere a las prestaciones que van a realizar cada uno: el empleado y el empleador.

Para el caso del empleador este presta su trabajo y recibe su remuneración; mientras que el empleador o jefe recibe el trabajo realizado y cambio le da su sueldo o remuneración.

Causa:

La casusa se refiere al propósito o fin por el cual se realiza un contrato de trabajo, el cual puede por varios motivos como por ejemplo producir un bien o prestar un servicio a la sociedad.

Es de suma importancia regir todo proceso con carácter jurídico bajo las leyes que amparan y rigen en Ecuador. Los trabajadores son protegidos por las leyes del Código de Trabajo, en este los empleados se regirán sobre un contrato individual de trabajo.

Art. 8.- Contrato Individual.- *“Convenio por el cual una persona se obliga para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.”* (Ministerio de Relaciones Laborales, 2015)

Para el caso de AGENCLEAN S.A, los contratos de trabajo son la tarea más esencial del departamento de Recursos Humanos, ya que se van a detallar las actividades que va a realizar el nuevo empleado, así como también su remuneración estipulada, sus deberes y derechos.

1.10.1 Clasificación de los Contratos de Trabajo

En Ecuador, a la fecha del 20 de Abril del 2015, entraron en vigencia nuevas reformas laborales que han tenido gran incidencia dentro de los procesos de Recursos Humanos, y para ir de acuerdo a la ley, hay que tener conocimiento de dichas reformas.

De acuerdo al (Ministerio de Relaciones Laborales, 2015), la clasificación de los contratos de trabajo es:

“Art 11.- Clasificación.- a) *Expreso o Tácito; b) A sueldo, jornal, en participación y mixto; c) Tiempo Indefinido, temporada, eventual, ocasional; d) Por obra cierta, tarea o destajo; y e) Individual o grupal.*” (Ministerio de Relaciones Laborales, 2015)

1.10.2 Del Periodo de Prueba

Así mismo, el (Ministerio de Relaciones Laborales, 2015) indica que:

Art. 15.- Periodo de prueba.- El tiempo del periodo de prueba es de noventa días máximo, el cual será dar en todos los contratos de plazo indefinido que se realicen por primera vez. Este no será repetitivo, es decir no puede celebrarse más de un periodo de prueba entre el mismo empleado y empleador.

Durante el periodo de prueba cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación libremente.

1.10.3 Causas para Terminar el Contrato

Según lo dictado por el (Ministerio de Relaciones Laborales, 2015) las causas para dar por terminado un contrato individual de trabajo son:

Art. 169.- Causas para la terminación del contrato individual.-

1. Por causas legalmente previstas en el contrato, que sean dentro el periodo de prueba
2. Por acuerdo de las partes
3. Conclusión de obra
4. Muerte o incapacidad del empleador
5. Muerte del trabajador o incapacidad permanente o total para realizar sus labores
6. Caso fortuito o de fuerza mayor que imposibilite el trabajo como incendio, terremoto, u otros acontecimiento no previstos
7. Visto Bueno
8. Por Desahucio
9. Despido Intempestivo

1.11 La Renuncia y el Despido

De acuerdo con (S.N., 2014) la renuncia es el fin de una relación donde una parte expone su deseo voluntario de terminar sus servicios donde los presta ante una segunda parte.

La renuncia es aquella acción de carácter unilateral en la cual un empleado decide renunciar a su cargo debido a la razón que presente. En la mayoría de las organizaciones se le pide al empleado anticipar la decisión de renuncia con un periodo de 15 días.

Durante este periodo la empresa se dedica a buscar un sustituto adecuado, que pueda realizar las tareas que realizaba la persona anterior.

De acuerdo a la nueva reforma laboral en Ecuador, la renuncia en términos jurídicos es conocida como el “Desahucio”

Art. 184.- Desahucio.- *“Es el aviso por escrito con el que una persona trabajadora le hace saber a la parte empleadora que su voluntad es la de dar por terminado el contrato de trabajo, incluso por medios electrónicos.”*
(Ministerio de Relaciones Laborales, 2015)

El desahucio debe hacerse notificar con un mínimo de 15 días de anticipación. Por otra parte el (Ministerio de Relaciones Laborales, 2015) indica con respecto al Despido lo siguiente:

Art. 188.- Indemnización por Despido Intempestivo.- Cuando el empleador despide intempestivamente al trabajador, no habiendo causa o justificación alguna a la terminación del contrato, se produce el despido.
El empleador será condenado a indemnizar a dicha trabajador en conformidad con el tiempo de servicio.

CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA

Para efectos de este estudio se va a realizar un análisis cualitativo, ya que se van analizar cómo es el clima organizacional, es decir, el ambiente de la empresa a través de entrevistas.

Se ha determinado como cualitativo, ya que al usar las entrevistas a los gerentes; como resultado se tendrá un análisis más subjetivo, con lo cual se busca dar solución al problema que tiene la empresa AGENCLEAN S.A, al no tener un departamento de Recursos Humanos.

Así mismo, también será cuantitativo, para ser más objetivos en el análisis a través del uso de encuestas a los empleados de AGENCLEAN S.A para determinar la necesidad de la creación de un departamento de Recursos Humanos.

A través de técnicas de recolección de datos se va a poder conocer cómo se maneja la administración de personal actual sin la creación del departamento y como ha incidido en la satisfacción de los empleados.

Usando estas técnicas se espera conocer cómo es el ambiente actualmente en la empresa, las necesidades y aspiraciones que tienen los trabajadores.

2.1 Técnicas de Investigación

Para el presente trabajo de titulación se va a trabajar con las técnicas de investigación presentadas a continuación:

2.1.1 Encuestas

Según (K, 2012) la encuesta es una herramienta o técnica que se utiliza en la investigación, la cual se trata de una serie de preguntas verbales o escritas, que se las realiza a los individuos con el propósito de obtener a cambio la información necesaria, para dicho trabajo o investigación.

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991) las encuestas son el instrumento más utilizado para recolección de datos, que consisten en un grupo de preguntas para medir una o más variables.

Se realizarán encuestas al personal operativo y administrativo de AGENCLEAN S.A., de esta manera se obtendrá información de primera fuente sobre la situación organizacional de la empresa y también para poder medir la satisfacción que el personal tiene y con la cual realiza sus labores y funciones.

También se formularán preguntas que permitan medir el clima laboral, un factor que como ya se ha mencionado influye en el rendimiento del personal. Estos son conocidos como las encuestas de actitud que *“son un procedimiento para conocer reacciones de los trabajadores a los diversos factores que afecta su trabajo, así como los aspectos que desearían modificarse.”* (Reyes, 2005)

2.1.2 Entrevistas

Una entrevista, tomándolo en el sentido de búsqueda de información, es una conversación en la cual un periodista realiza una serie de preguntas a una persona en específica, la cual se la conoce también como entrevistado.

Esta conversación se realiza en base a preguntas concisas para que el entrevistador pueda obtener la información que está buscando.

Para el caso de AGENCLEAN S.A, se van a realizar entrevistas a los altos cargos como a la gerente de la empresa y además a sus asesores.

2.1.3 Observación Directa

“La observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar recoger y mediante su propia observación. Este tipo de observación puede ser intersubjetiva” (Rodríguez E. , 2005)

La observación directa es una técnica imprescindible para este proyecto de titulación, ya que al observar las actividades que realizan los empleados e AGENCLEAN S.A, se va a poder contrarrestar lo que verdaderamente realizan en sus puestos, con lo que dice en su descripción de cargos.

2.2 Tipo de Investigación

El presente trabajo de titulación empleará como tipo de investigación, dentro del análisis cualitativo, el enfoque exploratorio descriptivo que permitirá dar respuesta a varias interrogantes que se presenten debido a los factores psicológicos, culturales. Estas nos guiarán para configurar la estructura de la gestión de personal de la que se va a encargar el departamento de Recursos Humanos de la empresa AGENCLEAN S.A.

2.2.1 Tipo de Investigación Exploratorio

En este trabajo de titulación se detallarán los aspectos relevantes, como causas y fenómenos, que impiden gestionar de manera eficaz y eficiente los recursos humanos de la empresa. Para así poder determinar los errores dentro de los procesos organizacionales.

2.3 Población o muestra

Todos los empleados, comenzando desde los altos cargos hasta los cargos menores que forman parte de la empresa AGENCLEAN S.A, van a ser parte de población de estudio.

La población está repartida de la siguiente forma: 3 personas gestionan la parte administrativa, y 27 personas son las que trabajan en la parte operativa.

Para realizar el cálculo de la muestra del trabajo de titulación, se van a utilizar técnicas estadísticas para poder calcular el tamaño de la muestra para una población finita.

A continuación se van a especificar cada una de las variables tomadas en cuenta para dicho cálculo de acuerdo con (Quesada & Garcia, 1988):

En donde:

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza, para este caso se escogió de 95%

N= Tamaño de la población (cantidad de empleados de la empresa)

p= Prevalencia esperada del parámetro a evaluar (un 60%)

q= (1-p)

e=error que se prevé cometer, que en este caso es del 10%

Según (Quesada & Garcia, 1988) la fórmula para el cálculo de la muestra es:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Por lo cual una vez reemplazados los valores de las variables se tendría lo siguiente:

Z	1,96
N	30
p	70%
q	30%
e	10%

$$n = \frac{24,20}{1,10}$$

$$22,07 = \mathbf{23}$$

El resultado de la muestra utilizando la fórmula “redondear más” en Excel, nos da un valor de 23, lo cual equivale al número de encuestas que se van a realizar en la empresa.

Si bien es cierto el total de la población son 30 empleados, incluidos los gerentes, y a quienes se va a encuestar es a la parte operativa (27 personas), ya que a las gerencias se les aplicará entrevistas.

Se puede observar que en base al cálculo nos tocaría encuestar por muestreo a 23 personas al ser la diferencia tan baja (4 personas), se ha concluido que es más conveniente trabajar directamente con la población.

2.4 Especificaciones

Al momento de realizar la encuesta se tendrán en cuenta las siguientes especificaciones:

- ✓ La encuesta se la realizará de forma anónima, de modo que en la empresa, nadie salga perjudicado por sus respuestas personales, además de esta manera los trabajadores, pueden tener más confianza al momento de realizarlas y así expresar lo que piensan y sienten de verdad con respecto a las preguntas propuestas
- ✓ La encuesta se la realizará a los empleados considerando que el día fuera normal en la empresa, para de esta forma poder encuestar sin ningún inconveniente o algún percance a los trabajadores.
- ✓ La entrevista fue diseñada con preguntas claves para saber desde el punto de vista gerencial como se encuentra la situación de la empresa, los resultados se presentarán de manera general sin especificar nombres de los entrevistados por petición de los mismos.

Modelo de la encuesta ver en el (Anexo 1)

Modelo de la entrevista ver en el (Anexo 2)

CAPITULO III.- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se procederá a realizar el diagnóstico de los procesos que rigen actualmente dentro de la empresa AGENCLEAN S.A., se analizarán factores como capacitación, bienestar social y laboral, evaluaciones al personal, registro de nómina, etc.

Este diagnóstico tendrá dos puntos de vida:

1. Perspectiva Operativa
2. Perspectiva Gerencial

3.1 Diagnóstico Preliminar – Perspectiva Operativa

Para realizar este diagnóstico, se elaboró un cuestionario con preguntas específicas como clima laboral, satisfacción económica, distribución de funciones y tareas, para determinar si alguien se encarga de ciertos procesos de Recursos Humanos y si existe una necesidad absoluta para crear este departamento.

Este cuestionario (Anexo 1) cuenta con 15 preguntas y fue entregado a la Sub-Gerente Administrativa para hacer la respectiva encuesta entre los empleados, por ser la responsable del manejo del personal y la que más contacto tiene con ellos.

La encuesta fue entregada el día 30 de junio del 2015 a la persona encargada, pero fueron resueltas en un transcurso de 3 días, es decir fueron devueltas resueltas el 2 de julio del 2015. El personal al que fue aplicada las encuestas, en su totalidad, brinda sus servicios en la Clínica Panamericana CLIMESA S.A. de la ciudad de Guayaquil. A continuación se presentarán los resultados tabulados con el respectivo análisis.

1.- ¿Se siente cómodo trabajando en la empresa?

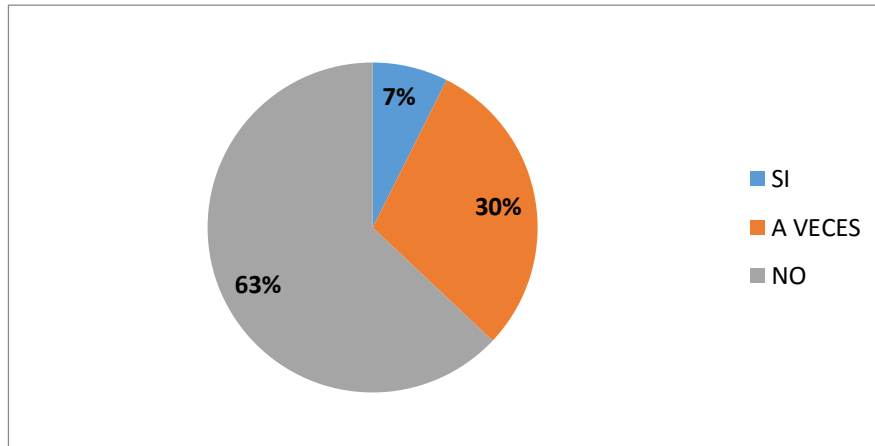


Gráfico 3.1: Preguntar #1 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

El 63% de los trabajadores de AGENCLEAN S.A. indican que no se sienten cómodos realizando sus labores en la empresa. El 30% a veces se siente cómodo trabajando y solo el 7% de ellos si se sienten cómodos trabajando en ella.

De acuerdo con (Talent Tools, 2013), lo que contribuye a que los trabajadores o empleados no se sientan cómodos en su lugar de trabajo es la falta de una buena distribución de los espacios, la mala ubicación de los empleados y de los objetos. Como consecuencia a esto, se disminuye su productividad y la calidad en la realización de sus tareas.

Esta frase, justamente coincide con el caso de los trabajadores de AGENCLEAN S.A, los cuales al no tener un departamento de recursos humanos que se preocupen o velen por el bienestar y comodidad de cada uno de ellos o por los factores previamente mencionados, puede traer efectos negativos en su desenvolvimiento laboral.

2.- ¿Le gusta el trabajo que desarrolla?

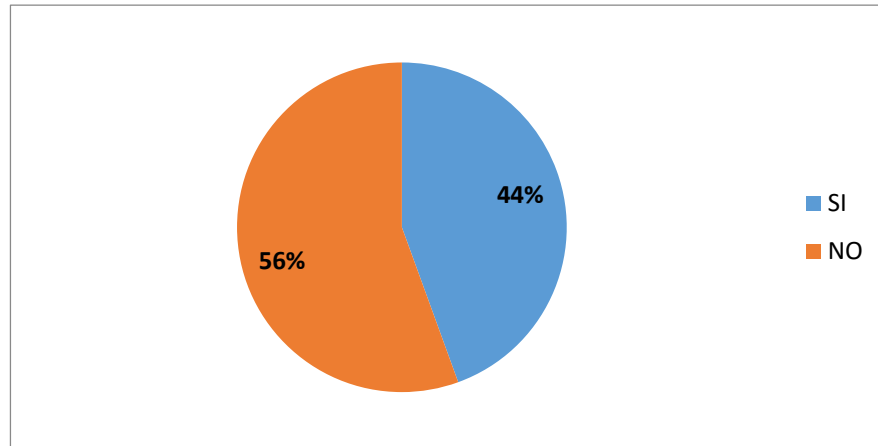


Gráfico 3.2: Pregunta #2 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

El 56% de la población encuestada no tiene agrado por su trabajo, mientras que el 44% si le gusta lo que realiza para la empresa. Es decir que más de la mitad del personal operativo no está a gusto con las tareas que su cargo implica.

Esto influye mucho en la productividad de la empresa de forma externa como de forma interna. De forma externa, los clientes no estarán satisfechos con el servicio brindado por la empresa. Y desde el aspecto interno, debido a que no ayuda para tener un agradable ambiente laboral.

Al no gustarles su trabajo, a los trabajadores de AGENCLEAN S.A, se identifica un gran problema que debe ser solucionado. A lo largo del presente trabajo de titulación, se demostrarán las razones por las cuáles a los empleados no les gusta su trabajo, y así mismo se buscarán soluciones a las mismas.

3.- ¿Las cargas de trabajo están repartidas de manera equitativa?

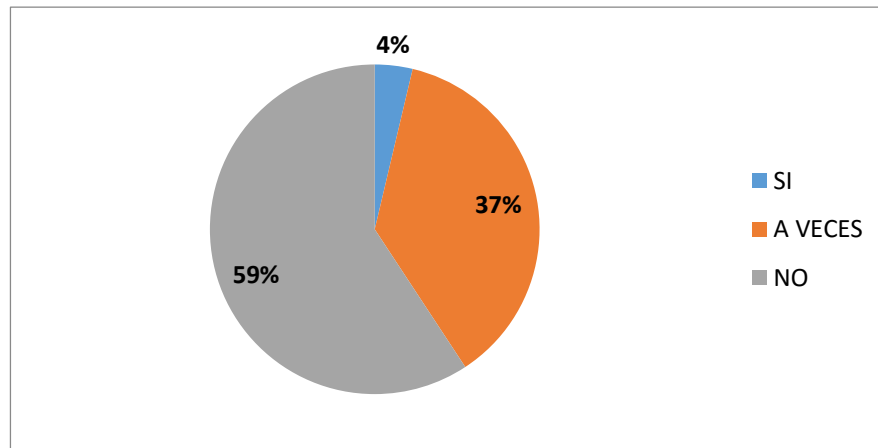


Gráfico 3.3: Pregunta #3 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

Esta pregunta fue planteada para conocer, desde la perspectiva y percepción de los mismos trabajadores, de la equidad en las cargas laborales entre los mismos trabajadores, ya que todos desempeñan el mismo cargo en la empresa.

El 59% de los trabajadores piensan que no están repartidas equitativamente, posiblemente a este grupo está siendo sobrecargado con tareas por sus supervisores, el 37% piensa que a veces las tareas que conllevan con el puesto son repartidas equitativamente, y solo el 4% piensa que si están repartidas de forma equitativa las tareas,

En el siguiente capítulo del presente trabajo de titulación, se va a realizar un formato como herramienta para poder distribuir de forma más equitativa las horas a cada uno de los trabajadores, para que de esta forma los problemas por este tipo se eliminen y se logre un mejor ambiente laboral.

4.- ¿Su lugar de trabajo es físicamente seguro?

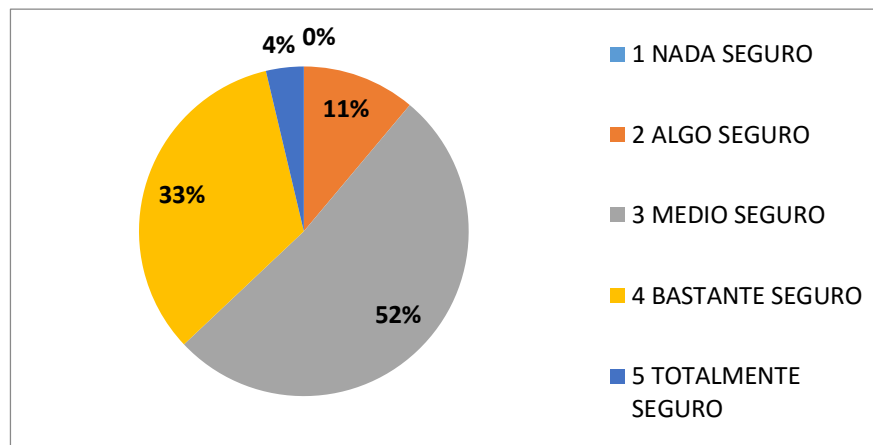


Gráfico 3.4: Pregunta #4 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

Esta pregunta fue formulada para conocer el nivel de seguridad que posee el lugar de trabajo desde la perspectiva de los trabajadores.

Antes de realizar el análisis a esta pregunta, es necesario indicar que la seguridad de los trabajadores se ve influenciada por las zonas de la clínica a la cual ellos prestan sus servicios, la cual va desde la más crítica (Unidad de cuidados intensivos o quirófanos) a la menos crítica (oficinas de la clínica).

El 11% indica que su lugar de trabajo es algo seguro, posiblemente este grupo trabaja en zonas críticas de la institución como la Unidad de Cuidados Intensivos o Quirófanos. El 52% indican que su lugar de trabajo es medio seguro, así mismo que el grupo del 11%, posiblemente este grupo trabaje en zonas que también puedan afectar su bienestar físico al estar en zonas de frecuente contacto con enfermedades.

El 33% menciona que su lugar de trabajo es bastante seguro, es decir pueden ser las áreas administrativas de la clínica; y apenas un 4% señala que su lugar de trabajo es totalmente seguro, un grupo que se le puede atribuir sus labores en la oficina e AGENCLEAN S.A. establecida en la clínica.

La seguridad de los trabajadores es clave en una organización, es por esto que en el siguiente capítulo se elaborará una mejor distribución de las

actividades, para que de esta forma todos los trabajadores vayan rotando y haya equidad.

5.- ¿Cada qué tiempo usted recibe capacitación laboral?

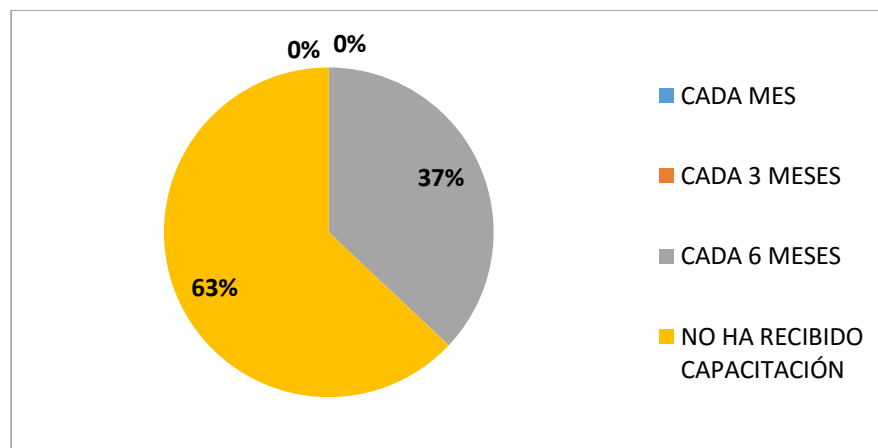


Gráfico 3.5: Preguntar #5 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

Esta pregunta tiene el fin de conocer si la empresa realizan capacitaciones a sus trabajadores que se relacione con las labores que realizan, charlas de salud e higiene, charlas de uso eficiente de productos y maquinarias, etc.

El 63% de los trabajadores respondieron que hasta el momento no habían recibido capacitación alguna, lo cual si es preocupante ya que debido a la labor que desempeñan, la capacitación por medidas de seguridad es un requerimiento básico para ellos.

El 37% restante dijo que cada 6 meses se les realizaba una capacitación, lo cual equivale que solo a 10 trabajadores tienen conocimientos actualizados sobre su trabajo, es decir ni la mitad del total de la muestra

Es por lo encuestado que en el siguiente capítulo, se organizarán capacitaciones para todos trabajadores, para que de esta forma los trabajadores se mantengan informados de la forma en la que deben de desempeñar sus labores y evitar inconvenientes.

.6.- Al momento de tomar sus vacaciones ¿Usted firma un documento donde especifica el registro de sus vacaciones?

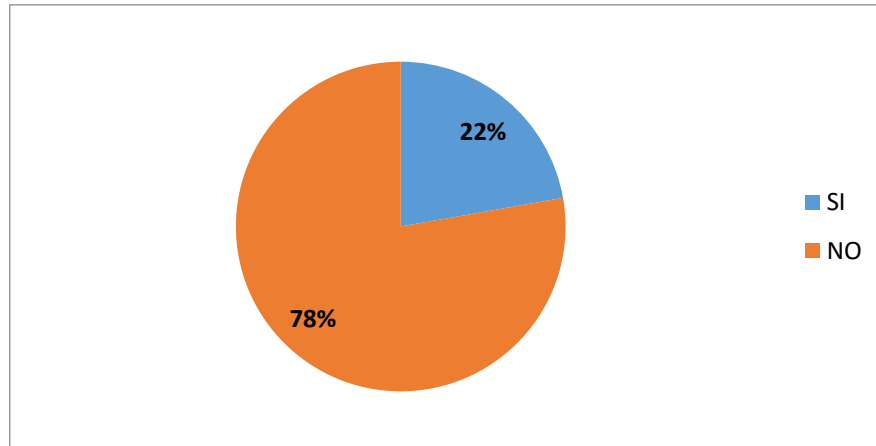


Gráfico 3.6: Pregunta #6 de Encuesta de Actitud
Elaborado por: Autoras

Como se puede observar en el gráfico, el 78% de la población concluyó que no han firmado un documento indicando el registro de sus vacaciones, lo cual muestra de manera rotunda, la falta de planificación y de coordinación por parte de la empresa AGENLEAN S.A con el recurso humano. Tan sólo el 22% de los trabajadores contestaron que si llevaban un registro sus vacaciones.

Es de suma importancia que los empleados tengan un registro de sus vacaciones ya que si no hacen uso de ellas en el año pueden cobrarlas o acumularlas al año siguiente; dependiendo del tiempo que lleven en esta empresa familiar.

7.- ¿Tiene usted conocimiento acerca de sus deberes y derechos en la empresa?

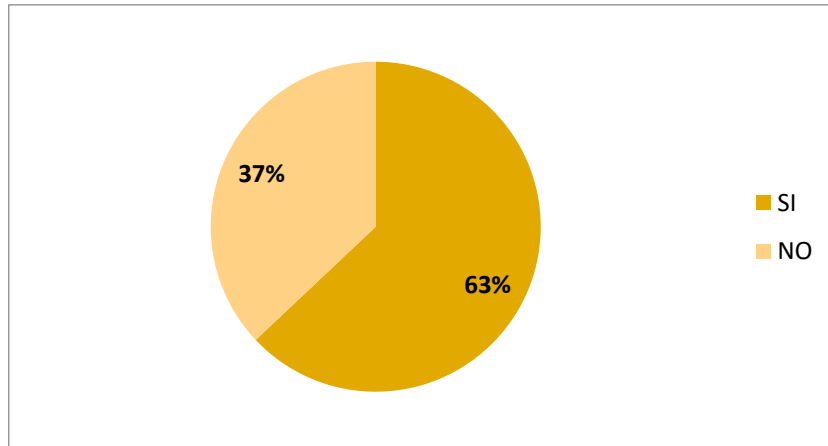


Gráfico 3.7: Pregunta #7 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

Esta pregunta es muy importante ya que todos los empleados en una organización deben de saber sus obligaciones y sus derechos antes de iniciar a laborar. En esta empresa, al no contar con un departamento de RRHH, no se les hace conocer esta información al 100% los trabajadores. Solamente el 63% lo sabe, en comparación con un 37% que no conoce de los mismos. AGENCLEAN S.A, al no contar con personas definidas en un departamento de Recursos Humanos, los trabajadores desconocen de sus derechos y obligaciones, por lo cual una vez se ve necesaria su implementación.

8.- ¿Usted siente que se trabaja en equipo en la empresa?

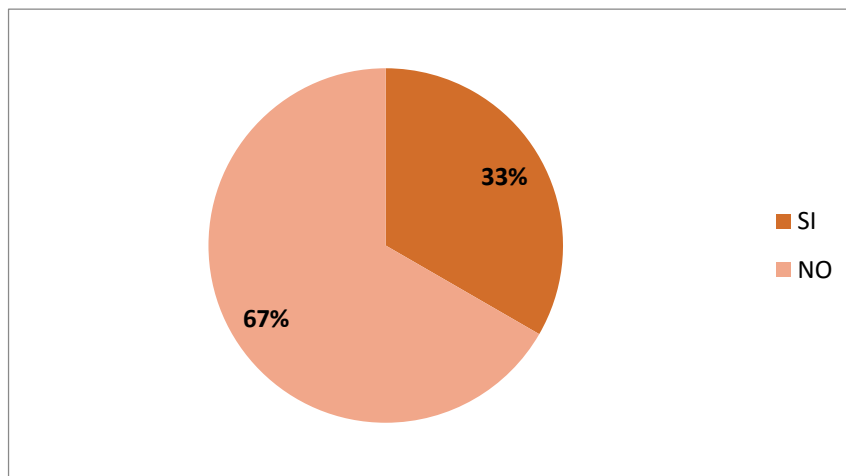


Gráfico 3.8: Pregunta #8 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

Al coincidir que menos de la mitad piensa que si se trabaja en equipo en esta empresa con 33% frente al 67% que no está de acuerdo, esto nos muestra que AGENCLEAN S.A debe mejorar sus relaciones con los empleados/trabajadores.

De acuerdo con (Buenos Negocios, 2015) para crear y hacer crecer una empresa hace falta trabajo en equipo. Aun si tu emprendimiento es pequeño, o incluso unipersonal, para que tus proyectos se concreten necesitas el apoyo de proveedores, financistas, socios, expertos, y otras personas.

Los empleados sienten que no se trabaja en equipo, pudiendo ser la causa por la que sienten cierto grado de inconformidad en la empresa.

El trabajo en equipo ayudaría a esta empresa a seguir creciendo y además a fortalecerse ya que al ser tan poco personal esto se puede lograr fácilmente.

9.- Al ingresar, ¿Recibió el uniforme y materiales de trabajo?

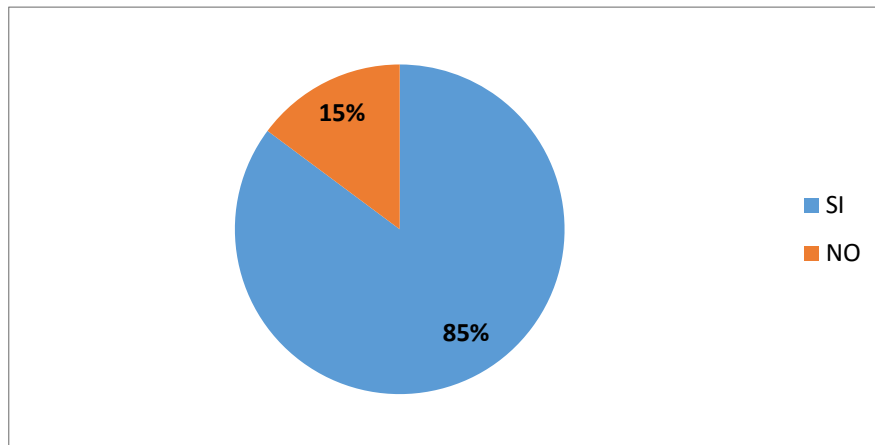


Gráfico 3.9: Pregunta #9 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

La mayoría se decidió por el Si con un 85%; lo cual nos demuestra que esta empresa a pesar de que falten cosas esenciales no ha dejado pasar por alto el uniforme.

Sin duda alguna, el uniforme, es la herramienta básica que permite identificarlos y además de brindarles seguridad a cada uno de los empleados, para poder realizar las funciones que cada uno desempeña.

10.- ¿Está satisfecho con los beneficios entregados por su empleador?

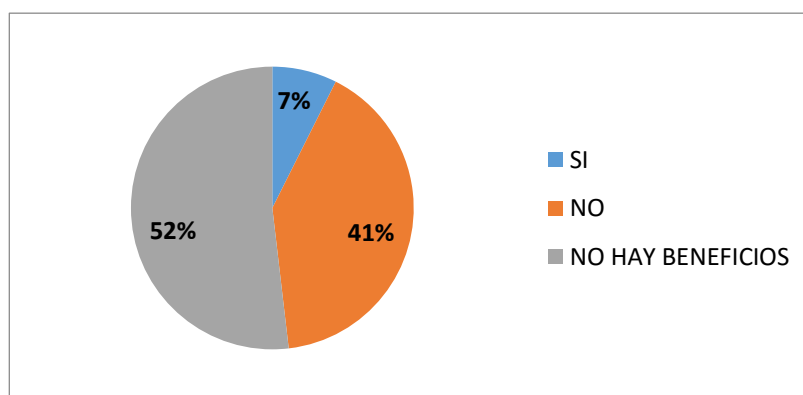


Gráfico 3.10: Pregunta #10 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

El 7% de los empleados dijeron que si, el 41% que no, mientras que la diferencia que fue del 52%, afirmó que no tenían beneficios.

Se puede identificar que los empleados no se sienten satisfechos con los beneficios, los cuales al parecer son muy pocos o inexistentes. Los empleados en cualquier organización deben de sentirse a gusto con los beneficios que la empresa les pueda otorgar, sin embargo este no es el caso de esta empresa, la cual debe mejorarlos.

Es por lo anterior, que en el próximo capítulo se van a establecer los beneficios que se darán a los trabajadores, para evitar inconvenientes a futuro, y de esta forma mejorar la relación laboral entre el trabajador y el empleador.

11.- ¿Su esfuerzo y trabajo adicional es reconocido por el empleador?

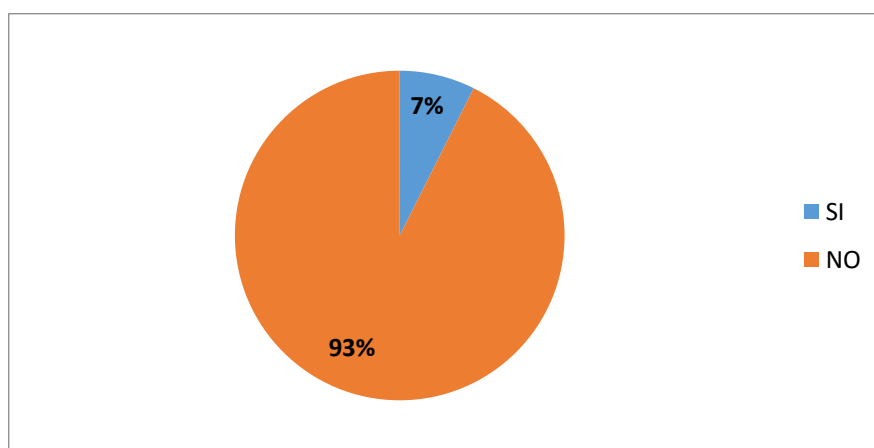


Gráfico 3.11: Pregunta #11 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

El 93% de la población estuvo de acuerdo con que no habían recibido un reconocimiento por parte del empleador de la empresa.

El 7% contestó que sí, lo cual sólo representa a 2 personas, lo cual no es muy significativo.

Existen ciertas formas en las que el empleador puede motivar a sus trabajadores, entre las más conocidas se puede decir que esto:

- ✓ Entregando regalos monetarios a los empleados en el caso de que alcancen una meta
- ✓ Darles horarios que sean más flexibles
- ✓ Darles las felicitaciones en frente de todo el equipo de trabajo por sus méritos.
- ✓ Ofrecer una cena con los trabajadores si cumplen los objetivos del mes.

12.- Asigne un número según la importancia de las compensaciones adicionales que le gustaría recibir. Siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.

Las compensaciones fueron analizadas según el orden de importancia suministrado por los empleados:

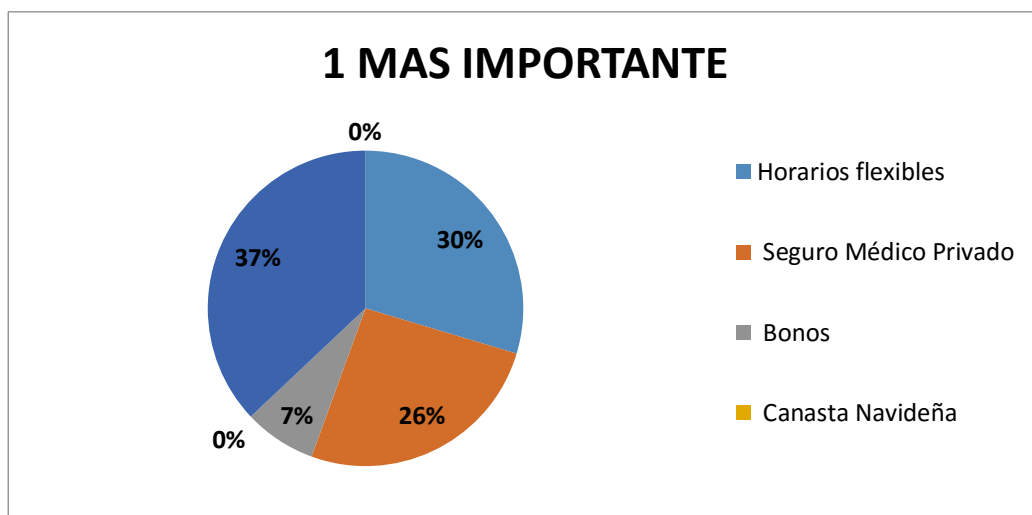


Gráfico 3.12: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

De acuerdo con las encuestas realizadas, la compensación que en su mayoría los empleados esperan con más importancia 37%, es la de los préstamos. Los cuales son por lo general en las empresas los más solicitados, ya que los empleados muchas veces tienen necesidades económicas que con su sueldo no las logran cubrir.

Mientras que el resto de la población con un 30%, afirma que lo más importante son los horarios flexibles; ya que al empleado tener un horario flexible aumenta su rendimiento en el trabajo y su motivación para realizarlo. El 26% escogieron como “Mas Importante” al Seguro Médico Privado y tan sólo el 7% los bonos.

Se llega a la conclusión que para esta categoría, la compensación más demandada son los préstamos.

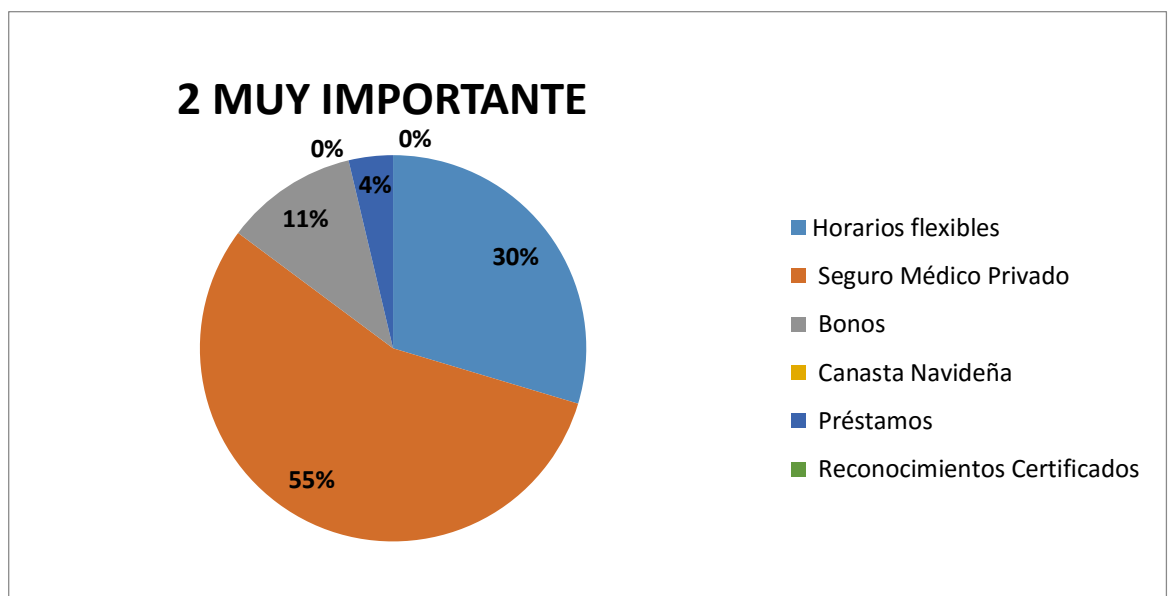


Gráfico 3.13: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

En la categoría de “Muy importante” el 55% de la población coincidió que la compensación más acertada es la de tener un Seguro Médico Privado, esto al parecer les da una mayor seguridad y hacen que se sientan más comprometidos con las empresa, al saber que esta se preocupa en ellos y en su bienestar.

A esto le sigue el 30% que escogieron los horarios flexibles, el 11% con los bonos y un 4% los préstamos

Se llega a la conclusión que para esta categoría los trabajadores en su mayoría prefieren el Seguro Médico Privado.

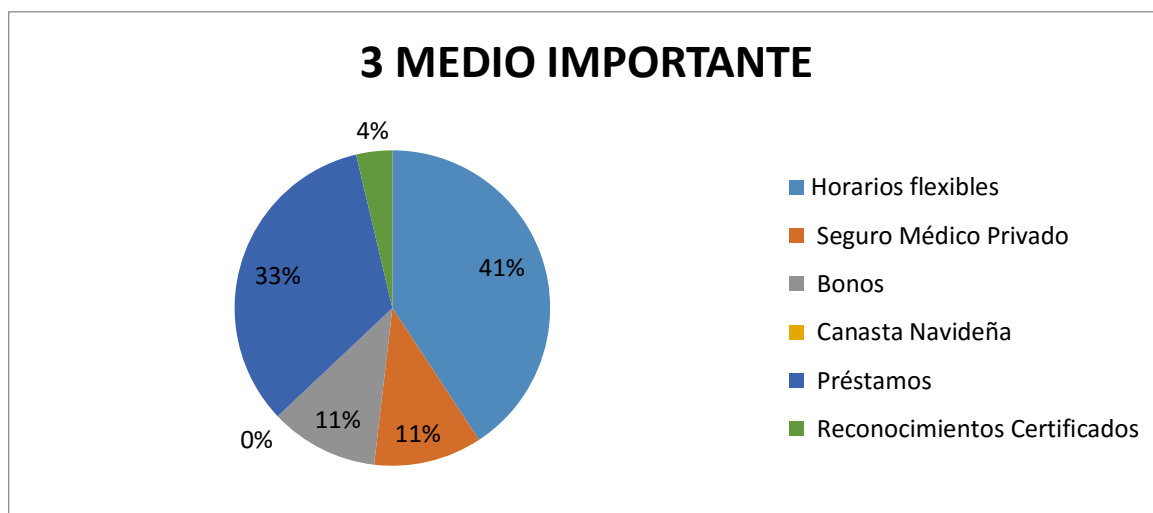


Gráfico 3.14: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

En esta categoría estuvieron compitiendo, los préstamos con un 33%, los horarios flexibles con un 41%, el Seguro Médico Privado al igual que los bonos con un 11% y los reconocimientos certificados tan solo con un 4%

La mayoría de los trabajadores optaron por horarios flexibles, pero los préstamos siguen siendo una gran preocupación para ellos en la empresa AGENCLEAN S.A.

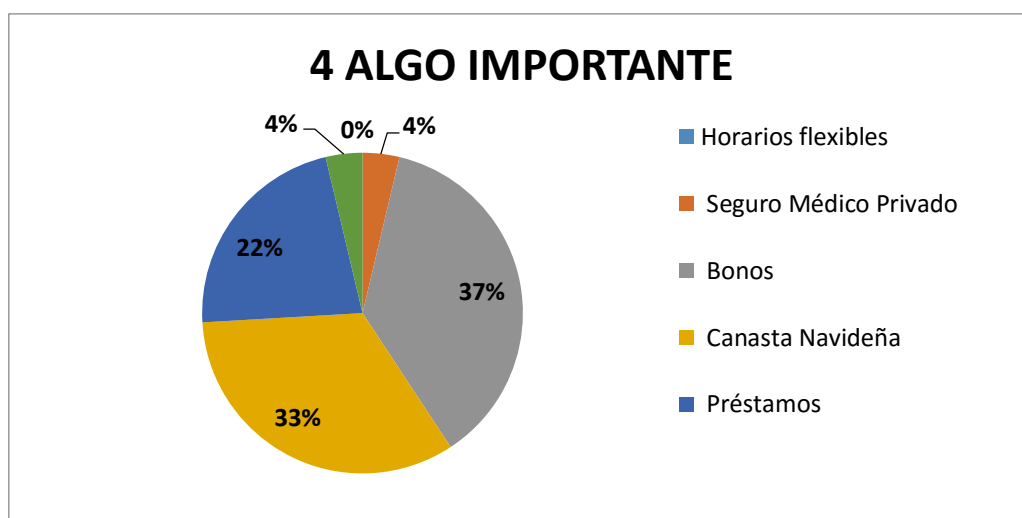


Gráfico 3.15: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

La mayoría de la población con un 37% escogió a los bonos, debido a que en las fechas como Navidad se ven en la necesidad de tener esta ayuda por parte de la empresa para poder satisfacer sus necesidades y la de su familia.

Mientras que la diferencia con un 33%, optan no por el bono, sino por la canasta navideña, es decir prefieren tener los víveres y no la bonificación económica, para estas fechas.

Los préstamos siguen siendo parte de las prioridades de los trabajadores con un 22%, mientras que Seguro Médico Privado al igual que los reconocimientos certificados obtuvo un 4% en la categoría de “Algo Importante”.

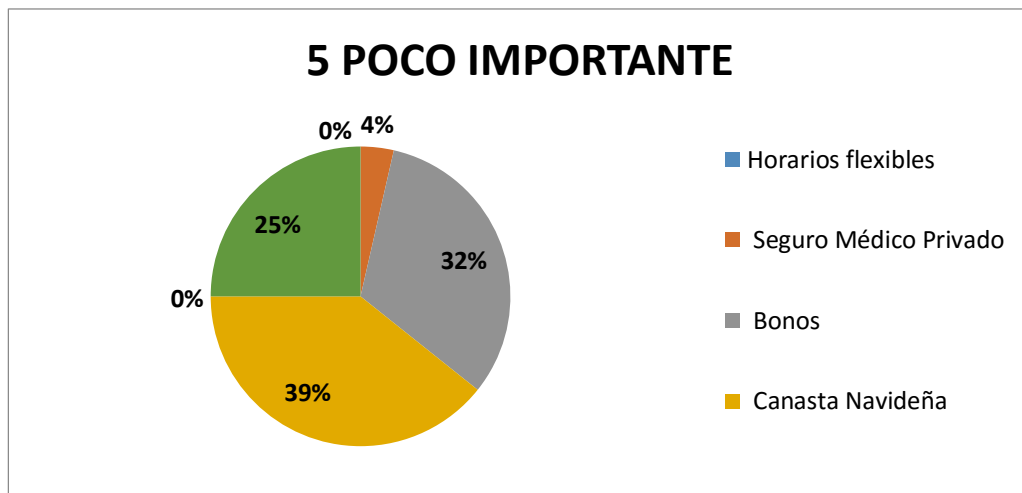


Gráfico 3.16: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

Al analizar la encuesta se tuvo que el 25% optó por reconocimientos certificados, el 39% por la canasta navideña, y el 32% por los bonos.

La mayoría piensa que la canasta navideña, está mejor en esta escala de “Poco Importante” al no ser una compensación muy significativa para los trabajadores.

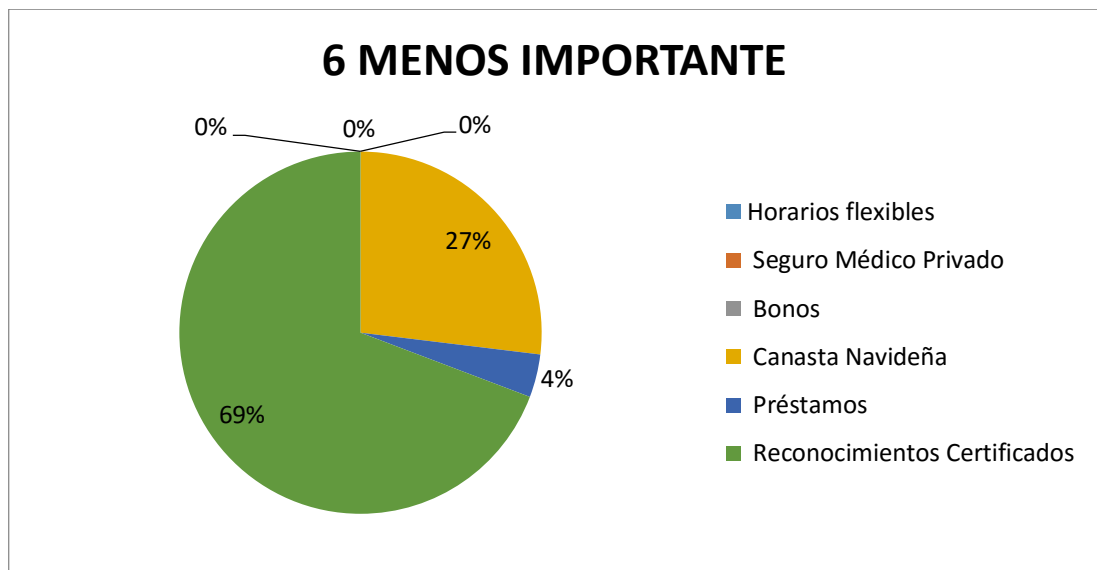


Gráfico 3.17: Pregunta #12 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

La mayor parte de la población con un 69% optó que la menos importante de todas, son los reconocimientos certificados.

De esto se puede analizar que los trabajadores ven más importante o como prioridad en las compensaciones, una ayuda económica que un reconocimiento por su desempeño laboral en AGENCLEAN S.A.

A esto le siguió con un 27% la Canasta Navideña y un 4% optó por los préstamos.

13.- ¿Usted siente que su empleador tiene en cuenta sus necesidades e intereses?

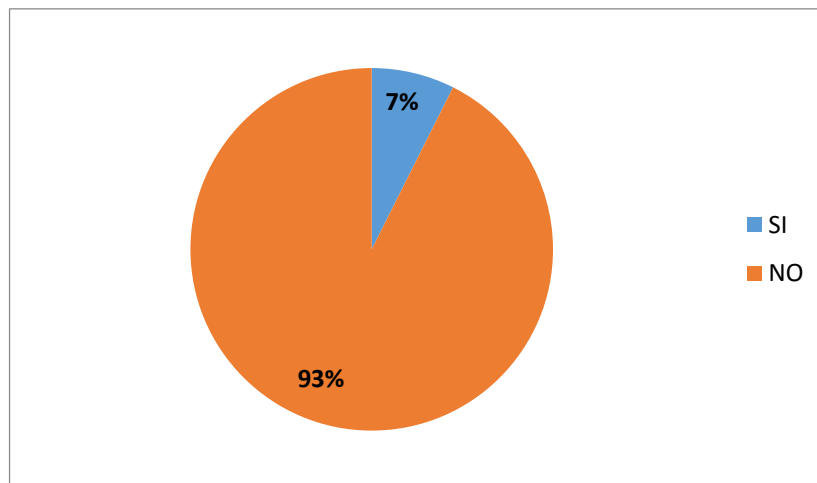


Gráfico 3.18: Pregunta #13 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

El 93% coincidió que el empleador no toma en cuenta los intereses ni las necesidades de los empleados.

La diferencia del 7% contestó con un sí a esta pregunta, pero la cantidad de trabajadores es muy mínima.

Es muy notoria, la falta de un departamento de Recursos Humanos, para que de esta forma, exista una persona encargada de atender las necesidades de cada uno de los trabajadores y de esta forma ayudarlos para que realicen sus labores sin preocupaciones ajenas a AGENCLEAN S.A.

14.-Actualmente, ¿Cuentan con alguien a quien recurrir (entiéndase por jefe inmediato, compañero del área administrativa o gerente) en caso de algún problema laboral o personal, el cual afecte su desempeño en el trabajo?

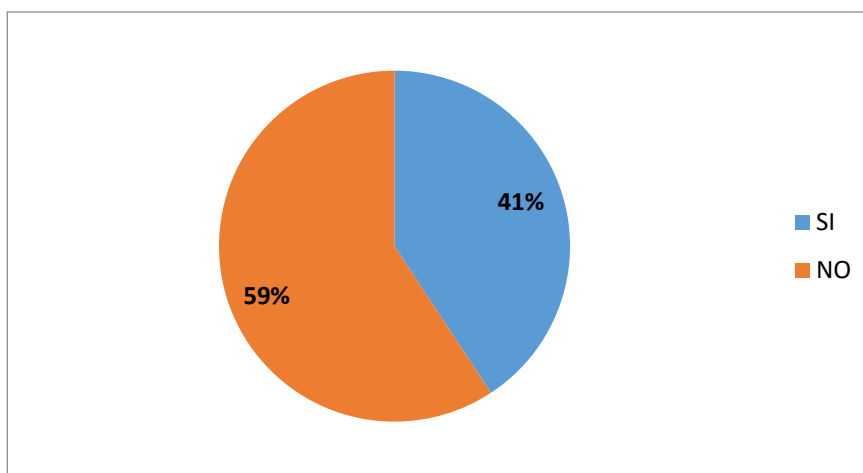


Gráfico 3.19: Pregunta #14 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

El 59%, es decir más de la mitad de la población coincidió que NO cuentan con alguien a quien recurrir.

La respuesta a esta pregunta, coincide con el hecho de que el estudio jurídico, el cual es el encargado en la actualidad del recurso humano, solo lo hace de manera superficial ya que AGENCLEAN no cuenta con un departamento establecido al cual ellos puedan acudir.

15.- ¿Usted cree que debe existir en esta empresa, un departamento de Recursos Humanos?

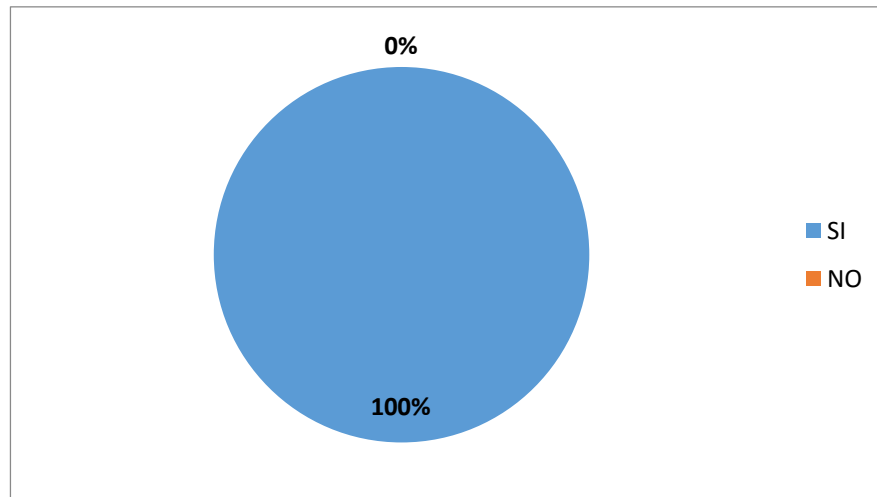


Gráfico 3.20: Pregunta #15 de Encuesta de Actitud

Elaborado por: Autoras

El 100% de la muestra respondió con un SI, los trabajadores piensan, que de esta forma con la implementación de un departamento de Recursos Humanos, hubiera más control y su desempeño mejoraría.

De manera general, al analizar cada una de estas preguntas de la encuesta realizada, se puede llegar a la conclusión que existen ciertos desfases con los trabajadores en AGENCLEAN S.A

Esta empresa al ser joven, debe aprender que no se debe descuidar al recurso humano. Las respuestas a las preguntas realizadas, han demostrado, la falta de interés de muchos trabajadores en sus actividades, así como también se refleja un ambiente laboral inestable.

Los trabajadores buscan que haya más control, que tomen en cuenta sus necesidades, que se trabaje mejor en equipo. También esperan conocer más sobre sus deberes y obligaciones, un trabajo más seguro y con cargas de horas de trabajo mejor repartidas.

Lo mencionado anteriormente, se lo puede lograr, siempre y cuando exista un departamento, o personas encargadas del Recurso Humano.

En conclusión, esta encuesta nos ha demostrado que Sí es necesario implementar este departamento para que la empresa pueda mejorar sus relaciones con sus trabajadores y tener un mayor orden en sus actividades.

3.2 Diagnóstico Preliminar – Perspectiva Gerencial

La segunda parte de este diagnóstico consta de una entrevista a profundidad con la Gerente General y la Sub-Gerente Administrativa para conocer con más detalle acerca de los procesos de recursos humanos ya que ellas son las responsables de llevarlas al ser las únicas con el cargo más alto de la empresa.

Esta entrevista (Anexo 2) consta de 16 preguntas y fue realizada a las dos personas anteriormente mencionadas por las autoras de este trabajo de titulación. La entrevista se realizó el 3 de julio del 2015 en la oficina central de AGENCLEAN S.A. en el norte de la ciudad de Guayaquil.

Por petición de la Gerencia, sus nombres se mantendrán en anonimato y se referirán a ellas por su cargo.

Entrevista #1: Gerente General de AGENCLEAN S.A.

1.- Actualmente, la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, ¿Cuál cree usted que es la razón de esto?

La Gerente General de AGENCLEAN S.A. atribuyó la falta del departamento a ciertos factores que han tenido peso a lo largo del tiempo. Una de ellas, y la que considera la más importante, es la falta de conocimientos para administrar adecuadamente el personal cuando la empresa empezó a ampliar su cartera de clientes.

Cuando sus clientes crecían, la demanda de más personal también lo hacía. Cada nuevo empleado que ingresaba era afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se registraban sus horas de trabajo y se le hacía el respectivo pago de su remuneración a través de su rol de pagos. Otras responsabilidades más allá de esas no se hacían como Recursos Humanos, y quien se encargaba de hacer esas labores era la Asistente Administrativa. A medida que el pasaba el tiempo, los clientes se volvían más exigentes con respecto al servicio y la empresa lo interpretó como disconformidad con el personal y hubo un periodo con un alto índice de rotación de personal, cuando en realidad la solución era otra.

Otro factor importante fue el recurso financiero, sus finanzas no podía cubrir el gasto que implicaba tener. Esto sumado al hecho de que pagaban a una empresa externa para que se encargara del proceso de reclutamiento y selección, además de los aspectos jurídicos. Además, al ser una nueva empresa en el mercado sus gastos eran sumamente altos y los ingresos que percibían por el servicio de limpieza los cubrían en su totalidad y no quedaban utilidad para poder invertir.

2.- ¿Considera que la empresa ya está apta y en condiciones para implementar dicho departamento? Explique las razones.

La entrevistada supo responder que la empresa puede empezar a asumir los procesos que implican tener un departamento de Recursos Humanos, pero no en su totalidad. Es decir, que poco a poco irán formando el departamento.

Explica que la razón principal por la cual el departamento iniciara poco a poco, y como ya había mencionado anteriormente, es el corto recurso económico con el que se maneja la empresa. Sus competidores son grandes y han enfocado sus recursos en conseguir mejores proveedores tanto de insumos como de maquinaria para ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Es por eso que han aplazado tanto la creación del departamento para reunir los recursos financieros necesarios para poder realizarlo.

Además, gracias a la asesoría que recibe del estudio jurídico, ya cuentan con las bases sólidas y básicas para administrar el departamento. Es decir que ya la empresa absorberá los procesos de reclutamiento, contratación y capacitación que solían recibir del estudio jurídico y este solo se encargara de los aspectos legales y judiciales que llegase a tener la empresa.

3.- ¿Cómo se realiza la Administración del Talento Humano?

El proceso inicia con un vacante, se comunica al estudio jurídico para que este se encargue de buscar un candidato para cubrir la vacante, este no se puede demorar más de 24 horas ya que debido a la naturaleza del servicio y al contrato con el cliente, un puesto no puede estar sin cubrir más de un turno. Una vez que ya se tiene a la persona, se presenta a su turno ya con el uniforme y material de trabajo entregados.

Un compañero del área al que correspondan, es designado para indicarle el uso de los insumos y maquinarias para la limpieza del área, así como indicaciones generales de la clínica.

La Asistente Administrativa se encarga de tomarle los datos y documentos de relevancia al nuevo empleado, procede a afiliarlo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y también está pendiente de que el contrato del empleado este siendo elaborado por el estudio jurídico para proceder a que sea firmado por el empleado junto con el aviso de entrada al IESS y sea legalizado. Finalmente estos documentos van al archivo de la empresa.

El empleado registra sus horas de entrada y salida a través del biométrico, y la fecha de corte son los 25 de cada mes, y hasta esa fecha se reciben justificativos por faltas a trabajar, caso contrario se descuentan 2 días laborados.

Los casos que más se suscitan en la empresa son de renunciaciones voluntarias, la Asistente Administrativa calcula los valores a cancelar a dicho empleados y se los entrega al estudio jurídico, y ellos terminan el proceso.

4.- ¿De acuerdo a lo que usted conoce de la empresa, cómo es el proceso de reclutamiento de personal cuando un departamento o área lo requiere?

Los supervisores son los que coordinan las actividades del personal operativo, por ende están más al tanto de lo que sucede en la clínica, ellos nos comunican cuando alguien renuncia, la Asistente hace el contacto con el abogado del estudio jurídico e informa la novedad. El proceso de reclutamiento de personal es un proceso interno de ellos, nosotros recibimos a la persona que ellos escogieron y se realizan los pasos siguientes que ya fueron mencionados.

5.- Si la empresa realiza la inducción de personal ¿Cómo lo hace? Y en caso de no hacerlo, ¿Cómo debería hacerlo?

La inducción de personal es realizada, pero no de la forma adecuada. Cuando ingresa un nuevo empleado, un compañero es el encargado de explicarle como se usan los productos de limpieza y el adecuado uso y mantenimiento de las maquinas.

Una buena inducción debería incluir los siguientes aspectos:

- ✓ Presentación del trabajador con los jefes inmediatos y supervisores.
- ✓ Explicación de tareas y responsabilidades que implica el puesto de trabajo.
- ✓ Misión, visión, y objetivos de la empresa.
- ✓ Presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- ✓ Explicación de uso de insumos y maquinaria de trabajo.

Básicamente estos aspectos se tomarían en cuenta para realizar una buena inducción dentro de AGENCLEAN S.A. y para que después no se presenten percances con los trabajadores.

6.- ¿De qué manera se entrega a los nuevos empleados toda la información e implementación necesaria para trabajar correctamente en esta empresa? Y ¿Cuáles son los medios de comunicación que existen dentro de la empresa?

El primer día de trabajo del empleado y antes de iniciar su turno se hace la entrega respectiva de su uniforme e implementos de trabajo. Cualquier novedad que se vaya a realizar se comunica a través de reuniones generales cada 15 y 30 del mes en tránsito, dichas reuniones son informadas a través de circulares que son entregadas a los empleados y firman el respectivo recibo de la misma para evitar cualquier percance como desconocimiento de la reunión.

Principalmente el medio de comunicación que existe en la empresa es la red social "WhatsApp", pero esto es solamente permitido entre los supervisores y los jefes de mayor jerarquía, ya que está prohibido el uso de celular por los empleados. A través de esto se comunican las novedades como faltas, permisos médicos, reemplazos y sanciones.

El correo electrónico es utilizado solamente para el envío y recepción de información confidencial o documentación que necesite el área Administrativa y sus otros afines. Más no tiene un fin como es el de comunicar o reportar lo que sucede con el personal.

Los memos son otro medio que es utilizado para comunicarse, pero este tiene un carácter más personalizado ya que va dirigido específicamente a un trabajador y no de forma general como en la circular.

7.- ¿Considera importante que los empleados reciban un documento donde haya constancia de sus funciones y tareas específicas? ¿Por qué? ¿Cómo llevaría a cabo este proceso?

La gerente indica que las reuniones generales que tienen cada quincena no solo son de carácter informativo, sino también para darles la oportunidad a los empleados para comunicar alguna insatisfacción. Y siempre se ha presentado

la queja con respecto a lo que tienen que hacer en su trabajo, y esto ha tenido repercusiones negativas en su productividad.

Esta pregunta la hizo considerar de que si es muy importante que los empleados reciban dicho documento, más que nada para solucionar el problema que tienen los empleados, el cual se presenta con más potencia en la actualidad.

Y como ya había mencionado de la absorción de los procesos de selección y reclutamiento, la gerente cree conveniente que dicho documento se presentará en dos momentos:

- 1) En el momento de la entrevista, se le presentará el documento con las funciones que realizará para que no haya duda alguna en el candidato.
- 2) El empleado recibirá oficialmente el documento junto con el uniforme y materiales de trabajo. Así mismo, se firmara constancia de habérselo entregado en sus manos.

Es decir, estará presente en el proceso de la entrevista y en el de la inducción.

8.- En AGENCLEAN S.A, ¿Qué tipo de evaluaciones de desempeño se realizan a los empleados?

La evaluación que se realiza en AGENCLEAN S.A. es más de carácter práctico. Día a día, los supervisores monitorean todas las áreas y estas deben estar en perfecto estado, durante los 3 turnos de limpieza que tiene la clínica.

Ellos llevan su propio reporte de cómo van dejando las áreas los trabajadores. Dependiendo de cómo realicen el trabajo y de acuerdo al juicio del supervisor, el reporte es entregado a la Sub-Gerente máximo hasta el 25 del último mes del periodo de prueba, esto si es que el empleado ha tenido un buen desarrollo, caso contrario se lo reportan antes de dicha fecha.

9.- ¿Cada qué tiempo se las realiza las evaluaciones y que tan efectivas han sido para el rendimiento del personal operativo?

Solo le realizan una única vez, y es en el periodo de prueba del empleado. Debido a que no se cuenta con la persona adecuada para realizar estas evaluaciones, los empleados no son sometidos a evaluaciones periódicas. Y esto perjudica mucho como empresa ya que este personal es la fuente de ingreso y no podemos ofrecer un servicio de mala calidad. No se han observado un buen rendimiento en el personal a falta de ellas.

La gerente considera que si se llegaran a implementar, esto afectaría de manera positiva en la forma como se desempeñan los trabajadores. Y también considera que en caso de que llegase a suceder, y dado el desempeño que realizan actualmente los empleados, estas evaluaciones deberían realizarse como mínimo cada 6 meses. Para obtener los resultados que se esperan.

10.- ¿Por qué es importante evaluar el desempeño de los empleados?

La gerente piensa que a través de esta herramienta, puede influir a futuro en el desempeño y dedicación que los empleados le pongan al trabajo. También es importante comunicarle al empleado como se está desempeñando en su trabajo para que este mismo mejore junto con la ayuda de la empresa en caso de ser necesario.

Ella espera que las evaluaciones de desempeño sean el medio por el cual puedan mejorarse las relaciones entre jefes y subordinados y tengan una coexistencia armónica dentro de la empresa.

AGENCLEAN S.A. busca crecer no solo físicamente al tener más clientes, sino también junto a sus empleados. Ya que nos buscan dejar a personas sin trabajo sino más bien crear fuentes de trabajo con el mejor personal de limpieza.

11.- ¿Qué tipo de capacitaciones considera se debe impartir a sus colaboradores? ¿Con que frecuencia se las realizaría?

Debido a la falta de capacitación que ha tenido el personal, las capacitaciones realizarían una vez al mes en un horario designado donde todos asistan, ya que los empleados tienen turnos diferentes.

Entre los temas de capacitación para los empleados, serían:

- ✓ Higiene y Salud Industrial
- ✓ Manejo de Desechos Tóxicos
- ✓ Relaciones Interpersonales
- ✓ Manejo de Productos Químicos
- ✓ Manejo y Mantenimiento de Maquinaria de Limpieza
- ✓ Métodos efectivos de Limpieza
- ✓ Imagen Personal

12.- ¿Qué tipo de incentivos monetarios y no monetarios brindan a sus empleados? ¿Con qué frecuencias se implementarían?

Actualmente, no se ofrecen incentivos a los empleados. Sin embargo, se llega a ser hasta cierto punto flexibles con los empleados con respecto a faltas de fuerza mayor que tuvieran.

La frecuencia de los incentivos monetarios y no monetarios varía según el tipo del incentivo, esto es, asumiendo que se llegasen a implementar dentro de la empresa.

13.- ¿Cuáles son los indicadores usados para conceder los incentivos y cómo miden su efectividad en el rendimiento del personal?

Al no existir incentivos dentro de AGENCLEAN S.A., ningún indicador es utilizado para concederlos.

14.- ¿AGENCLEAN S.A consta de un reglamento de Higiene y seguridad industrial?

Actualmente la empresa tiene un Reglamento de Higiene y Seguridad, debido a que la naturaleza del negocio es de limpieza y este es ofrecido en una clínica, se vio la necesidad de crearlo por el bienestar de los empleados.

Este fue presentado, explicado y entregado a los empleados.

15.- ¿Cómo cree que es el ambiente laboral de la empresa a nivel operativo? ¿A nivel gerencial?

El clima laboral a nivel operativo no es excelente ni tampoco terrible, esto es debido a que los empleados perciben que realizan más trabajo que sus otros compañeros.

Los cambios de turnos también son fuente de problemas entre empleados, ya que la persona del turno anterior no realiza bien su trabajo y esto implica más trabajo para la persona del siguiente turno. También cuando hay faltas de empleados, se necesitan a quien cubrir, y hay personas que realizan doble turno.

En el nivel gerencial, debido a que solo hay dos personas el ambiente es bueno, se trabaja bien en equipo y los problemas que se llegan a presentar son mínimos y se solucionan rápido.

16.- ¿Qué medidas implementaría para mejorar el ambiente laboral?

- ✓ Actividades sociales como celebración del Día de la Madre y del Padre, Navidad, Cumpleaños, etc.
- ✓ Actualización de maquinarias, maquinas obsoletas no permiten realizar bien el trabajo.
- ✓ Ofrecer Horarios Flexibles
- ✓ Actividades que no estén relacionadas al trabajo donde se puedan ofrecer recompensas.

- ✓ Mostrar preocupación por la salud del personal operativo, impulsando el bienestar físico y la salud.
- ✓ Actividades y proyectos recreativos.

Entrevista #2: Sub-Gerente Administrativa de AGENCLEAN S.A.

1.- Actualmente, la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, ¿Cuál cree usted que es la razón de esto?

La Sub-Gerente, pensaba que con la persona encargada del personal bastaba para poder manejarlo, sin embargo a medida que pasaba el tiempo veían que no obtenían los resultados esperados por parte del personal.

La empresa se manejaba con un presupuesto, y no podían costear a una persona capacitada para que se encargara del personal e implementara los procesos necesarios. Además estaba el estudio jurídico que se encargaba de procesos importante como era la obtención de nuevos empleados.

Eran estas razones por las cuales las cuales la empresa no contaba con el departamento de Recursos Humanos.

2.- ¿Considera que la empresa ya está apta y en condiciones para implementar dicho departamento? Explique las razones.

Más que apta o de estar en condiciones, el departamento tiene que ser implementado. La necesidad de tenerlo es enorme, ya que no solo será de utilidad para los empleados sino también para la empresa.

Se necesita de un personal competente y capacitado para de estar formar mantener la lealtad y confianza del cliente. La empresa le está haciendo frente a un ambiente muy competitivo, y el personal operativo hay que tener especial cuidado con él para no perder personas que aportan beneficios a la empresa.

3.- ¿Cómo se realiza la Administración del Talento Humano?

La empresa maneja lo que es el proceso de nómina de los empleados, aseguramiento en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y todos los procesos que estos implican como préstamos y permisos médicos.

Cuando existe un nuevo trabajador se le entrega el uniforme y accesorios de trabajo y se lleva la constancia de la entrega. Todo movimiento que relacione a los empleados con los activos o procesos de la empresa lleva una constancia de haberse dado.

AGENCLEAN S.A. contrata los servicios de un estudio jurídico laboral, el cual se encarga de reclutar al personal en caso de haber vacantes. También es el intermediario entre nuestro cliente y la empresa cuando se presentan problemas con el personal.

4.- ¿De acuerdo a lo que usted conoce de la empresa, cómo es el proceso de reclutamiento de personal cuando un departamento o área lo requiere?

El reclutamiento de personal no lo maneja AGENCLEAN S.A., la empresa se comunica con el estudio jurídico y le hace saber que necesitan personal, ellos realizan sus trámites para conseguir a la o las personas, según se lo requiera, y nosotros continuamos con el proceso cuando estas personas se presentan en la oficina para empezar a trabajar.

Cabe añadir que el candidato también tiene una entrevista preliminar con la Sub-Gerente de AGENCLEAN S.A. y continua el proceso en el estudio jurídico.

5.- Si la empresa realiza la inducción de personal ¿Cómo lo hace? Y en caso de no hacerlo, ¿Cómo debería hacerlo?

No, la empresa no realiza la inducción de personal. Solo les explica cómo usar los productos de limpieza y maquinaria, y esto lo hacen los propios compañeros de trabajo.

AGENCLEAN S.A. realizaría la inducción de la siguiente forma:

- ✓ Bienvenida al nuevo empleado a la empresa.
- ✓ Presentación con el equipo de trabajo (jefes y compañeros)
- ✓ Explicación por parte de él o la encargada/a del departamento sobre los parámetros que existen entre la empresa y el cliente.
- ✓ Explicación de las labores y como tienen que ser ejecutadas.

6.- ¿De qué manera se entrega a los nuevos empleados toda la información e implementación necesaria para trabajar correctamente en esta empresa? Y ¿Cuáles son los medios de comunicación que existen dentro de la empresa?

Se realizan reuniones quincenales con los empleados. Si existen disconformidades del cliente con respecto al trabajo o se han venido observando actitudes que no son adecuadas a la hora de trabajar, este es el momento para comunicárselo a los empleados.

AGENCLEAN S.A. también se alinea a los parámetros que le imponen sus clientes, las cuales siempre son referentes al personal como horarios de las áreas que tienen que limpiar y cuantas personas tienen que limpiar dichas áreas. Esto también se realiza. También se usan circulares o memos (estos son por cada empleados) para comunicarse con los empleados y tiene que haber constancia de haber sido recibidos.

Con los supervisores y los de nivel gerencial se usa "WhatsApp" y el correo electrónico como forma de comunicación.

7.- ¿Considera importante que los empleados reciban un documento donde haya constancia de sus funciones y tareas específicas? ¿Por qué? ¿Cómo llevaría a cabo este proceso?

Dado los problemas que se han venido presentando con los trabajadores con respecto a las labores que se tienen que realizar, es importante que ellos tengan un documento donde se especifiquen sus tareas. La Sub-Gerente

supo decir que en realidad no le ve mucha importancia a este documento, sin embargo, lo está optando como una solución al problema antes mencionado.

Actualmente ninguno de los trabajadores tiene en su poder dicho documento, en este caso, se entregaría el documento en una de las reuniones quincenales que se tiene con el personal para hacer la entrega formal.

En el caso de los nuevos trabajadores que llegasen a ingresar a la empresa, este documento se les será entregado en el primer día de trabajo para que pueda ejecutar sus labores sin ningún problema.

8.- En AGENCLEAN S.A, ¿Qué tipo de evaluaciones de desempeño se realizan a los empleados?

No se realizan ninguna, los empleados realizan labores físicas y si no llegasen a realizarlas de forma adecuada se les envían memos comunicándoselos, y se les habla para que lo mejores, si vuelven a repetirlo son otras medidas que se tomarían.

Los supervisores son los encargados de observar como realizan las labores los trabajadores.

9.- ¿Cada qué tiempo se las realiza las evaluaciones y que tan efectivas han sido para el rendimiento del personal operativo?

Al no realizarse las evaluaciones, la Sub-Gerente no pudo decir el periodo con el que se las realizaría. Pero si añadió que la labor de los supervisores de chequear las áreas y ver que los trabajadores realicen bien sus labores, es diaria.

10.- ¿Por qué es importante evaluar el desempeño de los empleados?

La fidelidad de los clientes de AGENCLEAN S.A. está relacionada directamente con la productividad de los trabajadores. Si el personal realiza bien sus labores, el cliente estará satisfecho con el servicio.

El espacio físico es la imagen de las empresas, es por ellos que tiene que estar impecable para brindar una buena imagen de ellas. Y el servicio que ofrece AGENCLEAN S.A. se basa en labores técnicas, las cuales deben ser evaluadas frecuentemente para que no se presenten percances en el futuro.

Las evaluaciones son importantes ya que permite mejorar la forma en como realizan sus labores el personal, y al ir mejorando esto, los clientes confían en el servicio y más que nada en la empresa. Además es importante, que los trabajadores conozcan como realizan sus responsabilidades.

11.- ¿Qué tipo de capacitaciones considera se debe impartir a sus colaboradores? ¿Con que frecuencia se las realizaría?

- ✓ Higiene y Salud Industrial
- ✓ Manejo de Desechos Tóxicos
- ✓ Manejo de Productos Químicos
- ✓ Reformas Laborales

Las capacitaciones deberían ser de forma mensual ya que, es sumamente complicado reunir a todos los trabajadores en un día específico.

12.- ¿Qué tipo de incentivos monetarios y no monetarios brindan a sus empleados? ¿Con qué frecuencias se implementarían?

No se implementan ningún incentivo monetario ni no monetario, y al no haberlos la Sub-Gerente no indicó la frecuencia con las que se implementaría.

Sin embargo, recalcó que el hecho de que no se implementaran no quería decir que la empresa no está dispuesta a realizarlas.

13.- ¿Cuáles son los indicadores usados para conceder los incentivos y cómo miden su efectividad en el rendimiento del personal?

La pregunta no fue contestada ya que no ha habido antecedentes en la empresa para señalar cuáles son estos indicadores y su posterior efectividad en el rendimiento del personal.

14.- ¿AGENCLEAN S.A consta de un reglamento de Higiene y seguridad industrial?

Sí, es a través de este manual que los trabajadores realizan sus labores con el cuidado respectivo ya que ellos se manejan en un ambiente donde las probabilidades de accidentarse o de enfermarse son altas.

15.- ¿Cómo cree que es el ambiente laboral de la empresa a nivel operativo? ¿A nivel gerencial?

Desde la perspectiva laboral, entre los trabajadores hay un ambiente ligeramente tenso ya que entre ellos mismos observan como unos realizan menos o más tareas que sus otros compañeros. También perciben que un grupo de trabajadores tiene preferencia por parte de los mandos altos.

Esto crea conflictos entre ellos y se reflejan en la forma en que realizan sus labores, y muchas veces faltan a trabajar.

16.- ¿Qué medidas implementaría para mejorar el ambiente laboral?

- ✓ Comunicación asertiva entre empleados y jefes
- ✓ Promover el trabajo en grupo
- ✓ Impulsar actividades recreativas fuera del horario de trabajo
- ✓ Celebración de fechas especiales y cumpleaños

CAPÍTULO IV.- PROPUESTA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente, el mundo de los negocios es un mundo cambiante y que se innova a cada momento. Las empresas tienen que estar a la par y para ellos sus procesos sufren cambios muy a menudo. Estos procesos son llevados a cabo por personal competente y eficaz, es decir, que un personal adecuado está relacionado profunda y directamente con el mejoramiento de dichos procesos.

Esto se resume a una buena selección de personal, y es este personal quien se convierte en la herramienta fundamental para las empresas. La Administración de Recursos tiene como misión guiar a este personal, gestionarlo, explotar sus habilidades y destrezas para que conjuntamente con la empresa logren los objetivos que se propongan.

En este trabajo de titulación, se propone la creación de un departamento de Recursos Humanos para que la empresa cuente con mano de obra calificada que optimicen y mejoren el servicio de limpieza, que este personal esté fuertemente comprometido con la empresa para la consecución de objetivos, sin olvidar, claro está, el trabajo en equipo en un buen clima laboral para todos los que conforman AGENCLEAN S.A.

En este capítulo se desarrollará la propuesta de la creación del departamento para la empresa AGENCLEAN S.A., en base al capítulo 1 que es el Marco Referencial y con los resultados obtenidos del capítulo 3 que es el Diagnóstico realizado a nivel operativo y gerencial de la empresa mencionada.

4.1 Denominación del Departamento

Esta área encargada de la selección de personal, su contratación, afiliación, nómina de pagos, entre otros, de la empresa AGENCLEAN S.A. tendrá la denominación de **Jefatura de Recursos Humanos**.

4.2 Misión de la Jefatura de Recursos Humanos

Formar trabajadores de calidad con valores y principios organizacionales y que logren niveles de eficiencia y productividad altos para que contribuyan al logro de objetivos de la empresa y mejores el servicio otorgado al cliente.

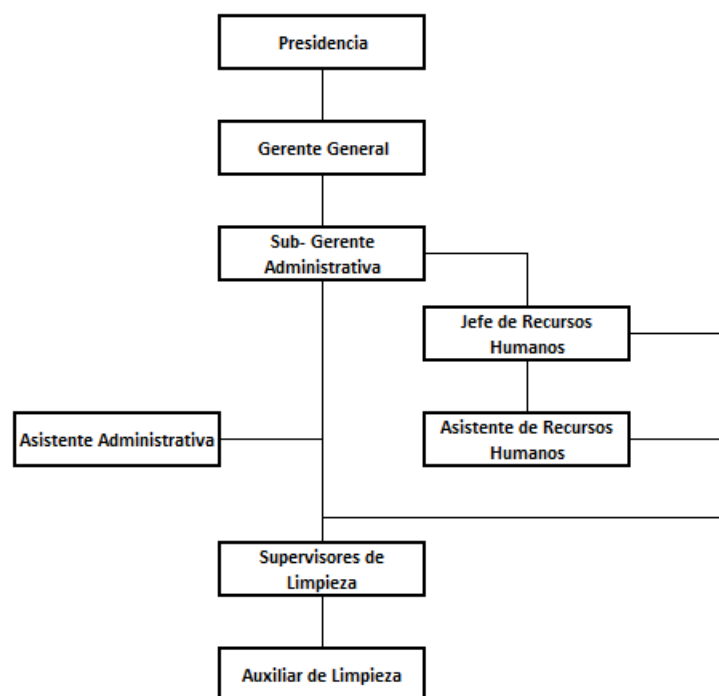
4.3 Objetivo General de la Jefatura de Recursos Humanos

Coordinar, dirigir, organizar y mejorar el desempeño del personal mediante una planificación de administración de Recursos Humanos con la finalidad de perfeccionar procesos, unificar información, lograr la persecución de objetivos, y otorgar a la empresa personal altamente capacitado y motivado.

4.4 Jerarquía Organizacional

4.4.1: Organigrama Estructural

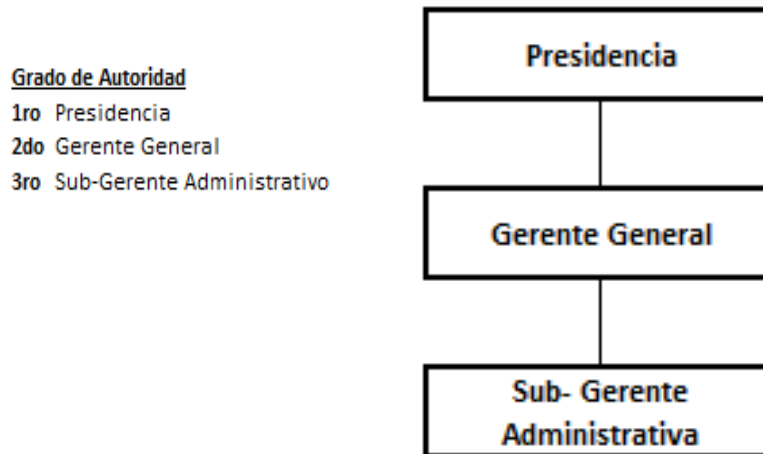
Gráfico 4.1: Organigrama Global



Elaborado por: Autoras

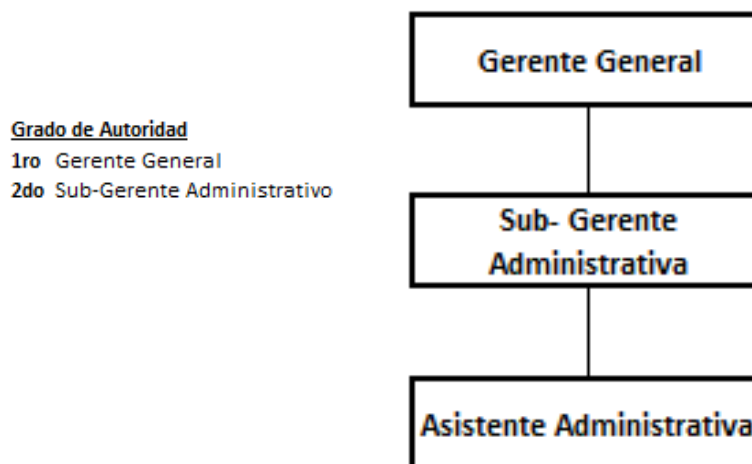
4.4.2 Organigrama Funcional

Gráfico 4.2: Gerencia



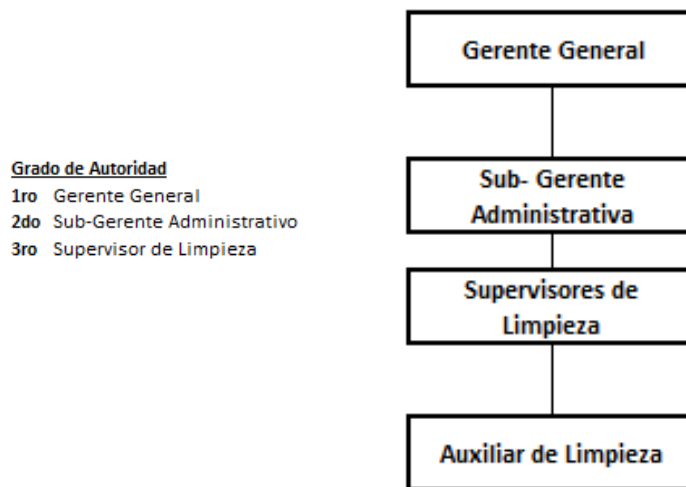
Elaborado por: Autoras

Gráfico 4.3: Departamento Administrativo



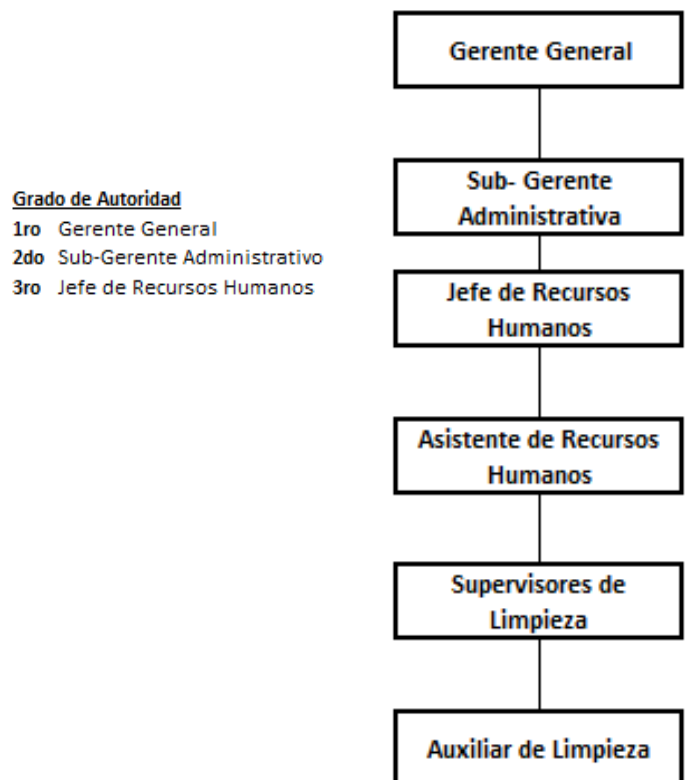
Elaborado por: Autoras

Gráfico 4.4: Departamento Operativo



Elaborado por: Autoras

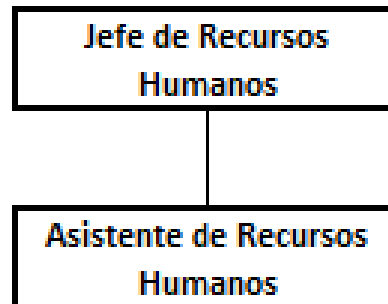
Gráfico 4.5 Departamento de Recursos Humanos



Elaborado por: Autoras

4.5 Estructura de la Jefatura de Recursos Humanos

Gráfico 4.6: Organización Interna del Departamento



Elaborado por: Autoras

La empresa al tener pocos años en el mercado y contar con menos de 30 empleados operativos, en este trabajo de titulación se hará una propuesta básica para la estructura del departamento, el cual solo contará con personas a cargo del mismo:

1. Jefe de Recursos Humanos
2. Asistente de Recursos Humanos

Más adelante se detallará el perfil propuesto para estos dos cargos.

4.6 Funciones de la Jefatura de Recursos Humanos

De acuerdo a (Ventura, 2012) las funciones del departamento de recursos humanos, no son iguales en todas las empresas ya que varían de acuerdo a la naturaleza del negocio; además a medida que la empresa crece, las funciones van en aumento también.

Básicamente la Jefatura de Recursos Humanos dentro de AGENCLEAN S.A. se encargara de:

- ✓ Elaboración y Manejo de Nóminas
- ✓ Trámites en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ✓ Trámites en el Ministerio de Relaciones Laborales

- ✓ Reclutamiento y Selección de Personal
- ✓ Inducciones al Personal
- ✓ Capacitaciones al Personal
- ✓ Evaluaciones de Desempeño
- ✓ Descripción, Análisis y Valoración de Cargos
- ✓ Gestión del Personal (Faltas, Sanciones, Beneficios de Ley, etc.)

4.7 Desarrollo de los Subsistemas de Recursos Humanos

4.7.1 Requerimiento de Personal

Una de las responsabilidades de esta Jefatura de Recursos Humanos es cubrir puestos de trabajo que hayan sido creados o que estén vacantes debido a que la persona anterior ya no lo puede ejercer. El requerimiento será presentado por la Gerencia General o por la Sub-Gerencia Administrativa.

4.7.2 Búsqueda de Candidatos

Una vez que la vacante de puesto haya sido presentada, se procederá a usar dos tipos de fuentes para realizar el reclutamiento de candidatos dependiendo del requerimiento.

4.7.2.1 Fuentes Internas

El reclutamiento a través de fuentes internas se llevará a cabo entre los mismos empleados actuales para que ocupen la vacante. Esta es la primera fuente que se usará, en caso de que la vacante no sea un Auxiliar de Limpieza. Por ejemplo, si la vacante es un Supervisor de Limpieza, esta se difundirá internamente a través de:

- ✓ Circulares
- ✓ Reunión General

En ambos medios se explicaran los requisitos que deben reunir para aplicar al puesto, y deberán entregar su currículum de vida actualizado.

Se analizará de antemano el perfil del candidato, para verificar si es que este cumple con los requisitos de la vacante.

Si la vacante no se llegase a cubrir mediante esta fuente, se optará por las fuentes externas.

4.7.2.2 Fuentes Externas

Los medios por los cuales se reunirán personas externas a la empresa serán:

- ✓ Recomendaciones del personal
- ✓ Publicación en portales web como Multitabajos y CompuTrabajo
- ✓ Publicación en Periódicos
- ✓ Bolsas de Trabajo

4.7.3 Selección

Una vez ya reclutados los candidatos para la vacante requerida, se procederá a realizar un análisis profundo de los perfiles de los candidatos, una investigación de sus antecedentes para verificar la información descrita en sus currículos. Esto es una selección preliminar de las personas que cumplan en su totalidad o con la mayoría de los requisitos.

Con este grupo pre-seleccionado se realizan las llamadas respectivas para convocar a los candidatos y seguir con el proceso de:

4.7.3.1 Entrevista Inicial

El candidato será citado a una fecha y hora determinada. La persona encargada de realizar dicha entrevista es el Asistente de Recursos Humanos, esta persona tratará al candidato como persona y confirmará la información del currículum del mismo candidato.

A continuación se propone un formato con un listado de preguntas que el Asistente de Recursos Humanos debería aplicar una vez se haya presentado con el entrevistado:

1. ¿Con quién vive?
2. ¿Cuál es su estado civil?
3. ¿En qué colegio realizó sus estudios secundarios?
4. ¿En qué universidad culminó o está cursando sus estudios?
5. ¿Por qué dejó tu último trabajo?
6. ¿Cuáles fueron sus funciones en el cargo?
7. ¿Qué hiciste en el periodo que no trabajabas?
8. ¿Qué experiencia tiene en este campo en particular?
9. ¿Has realizado cursos de capacitación? ¿En qué áreas?
10. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
11. ¿Qué conoces acerca de nuestra empresa?
12. ¿Conoce a alguien que trabaje para nosotros?
13. ¿Cuáles son sus horarios disponibles para laboral?
14. ¿Qué sueldo aspira ganar?
15. Si usted tiene desacuerdos con su jefe inmediato por la forma en que este dirige el trabajo ¿Qué haría usted?
16. ¿Qué es para usted trabajar bajo presión?
17. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
18. ¿Qué haría para mejorar esas debilidades?

Como se puede observar existe una pregunta en el listado que indica el estado civil y de acuerdo a (Chiavenato I. , 2007) esto se considera una práctica discriminatoria ya que estos pueden ser discriminados al momento de la contratación y otros procesos de la empresa.

Sin embargo, en el ámbito actual es necesario realizar este tipo de preguntas ya que suelen existir casos durante la entrevista inicial en el que el entrevistador cuenta con un currículum desactualizado, y se debe contar con la información más actualizada del futuro trabajador de la empresa.

Ya que existen procesos donde es exigible la información del trabajador como lo es la repartición de utilidades o afiliaciones a seguros privados.

4.7.3.2 Implementación de Pruebas Psicológicas

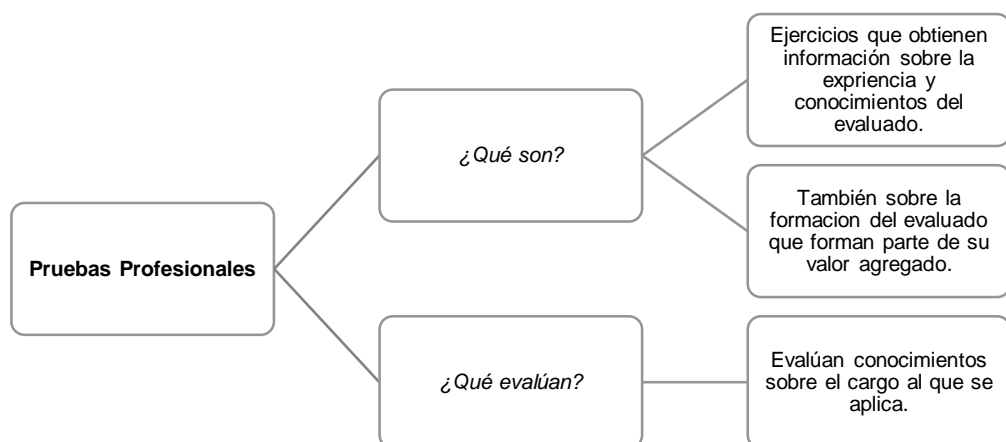
Las pruebas que se les aplicarían a los candidatos varían según el requerimiento del cargo, es decir, no todas las pruebas serán las mismas para un Asistente de Limpieza o para un Jefe de Área. Es decir varían en su complejidad de acuerdo al tipo de puesto.

Para AGENCLEAN S.A. se propondrá tres tipos generales de pruebas para la selección de personal, los cuales según (Don Empleo, 2015) tendrán como finalidad evaluar al candidato y averiguar cuál es la medida en que se alinea el candidato al perfil del puesto:

1. Pruebas Profesionales
2. Test de Personalidad
3. Test Psicotécnicos

Generalmente estos son preparados por una persona capacitada del Departamento de Recursos Humanos.

Gráfico 4.7 Pruebas Profesionales



Elaborado por: Autoras

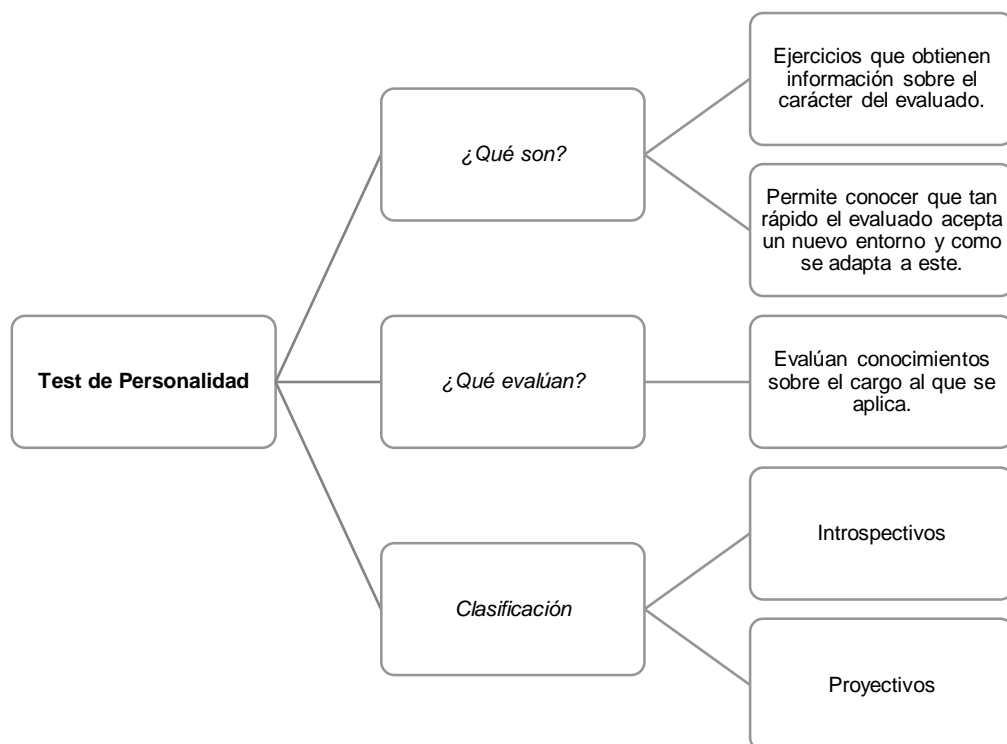
Fuente: (Don Empleo, 2015)

Como la definición lo describe, estos test son preparados de acuerdo al cargo que se aplica ya que son para evaluar los conocimientos que requiere el mismo.

Por ejemplo, si existiese un vacante para Asistente Administrativa una prueba profesional que se le aplicaría obligatoriamente es un test de manejo de herramientas informáticas. Las cuales incluyen manejo del paquete de Office, Outlook, Internet. También se lo puede combinar con una prueba de redacción, ya que normalmente los Asistentes Administrativos realizan informes.

Prototipo de Prueba de Informática Básica ver en el (Anexo 3)

Gráfico 4.8 Test de Personalidad



Elaborado por: Autoras

Fuente: (Don Empleo, 2015)

La diferencia entre los test de personalidad Introspectivos y los test de personalidad Proyectivos, de acuerdo con (Don Empleo, 2015), es que:

El **Test de Personalidad Introspectivo** se basa en la medición mediante polos sumamente opuestos que obliga al evaluado a escoger solo una opción, obteniendo casi con exactitud el perfil del evaluado

Estos test están estructurados por un listado de preguntas de tipo cerradas y cada una tiene tres opciones, dos de estas son polos opuestos y una está designada para la indecisión.

Mientras que el **Test de Personalidad Proyectivo** es todo lo contrario al introspectivo, este usa preguntas de tipo abiertas donde las respuestas reflejarán la personalidad del evaluado.

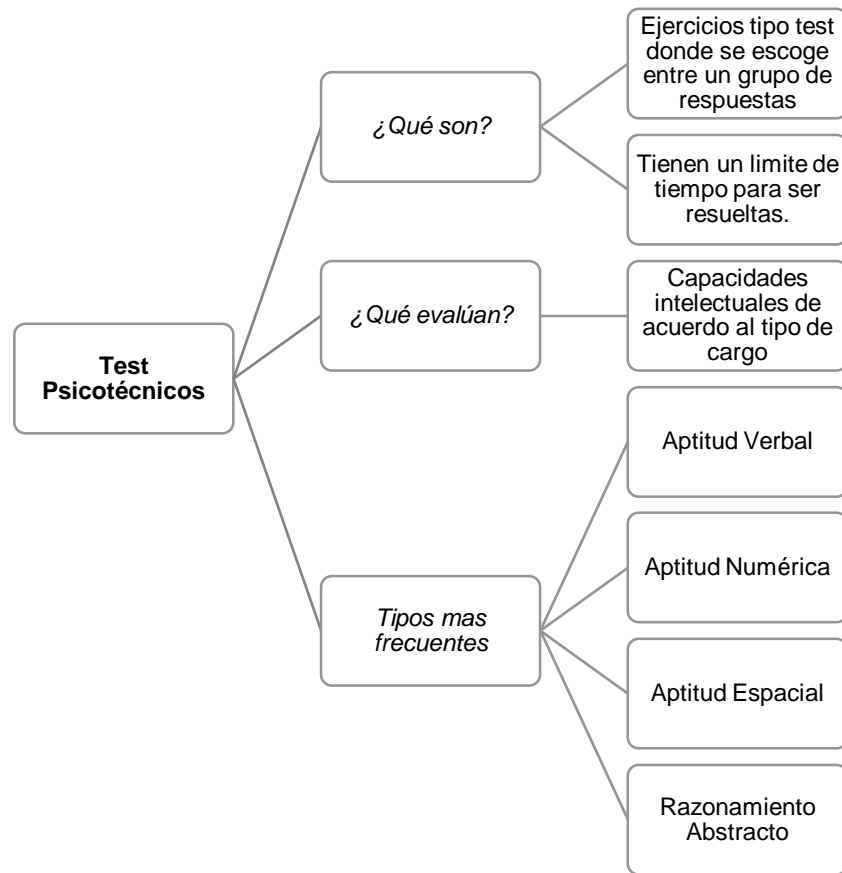
Este tipo de test plantea preguntas con situaciones o problemas que necesitan la respuesta propuesta y planteada por el mismo evaluado.

Un test de personalidad no se puede aplicar de manera general ya que no todos los puestos de trabajo exigen un mismo tipo de carácter para ejercerlo.

Para un Auxiliar de Limpieza se puede utilizar un Test de Personalidad básico y muy utilizado en el ámbito de la psicología. Es la prueba conocida como Test de Personalidad 16PF. Esta prueba pertenece a los Test del Personalidad Introspectivos.

Test de Personalidad 16PF ver en el (Anexo 4).

Gráfico 4.9 Test Psicotécnicos



Elaborado por: Autoras

Fuente: (Don Empleo, 2015)

Dependiendo del tipo de test a emplear y del requerimiento del puesto los test psicotécnicos evalúan la inteligencia, percepción, memoria, razonamiento numérico, entre otros.

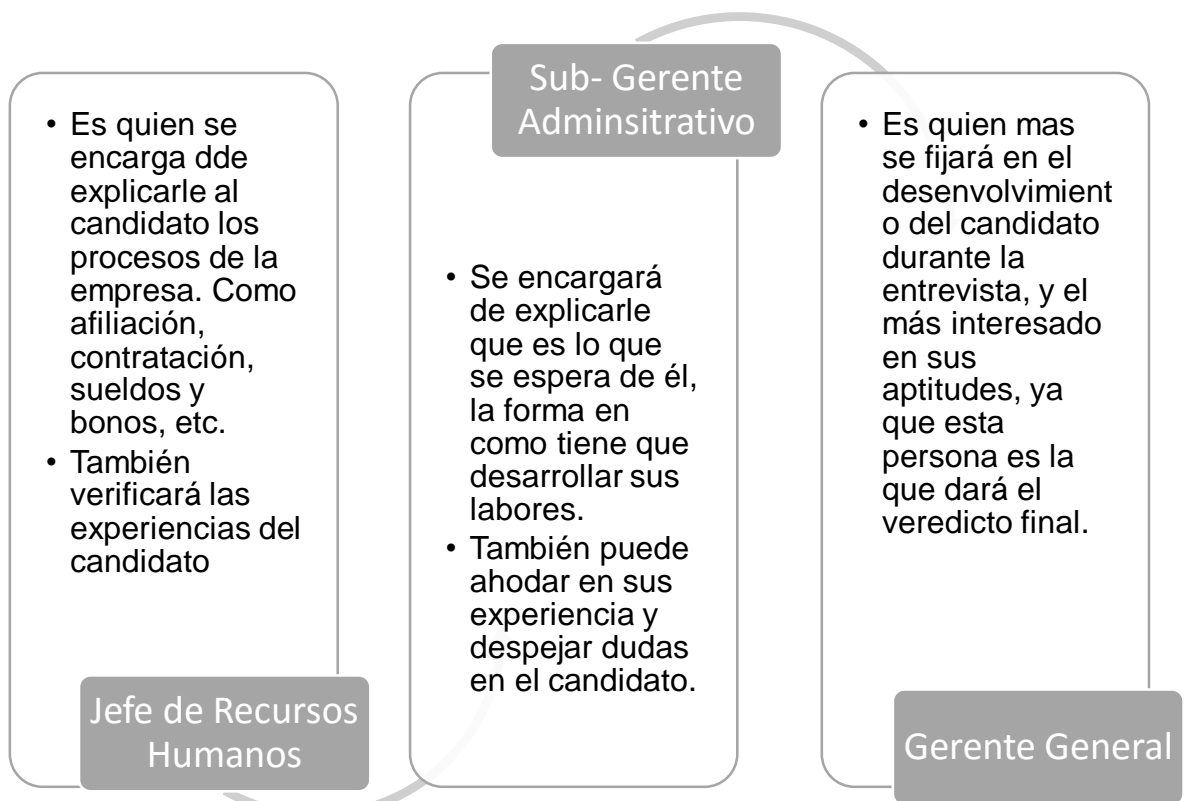
Nuevamente se tomará como ejemplo una vacante para Asistente Administrativo, debido al tipo de responsabilidades y tareas que implican su cargo, es de vital importancia que la persona comprenda y exprese conceptos a través de las palabras. Es decir por este requisito, al evaluado se le aplicaría un Test de Aptitud Verbal.

Test de Aptitud Verbal ver en el (Anexo 5)

4.7.3.3 Entrevista Final

En esta etapa del proceso de selección, el candidato pasará a la entrevista final con los altos cargos de la empresa. La entrevista final será en el siguiente orden:

Gráfico 4.10 Proceso de la Entrevista Final



Elaborado por: Autoras

4.7.4 Revisión Médica

Antes de elegir definitivamente a la persona que ocupará la vacante, es de suma importancia que el grupo potencial para ocuparla se realice exámenes médicos, ya que la salud también es determinante para saber si la persona está apta para llevar el cargo.

Por ejemplo, los candidatos tienen que realizarse exámenes y presentar en la empresa un certificado de salud avalado por cualquier Centro de Salud de la ciudad. En el caso de que la vacante sea para un Auxiliar de Limpieza, estos

deberán hacerse exámenes con un Fisioterapeuta, ya que este cargo exige resistencia de física y si empiezan a trabajar con problemas en su salud esto acarreará consecuencias no solo para el empleado sino para la empresa.

4.7.5 Contratación

La contratación es la penúltima etapa del proceso, es aquí donde la empresa formaliza y oficializa la relación laboral con el candidato escogido. Para esto se necesita el Contrato de Trabajo.

Como ya se mencionó en el Marco Referencial, el contrato es el documento que respalda la relación entre empleado y empleador, también se habló sobre el nuevo régimen laboral que existe en el Ecuador desde Abril del 2015. Actualmente el Contrato de Trabajo a Plazo Indefinido es el que rige, este contrato se celebrará el día anterior o el mismo día antes del primer día de trabajo del empleado.

Este contrato contará con las características mencionadas en el Capítulo II de este trabajo de titulación.

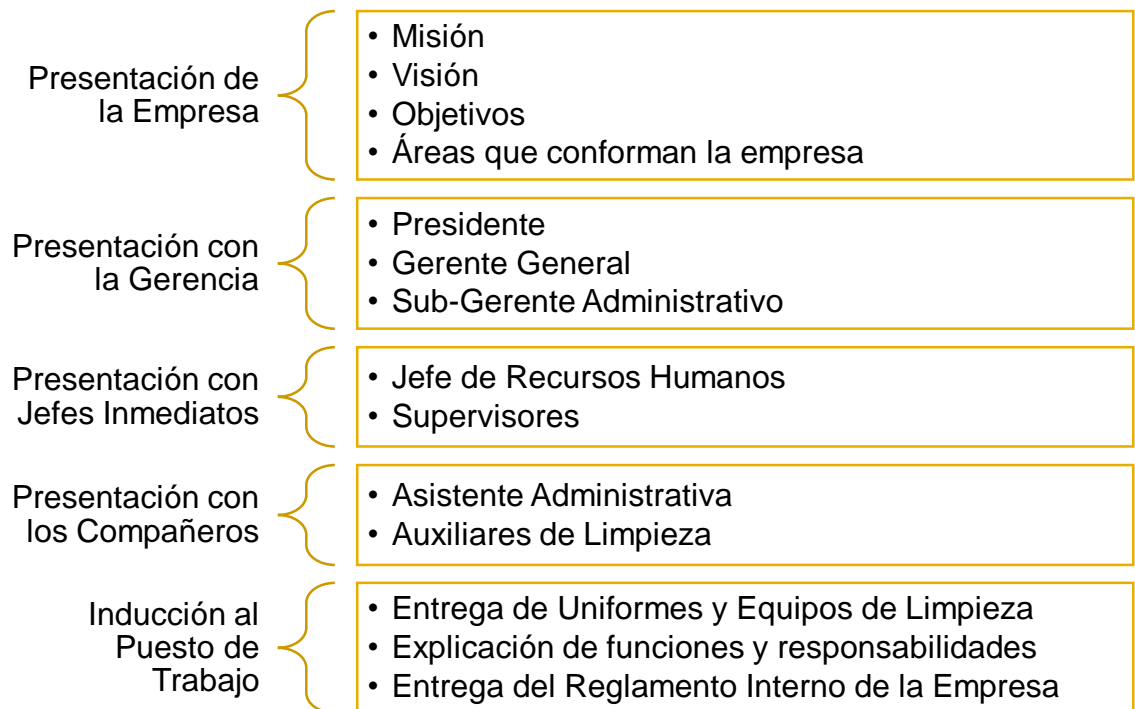
El Modelo de Contrato de Trabajo a Plazo Indefinido no hace distinción en los cargos, ya que estos son modificados en el mismo, pero básicamente la estructura es la misma.

4.7.6 La Inducción

El último subsistema de la Administración de Personal. Una vez que el trabajador haya sido contratado, la Asistente de Recursos Humanos tiene que realizar la apropiada inducción al puesto al empleado. La forma en lo que lo realice queda exclusivamente a elección de la Asistente, puede ser por medios electrónicos como presentaciones en PowerPoint o de manera informal mediante una charla entre ambos.

Cualquiera que sea la técnica, la Asistente de Recursos Humanos tiene que tomar en cuenta los siguientes elementos para una apropiada y correcta Inducción.

Gráfico 4.11 Elementos de la Inducción



Elaborado por: Autoras

En lo que se refiere a la “Inducción al Puesto de Trabajo” debe estar respaldado por un documento firmado por el empleado y adjuntado a su carpeta.

También se propondrá un Plan de Inducción para que el empleado despeje cualquier duda que tenga, obteniendo resultados favorables para él y para la empresa. El programa de Inducción se efectuará durante un día con horario laboral.

Gráfico 4.12 Programa de Inducción

Cargo: XXXXXXXXX

FECHA			
	HORA	ACTIVIDAD	PERSONAS
XXXXX	9:00 a 9:30	Presentación en el departamento de R.R.H.H	Jefe de Recursos Humanos
	9:30 a 10:00	Importancia del nuevo empleado para la organización	Jefe de Recursos Humanos
	10:00 a 12:00	Historia, objetivos y filosofía de la empresa	Jefe de Recursos Humanos
	12:00 a 13:00	Receso	
	13:00 a 14:00		
	14:00 a 14:20	Organigrama y horarios de trabajo	Asistente de Recursos Humanos
	14:20 a 15:00	Políticas del personal, reglamento interno del trabajo	Asistente de Recursos Humanos
	15:00 a 17:00	Inducción al puesto	Asistente de Recursos Humanos

Elaborado por: Autoras

4.8 Implementación del Manual de Funciones

De acuerdo al Diagnóstico Organizacional, las funciones no están especificadas ni detalladas claramente para el personal. Es por ello que se propone el siguiente Manual de Funciones, de acuerdo de los cargos establecidos en el Organigrama de la Empresa.

	PERFIL DEL PUESTO	CODIGO: F- RRH- 001
		FECHA: 07/08/2015
		REF: NTE ISO 9001

INFORMACIÓN GENERAL:

<i>Nombre del puesto:</i>	PRESIDENTE
<i>Departamento / Área:</i>	Gerencia
<i>Reporta a:</i>	Nadie
<i>Supervisa a:</i>	Gerente General

PROPÓSITO GENERAL:

Planear, direccionar y controlar todo el movimiento operativo, comercial y contable de la empresa.

PRINCIPALES FUNCIONES:

1. Controlar las finanzas de la compañía. (Flujo de caja, proyecciones de ingresos y egresos).
2. Supervisar que las tributaciones estén acorde a lo establecido por la ley.
3. Innovar nuevos esquemas de oferta del servicio.
4. Controlar los resultados contables, de ventas, de cobranzas y operativos.
5. Monitorear la gestión de todos los departamentos de la empresa.
6. Aprobar los egresos de inversión y pago de cheques nacionales.
7. Manejar eficaz y eficientemente los fondos de la compañía.

PERFIL DESEADO:

Edad:	30 – 45 años
Género:	Indistinto
Educación y/o Experiencia:	Ing. Comercial, Ing. Comercio Exterior, Ing. Administración de empresas, o carreras afines. Experiencia de 6 años en el área.
Conocimientos especializados:	Administración y Finanzas
Conocimientos de software:	Outlook, office, internet.
Idiomas:	Español 100%

COMPETENCIAS:

<u>Cardinales:</u>	A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)	No Desarrollada
Compromiso	X				
Ética	X				
Iniciativa	X				
Perseverancia en consecución de objetivos	X				
Respeto	X				
<u>Específicas:</u>					
Temple	X				
Dinamismo – Energía	X				
Comunicación eficaz	X				
Tolerancia a la presión	X				
Responsabilidad	X				

	PERFIL DEL PUESTO	CODIGO: F- RRH- 002
		FECHA: 07/08/2015
		REF: NTE ISO 9001

INFORMACIÓN GENERAL:

<i>Nombre del puesto:</i>	GERENTE GENERAL
<i>Departamento / Área:</i>	Gerencia
<i>Reporta a:</i>	Presidente
<i>Supervisa a:</i>	Sub-Gerente Administrativo – Jefe de Recursos Humanos – Asistente Administrativa - Supervisores

PROPÓSITO GENERAL:

Brindar soporte al Presidente en las diferentes áreas de la empresa y en las demás áreas de la empresa.

PRINCIPALES FUNCIONES:


1. Revisar y firmar de cheques.
2. Revisar las finanzas de la empresa, flujos de caja, proyecciones, inversiones, etc.
3. Analizar proposiciones de clientes y contrastar con la oferta de la empresa.
4. Analizar la gestión de resultados de la empresa.
5. Planear, direccionar y controlar la sección operativa, comercial y contable de la empresa.
6. Sugerir soluciones a problemas planteados.

PERFIL DESEADO:

Edad:	27-40 años
Género:	Indistinto
Educación y/o Experiencia:	Ing. Comercial, Ing. Comercio Exterior, Ing. Administración de empresas, o carreras afines. Experiencia de 3 años en el área.
Conocimientos especializados:	Finanzas, mercadeo, marketing, costos,
Conocimientos de software:	Outlook, office, internet.
Idiomas:	Español 100%

COMPETENCIAS:

<u>Cardinales:</u>	A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)	No Desarrollada
Compromiso	X				
Ética	X				
Iniciativa	X				
Perseverancia en consecución de objetivos	X				
Respeto	X				
<u>Específicas:</u>					
Liderazgo	X				
Visión estratégica	X				
Empowerment	X				
Disciplina personal – Productividad	X				
Pensamiento analítico	X				

	PERFIL DEL PUESTO	CODIGO: F- RRH- 003
		FECHA: 07/08/2015
		REF: NTE ISO 9001

INFORMACIÓN GENERAL:

<i>Nombre del puesto:</i>	SUB-GERENTE ADMINISTRATIVO
<i>Departamento / Área:</i>	Gerencia
<i>Reporta a:</i>	Presidente – Gerente General
<i>Supervisa a:</i>	Jefe de Recursos Humanos – Asistente Administrativa - Supervisores

PROPÓSITO GENERAL:

Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con la administración de recursos humanos, financieros, contables, administrativos, etc., con el fin de garantizar el cumplimiento de metas trazadas por los directivos de la empresa. Y comunicar de manera clara y eficiente todas las disposiciones del Presidente y el Gerente General.

PRINCIPALES FUNCIONES:


1. Planear, dirigir, supervisar y controlar los recursos humanos, materiales, financieros en coordinación con el Gerente General de la empresa.
2. Vigilar el buen uso de los activos de la empresa.
3. Manejo de información confidencial.
4. Analizar e interpretar el comportamiento de los estados financieros de la empresa.
5. Administración de las cuentas bancarias locales.

PERFIL DESEADO:

Edad:	27-40 años
Género:	Indistinto
Educación y/o Experiencia:	Ing. Comercial o carreras afines. Experiencia de 3 años en el área.
Conocimientos especializados:	Conocimientos de finanzas, Costos, Administración de personal, Análisis financiero, Presupuestos
Conocimientos de software:	Outlook, office, internet.
Idiomas:	Español 100%

COMPETENCIAS:

<u>Cardinales:</u>	A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)	No Desarrollada
Compromiso	X				
Ética	X				
Iniciativa	X				
Perseverancia en consecución de objetivos	X				
Respeto	X				
<u>Específicas:</u>					
Liderazgo	X				
Visión estratégica	X				
Tolerancia a la presión	X				
Disciplina personal – Productividad	X				
Poder de Decisión	X				

	PERFIL DEL PUESTO	CODIGO: F- RRH- 004
		FECHA: 07/08/2015
		REF: NTE ISO 9001

INFORMACIÓN GENERAL:

<i>Nombre del puesto:</i>	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
<i>Departamento / Área:</i>	Recursos Humanos
<i>Reporta a:</i>	Sub-Gerente Administrativo
<i>Supervisa a:</i>	Asistente de Recursos Humanos – Supervisor – Auxiliares de Limpieza

PROPÓSITO GENERAL:

Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con la administración de recursos humanos con el fin de garantizar el cumplimiento de metas trazadas por los directivos de la empresa.

PRINCIPALES FUNCIONES:


1. Planear, dirigir, supervisar y controlar los recursos humanos en coordinación con el Sub-Gerente Administrativo de la empresa.
2. Asignar funciones y responsabilidades al personal a su cargo.
3. Manejo de información confidencial.
4. Aprobación y revisión de planes de pagos del personal
5. Administración de contratos y planes corporativos para la empresa y el personal.
6. Revisar y aprobar candidatos para vacantes dentro de su área o áreas de colaboración.

PERFIL DESEADO:

Edad:	25-35 años
Género:	Indistinto
Educación y/o Experiencia:	Ing. Comercial, Psicólogo Organizacional o carreras afines. Experiencia de 3 años en el área.
Conocimientos especializados:	Costos, Administración de personal, Presupuestos, Normativa Laboral
Conocimientos de software:	Outlook, office, internet.
Idiomas:	Español 100%

COMPETENCIAS:

<u>Cardinales:</u>	A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)	No Desarrollada
Compromiso	X				
Ética	X				
Iniciativa	X				
Perseverancia en consecución de objetivos	X				
Respeto	X				
<u>Específicas:</u>					
Liderazgo	X				
Visión estratégica	X				
Empowerment	X				
Disciplina personal – Productividad	X				
Poder de Decisión	X				

	PERFIL DEL PUESTO	CODIGO: F- RRH- 005
		FECHA: 07/08/2015
		REF: NTE ISO 9001

INFORMACIÓN GENERAL:

<i>Nombre del puesto:</i>	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
<i>Departamento / Área:</i>	Recursos Humanos
<i>Reporta a:</i>	Jefe de Recursos Humanos
<i>Supervisa a:</i>	Supervisores – Auxiliares de Limpieza

PROPÓSITO GENERAL:

Reclutar, recibir, procesar y canalizar los candidatos internos y externos para las vacantes de los diferentes departamentos y mantener un clima laboral y ambiente de trabajo propicio para asegurar el buen funcionamiento de las actividades de los empleados de la compañía.

PRINCIPALES FUNCIONES:


1. Realizar descripciones de los puestos.
2. Efectuar el proceso de reclutamiento y selección.
3. Difundir vacantes de empleo a través de diversos medios de comunicación.
4. Aplicar pruebas psicométricas.
5. Elaborar y colaborar en el proceso de inducción y capacitación.
6. Organizar las evaluaciones de desempeño.
7. Realizar trámites obligatorios en la página del IESS y del MRL
8. Realizar nómina de pagos

PERFIL DESEADO:

Edad:	22-30 años
Género:	Indistinto
Educación y/o Experiencia:	Ing. Comercial, Psicólogo Organizacional o carreras afines. Experiencia de 2 años en el área.
Conocimientos especializados:	Recursos Humanos, Comunicación Organizacional, Psicología
Conocimientos de software:	Outlook, office, internet.
Idiomas:	Español 100%

COMPETENCIAS:

<u>Cardinales:</u>	A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)	No Desarrollada
Compromiso	X				
Ética	X				
Iniciativa	X				
Perseverancia en consecución de objetivos	X				
Respeto	X				
<u>Específicas:</u>					
Dinamismo	X				
Temple	X				
Responsabilidad	X				
Productividad	X				

	PERFIL DEL PUESTO	CODIGO: F- RRH- 006
		FECHA: 07/08/2015
		REF: NTE ISO 9001

INFORMACIÓN GENERAL:

<i>Nombre del puesto:</i>	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
<i>Departamento / Área:</i>	Administración
<i>Reporta a:</i>	Sub-Gerente Administrativo
<i>Supervisa a:</i>	Nadie

PROPÓSITO GENERAL:

Realizar todas las tareas administrativas, soportándola con la documentación correspondiente, con la supervisión del Sub-Gerente Administrativo y dar apoyo en tareas contables.

PRINCIPALES FUNCIONES:


1. Asistir al Sub-Gerente Administrativo en todos los aspectos.
2. Elaborar memos, informes, documentos informativos, archivo, etc.
3. Manejar información confidencial.
4. Asistir en la administración del edificio y todas sus áreas.
5. Realizar tareas secretariales.
6. Manejar y actualizar los archivos legales y administrativos de la empresa.
7. Control de presupuestos administrativos.

PERFIL DESEADO:

Edad:	20-35 años
Género:	Femenino
Educación y/o Experiencia:	Bachiller en Administración y comercio, o cursando carreras en ingeniería comercial, economía, administración o carreras afines Experiencia de 2 años.
Conocimientos especializados:	Ortografía y gramática, archivos, redacción y Normas ISO.
Conocimientos de software:	Outlook, office, internet.
Idiomas:	Español 100%

COMPETENCIAS:

<u>Cardinales:</u>	A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)	No Desarrollada
Compromiso	X				
Ética	X				
Iniciativa	X				
Perseverancia en consecución de objetivos	X				
Respeto	X				
<u>Específicas:</u>					
Temple	X				
Dinamismo – Energía	X				
Comunicación eficaz	X				
Tolerancia a la presión	X				

	PERFIL DEL PUESTO	CODIGO: F- RRH- 007
		FECHA: 07/08/2015
		REF: NTE ISO 9001

INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre del puesto:	SUPERVISORES DE LIMPIEZA
Departamento / Área:	Operativo
Reporta a:	Sub-Gerente Administrativo – Asistente de Recursos Humanos – Jefe de Recursos Humanos
Supervisa a:	Auxiliares de Limpieza

PROPÓSITO GENERAL:

Participa en el diseño de los programas de limpieza diarios, semanales, y mensuales. Coordina el procedimiento y los horarios más adecuados para los turnos de limpieza. Dirige y coordina a los Auxiliares de Limpieza.

PRINCIPALES FUNCIONES:

1. Controla día a día el aseo y presentación de su personal.
2. Es responsable del cuidado y uso adecuados de la maquinaria (aspiradoras, pulidoras, etc.), y del buen orden y aseo de los cuartos donde se guarda.
3. Reportará diariamente la asistencia, tiempos de descanso, y ausencias de su personal y cualquier anomalía que observe durante su trabajo.

4. Se encarga de suministrar los implementos de trabajo a su personal, controlando su buen uso y la correcta aplicación y dosificación de los productos de limpieza autorizados.
5. Participa en el entrenamiento de su personal, tratando de mantener las mejores relaciones humanas y niveles de disciplina.
6. Toma nota de las deficiencias que deba atender Servicios Técnicos, completando los partes de servicio correspondientes, y controlando su correcta ejecución, con su presencia personal si fuera posible.
7. Asiste y colabora en el momento de la toma de inventarios mensuales en el Departamento.
8. Se ocupará de otras tareas afines según le sea indicado por sus superiores.


PERFIL DESEADO:

Edad:	28-45 años
Género:	Indistinto
Educación y/o Experiencia:	Bachiller en Química y Biología, Cursando carreras afines como Química Industrial o Biología. Experiencia de 2 años.
Conocimientos especializados:	Uso de productos Químicos, Relaciones Interpersonales, Mantenimiento de maquinaria. Maneo de radio, Manejo de Inventarios
Conocimientos de software:	Outlook, office, internet.
Idiomas:	Español 100%

COMPETENCIAS:

<u>Cardinales:</u>	A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)	No Desarrollada
Compromiso	X				
Ética	X				

Iniciativa	X				
Perseverancia en consecución de objetivos	X				
Respeto	X				
<u>Específicas:</u>					
Responsabilidad	X				
Dinamismo – Energía	X				
Comunicación eficaz	X				
Tolerancia a la presión	X				

	PERFIL DEL PUESTO	CODIGO: F- RRH- 008
		FECHA: 07/08/2015
		REF: NTE ISO 9001

INFORMACIÓN GENERAL:

<i>Nombre del puesto:</i>	AUXILIAR DE LIMPIEZA
<i>Departamento / Área:</i>	Operativo
<i>Reporta a:</i>	Supervisor de Limpieza
<i>Supervisa a:</i>	Nadie

PROPÓSITO GENERAL:

Limpieza diaria y programada de los centros o zonas asignadas a cada trabajador.

PRINCIPALES FUNCIONES:

1. Limpieza de salas, despachos, baños, zonas comunes.
2. Llevar un control del producto que se va usando.
3. Antes de finalizar su turno, se asegura de no dejar nada pendiente, o si fuera el caso, informa al supervisor para que decida sobre la necesidad de enviar a otra persona a terminarlo.
4. Al concluir su trabajo, guarda bien aseados y en orden todos los implementos y maquinaria utilizados, en el lugar asignado.
5. Informa rápidamente de cualquier daño o avería que encuentre en su área de trabajo, para que pueda ser solucionado.

6. Atiende a otras labores tales como traslado de utensilios y materiales de limpieza, etc. que le sean encomendadas por sus superiores.
7. Responder del buen cuidado del material, maquinaria de limpieza e implementos que le son facilitados para su trabajo.
8. Cumple con su trabajo a cabalidad y responde de la estricta limpieza en las áreas que le son asignadas. Atiende particularmente al cuidado y conservación de suelos, ventanales, botes de basura y papeleras, entre otros.

PERFIL DESEADO:

Edad:	18-30 años
Género:	Indistinto
Educación y/o Experiencia:	Bachiller Experiencia de 2 años en el área.
Conocimientos especializados:	Manejo de Productos Químicos, Manejo y Mantenimiento de Equipos de Limpieza, Uso de radio, Servicio al cliente, Relaciones Interpersonales
Conocimientos de software:	No requiere
Idiomas:	Español 100%

COMPETENCIAS:

<u>Cardinales:</u>	A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)	No Desarrollada
Compromiso	X				
Ética	X				
Iniciativa	X				

Perseverancia en consecución de objetivos	X				
Respeto	X				
<u>Específicas:</u>					
Dinamismo	X				
Trabajo en Equipo	X				
Responsabilidad	X				
Productividad	X				

Gracias a este perfil de puesto, AGENCLEAN S.A. podrá aliviar las tensiones que existe entre los compañeros de trabajo por la percepción de unos compañeros realizan más tareas que los otros.

Además también les servirá para publicar los perfiles de puesto en el momento en que surjan las vacantes de los mismos.

Es importante que estas descripciones de puestos estén adjuntadas a la carpeta de los empleados para especificar el puesto que ocupan y por funciones que tienen que desempeñar.

4.9 Técnicas Motivadoras

4.9.1 Programas de Incentivos

Los empleados son sin duda alguna el recurso más importante con el que cuenta una organización, es por lo anterior que en una empresa deben existir técnicas que motiven al personal a realizar sus labores.

Estas técnicas permiten también crear un ambiente más sano y agradable en el cual se pueden establecer mejores relaciones entre el empleador y los trabajadores.

Estos incentivos que las empresas realizan ayudan a aumentar la productividad y así mismo a crear la sensación con los colaboradores de que son una verdadera familia.

Entre las actividades motivadoras que se escogieron para que se realicen en AGENCLEAN S.A. son las siguientes:

- ***Día de Integración AGENCLEAN***

El día de integración consistiría en un día de fin de semana en el cual los trabajadores y empleados de AGENCLEAN S.A. conviven los unos con los otros y se asocian más a la empresa disfrutando de una mañana alegre basada en juegos, música, regalos sorpresa, entre otros.

Esto ayuda a que los colaboradores de la empresa a través de estas actividades se conozcan más como personas y se formen mejores relaciones personales.

- ***Bonificación al Mejor Trabajador***

La bonificación es una compensación económica que la dispone el Jefe, la cual la empresa daría al empleado que haya cumplido con los objetivos del mes o el que haya demostrado un mayor desempeño laboral.

- **Cumpleaños al final de cada mes**

Los cumpleaños al final del mes se los realizará para que de esta forma todos los que forman parte de la empresa puedan asistir a la celebración de los onomásticos de todas aquellas personas que coincidan en ese mes en particular. De esta forma se mejorará las relaciones en el trabajo y a su vez ayuda a propiciar una mejor comunicación.

- **Canasta Navideña**

La canasta navideña es un regalo que la empresa ofrecerá a los trabajadores de AGENCLEAN S.A para que puedan compartirlo con sus familias y disfrutar de las fiestas en unión.

- **Cena Navideña**

La cena navideña será un evento realizado por el departamento de recursos humanos, en el cual se escogerá un lugar en el que se realicen eventos sociales, para que los empleados puedan compartir de forma amena con sus jefes esta ocasión especial y realizar un brindis por el año que vendrá.

4.9.2 Capacitaciones

Las capacitaciones son necesarias en una organización para que los empleados puedan mejorar sus habilidades o aumentar sus conocimientos sobre temas laborales que les ayuden a tener una mejor productividad.

Las capacitaciones que se tienen previstas variarán de acuerdo a su duración, lo cual se reflejará en sus costos.

Al final de cada capacitación se le otorgará a los que asistieron, un diploma con su respectivo nombre y el título de la capacitación recibida.

Entre las capacitaciones que se tendrían previstas están:

- *Técnicas de Manejo Correcto de materiales de Limpieza*
- *Taller de Gerenciamiento y Administración de RRHH*
- *Técnicas de Aspectos Sanitarios para Prevención de Enfermedades*

- *Curso Práctico de E-Marketing para PYMES*
- *Talleres/Charlas sobre legislación laboral*
- *Curso de Planeación Estratégica*

4.10 Evaluaciones de Desempeño

Las evaluaciones de desempeño son una herramienta que servirán para medir el grado del cumplimiento de los objetivos por parte del empleado, también será para identificar problemas. Es decir su finalidad es mejorar los resultados en los recursos humanos.

AGENCLEAN S.A. debe enfocar las evaluaciones de desempeño en su personal operativo, ya que ellos son la mayor fuente de productividad de la empresa.

Gráfico 4.13 Evaluaciones de Desempeño

¿Qué evalúan?

- Personalidad y Comportamiento del Trabajador
- Productividad

Factores a Evaluar

- Conocimiento
- Calidad del Trabajo
- Relaciones con las personas

Periodo de Evaluación

- Cada 3 meses como mínimo

Elaborado por: Autoras

Los resultados de las evaluaciones tienen que ser cuantificables, ya que de esta forma se podrá medir más fácilmente el desempeño del trabajador y se podrá ver si este ha mejorado, permanecido igual o ha empeorado. En caso de ser los dos últimos casos, la empresa deberá realizar correcciones, caso contrario las evaluaciones pierden sentido y se vuelven inservibles.

4.11 Recursos necesarios para el departamento de Recursos Humanos

Las encuestas previamente realizadas a los trabajadores y posteriormente las entrevistas a los empleados, demostraron la necesidad de crear el departamento de Recursos Humanos.

El objetivo del presente trabajo de titulación ha sido de proponer al empleador o jefe la empresa AGENCLEAN S.A., todos aquellos pasos a seguir para poder implementar el departamento de Recursos Humanos.

Es a continuación donde se van a especificar todos aquellos recursos, los cuales serán: los recursos humanos, los físicos, los tecnológicos y el recurso financiero; que sin duda alguna serán necesarios para poder crear este departamento de forma correcta.

4.11.1 El Recurso Humano

El departamento de Recursos Humanos debe de estar integrado por profesionales que tengan los conocimientos necesarios para poderlo llevar a cabo.

Los detalles de las funciones de cada uno de ellos fueron descritos con anterioridad en el manual de funciones, por lo cual sólo serán nombrados los empleados que se requieren para la formación de este departamento, los cuales son:

- ✓ Jefe de Recursos Humanos
- ✓ Asistente de Recursos Humanos

4.11.2 Recurso Material/ Físico

Para que el recurso humano pueda tener un buen desempeño laboral, este debe de contar con herramientas físicas tales como los muebles y enseres y

a su vez de recursos tecnológicos que le permitan tener una mayor comodidad y facilidad para ejecutar eficientemente su trabajo.

Muebles y Enseres

- ✚ 4 sillas (2 por persona)
- ✚ 2 escritorios
- ✚ 1 sillón
- ✚ 2 tachos de basura
- ✚ 2 archivadores aéreos
- ✚ 2 Credenzas

4.11.3 Recurso Tecnológico

- ✚ 2 teléfonos inalámbricos
- ✚ 1 Computadora PC de escritorio
- ✚ 1 laptop
- ✚ 2 impresoras multifunción

A esto se le adiciona los suministros de oficina, con los que ya cuenta la empresa AGENCLEAN S.A

4.11.4 Recurso Financiero

En esta parte del recurso financiero se van a detallar los valores que se tendrían que gastar desde el punto de vista del empleador (AGENCLENA S.A) para poder crear el departamento de Recursos Humanos.

4.11.4.1 Presupuesto de la Inversión Inicial

A continuación se va a detallar el presupuesto que se ha realizado para los muebles y enseres así como también para la parte tecnológica.

Tabla 4.1 Presupuesto Muebles y Enseres

Muebles/Enseres	Imagen	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Sillas (2 por persona)		SILLA FOCUS CB. Silla ergonómica hidráulica con brazos, inyectada de esponja y tapizada.	4	\$ 119,70	\$ 478,82
Escritorios		ESCRITORIO BULLET. Escritorio lineal de 1,20 x 0,60. Tablero de mdf de 25 mm formicado y bordeado en canto duro. Estructura en plancha de acero reforzado y pintura electrostática resistente al rayado.	2	\$ 253,07	\$ 506,14
Sillones		Sofá ergonómico con asiento inyectado de esponja y tapizado. Estructura interna de platinas aceradas.	1	\$ 294,78	\$ 294,78
Tachos de basura		Tacho de Acero Inoxidable, recipiente interior plástico. Capacidad 3lts	2	\$ 22,40	\$ 44,80
Archivadores aéreos		ARCHIVADOR AEREO OVAL 0,90 MTS. Archivador aéreo metálico con puerta ovalada y acabado en pintura electro estática. Medidas: 0,45 x 0,90 x 0,45.	2	\$ 123,33	\$ 246,66
Credenzas		CREDENZA CLASICA Medidas: Alto: 75cm, Ancho: 100cm, Fondo: 40cm. Puertas y superficie en tablero melamínico o fórmica, las puertas son corredizas. Niveladores de altura en poliamida (nylon).	2	\$ 262,48	\$ 524,96
TOTAL					\$ 2.096,16

Elaborado por: Autoras

Fuente: (Megamobilier, 2015)

Tabla 4.2 Presupuesto Recurso Tecnológico

Recurso Tecnológico	Imagen	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Teléfono Inalámbrico (Posee 1 extensión para el departamento de RRHH)		Teléfono Panasonic KX-TGC210 Color Negro	2	\$ 61,99	\$ 123,98
PC de Escritorio		Hp All in One Intel	1	\$ 497,00	\$ 497,00
Laptop		Laptop Hp Amd A6 Quad	1	\$ 486,65	\$ 486,65
Impresora Multifunción		Epson L355 Multifuncional con sistema original de Tanque de Tinta con Impresora, Copiadora, escáner y wi-fi.	2	\$ 374,99	\$ 749,98
TOTAL					\$ 1.857,61

Elaborado por: Autoras

Fuente: (Novicompu, 2015)

Una vez contando con los presupuestos del recurso físico, tecnológico y a su vez del gasto de instalación se procede a obtener la Inversión Inicial total.

Tabla 4.3 Presupuesto Total de la Inversión Inicial

Muebles y Enseres	\$ 2.096,16
Recurso Tecnológico	\$ 1.857,61
SUBTOTAL	\$ 3.953,77
Gastos de Instalación	\$ 300,00
TOTAL INV. INICIAL	\$ 4.253,77

Elaborado por: Autoras

4.11.4.2 Presupuesto de los Sueldos del Departamento

En las tablas a continuación se van a presentar los sueldos del nuevo personal que se incluirían por concepto de la creación del departamento de Recursos Humanos de AGENCLEAN S.A para el primer año.

Tabla 4.4 Presupuesto del Sueldo del Jefe de Recursos Humanos

	VALORES	
	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>
Sueldo	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Décimo Tercer Sueldo	\$ 75,00	\$ 900,00
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 29,50	\$ 354,00
Aporte Patronal (11,15%)	\$ 100,35	\$ 1.204,20
Vacaciones	\$ 37,50	\$ 450,00
Fondo de Reserva (8,33%)	\$ 74,97	\$ 899,64
TOTAL	\$ 1.217,32	\$ 14.607,84

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.5 Presupuesto del Sueldo de la Asistente de Recursos Humanos

	VALORES	
	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>
Sueldo	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Décimo Tercer Sueldo	\$ 50,00	\$ 600,00
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 29,50	\$ 354,00
Aporte Patronal (11,15%)	\$ 66,90	\$ 802,80
Vacaciones	\$ 25,00	\$ 300,00
Fondo de Reserva (8,33%)	\$ 49,98	\$ 599,76
TOTAL	\$ 821,38	\$ 9.856,56

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.6 Presupuesto Total de los Sueldos

	VALORES	
	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>
Sueldo	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Décimo Tercer Sueldo	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Aporte Patronal (11,15%)	\$ 167,25	\$ 2.007,00
Vacaciones	\$ 62,50	\$ 750,00
Fondo de Reserva (8,33%)	\$ 124,95	\$ 1.499,40
TOTAL	\$ 2.104,70	\$ 25.256,40

Elaborado por: Autoras

Cabe recalcar que los sueldos tanto para el Jefe y de las Asistente de Recursos Humanos, fueron calculados con el Fondo de Reserva.

Ya que de acuerdo con la ley vigente, el empleado tiene derecho a gozar de este beneficio, cuando preste sus servicios al mismo empleador; a partir del primer año. Si bien el empleado no lo recibe directamente, este valor es pagado por el empleador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

4.11.4.3 Presupuesto de los Costos del Primer Año

Tabla 4.7 Costo total para la implementación del departamento de RRHH en su primer año

Costos Primer Año	
Inversión Inicial	\$ 4.253,77
Sueldos	\$ 25.256,40
COSTO TOTAL	\$ 29.510,17

Elaborado por: Autoras

4.10.4.4 Presupuesto de las Técnicas Motivadoras

Tabla 4.8 Costos para la implementación del Programa de Incentivos

Técnicas Motivadoras (Programa de Incentivos)				
Nombre	Fecha	Cantidad por Año	Costo Unitario	Costo Total
Día de Integración AGENCLEAN	Enero	1	\$ 200,00	\$200
Bonificación al Mejor Trabajador	Al final de cada Mes	12	\$ 25,00	\$300
Cumpleaños	Al final de cada Mes	12	\$ 30,00	\$360
Olimpiadas AGENCLEAN	Septiembre	1	\$ 350,00	\$350
Canasta Navideña	Diciembre	26	\$ 45,00	\$1170
Cena Navideña	Diciembre	1	\$ 1.000,00	\$1000
COSTO TOTAL DE PROGRAMA DE INCENTIVOS				\$ 3.380,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.9 Costos para la implementación de las Capacitaciones

<i>Técnicas Motivadoras (Capacitaciones)</i>			
Capacitación	Dirigida al Área	Duración (Horas)	Costo Total
Técnicas de Manejo Correcto de materiales de Limpieza	Operativa	10	\$ 110,00
Taller de Gerenciamiento y Administración de RRHH	Administrativa	25	\$ 220,00
Técnicas de Aspectos Sanitarios para Prevención de Enfermedades	Operativa	12	\$ 95,00
Curso Práctico de E-Marketing para PYMES	Administrativa	21	\$ 200,00
Talleres/Charlas sobre legislación laboral	Administrativa Y Operativa	5	\$ 100,00
Curso de Planeación Estratégica	Administrativa	21	\$ 205,00
<i>COSTO TOTAL DE CAPACITACIONES</i>			\$ 930,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.10 Costos Totales para la implementación de las Técnicas Motivadoras

COSTO TOTAL DE PROGRAMA DE INCENTIVOS	\$ 3.380,00
COSTO TOTAL DE CAPACITACIONES	\$ 930,00
<i>COSTO TOTAL DE TÉCNICAS MOTIVADORAS</i>	<i>\$ 4.310,00</i>

Elaborado por: Autoras

4.11.4.5 Presupuesto Total para el primer año (Costos más técnicas motivadoras)

Una vez ya definido el presupuesto acerca de la inversión inicial, los sueldos y de las técnicas motivadoras se puede obtener el costo que tendría AGENCLEAN S.A en el primer año por implementar este departamento.

Tabla 4.11 Costos Totales para la implementación del Departamento de RRHH para el primer año

	COSTOS
Costos 1er Año	\$ 29.510,27
Técnicas Motivadoras	\$ 4.310,00
COSTO TOTAL	\$ 33.820,17

Elaborado por: Autoras

CAPÍTULO V.- ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se abordará el análisis financiero de la implementación del departamento de recursos humanos. El fin de este análisis es decidirse entre cuales de las siguientes posturas producirá más beneficio económico para la empresa:

- Invertir en el Departamento de Recursos Humanos
- Dejar el dinero a invertir en el Banco para que produzca más dinero

Para realizar este análisis se compararan la tasa interna de retorno del proyecto contra la tasa de interés pasiva del Banco Central del Ecuador. De acuerdo con el (Banco Central del Ecuador, 2015) la tasa de interés pasiva a la fecha es del 5,55%.

Para calcular la tasa interna de retorno del proyecto se utilizará el rubro más costoso que tiene actualmente la empresa, el cual está conformado por los costos de rotación de personal. A su vez se demostrará que la implementación del departamento de recursos humanos influye en la tasa de rotación de personal.

5.1 Índice de Rotación del Personal 2013-2015

Tabla 5.1 Rotación del Personal Real periodo 2013-Julio/2015

	2013		2014											
	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>	<i>Ene</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Ab</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ag</i>	<i>Sep</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>
Reclut.	10			6				10						5
Renun.			2				3				2		2	

	2015						
	<i>Ene</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Ab</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>
Reclut.	8			8			
Renun.		3		4		4	

Elaborado por: Autoras

En el presente cuadro se demuestra el número de personas que rotaron desde el año 2013, que fue el año en el que inició sus operaciones la compañía, hasta el mes de julio del año en vigencia.

Se debe aclarar que las 10 personas que son contratadas en el mes de noviembre del 2013, no están incluidos los tres miembros fundadores que corresponden a los dueños de la empresa.

Este cuadro demuestra la rotación de personal de la empresa por los tres años que la misma lleva ejecutándose. Durante este periodo de tiempo se puede observar que se reclutaron a un total de 47 personas y que por otro lado renunciaron un total de 20 personas. Es decir que en la empresa quedaron 27 trabajadores, más los dueños de la empresa, en conclusión un total de 30 personas laborando para AGENCLEAN S.A.

A continuación se detallará el costo que hubo por las 20 personas que renunciaron.

Tabla 5.2 Salarios Básicos Unificados (SBU) y Tasas de Inflación Periodo 2013-2015

	2013	2014	2015
SBU	318,00	340,00	354,00
Inflación	2,70%	3,67%	4,36%

Elaborado por: Autoras

Fuente: (El Universo, 2014); (El Telégrafo, 2013); (El Universo, 2012); (Banco Central del Ecuador, 2015)

Para realizar el cálculo de la liquidación de los trabajadores que renunciaron dentro del periodo del 2013 al 2015; se utilizó la tabla 5.2 para establecer el monto del SBU que se pagaba por cada año y además se estableció la inflación anual.

Luego, para determinar el monto total de la liquidación se consideró la fecha de ingreso y la fecha de salida de cada trabajador, y en base a lo anterior se

procedió a obtener el valor correspondiente de sus beneficios, tales como: su décimo tercer sueldo, décimo cuarto , y de sus vacaciones.

Para después de esto obtener el total que se pagó por las renunciaciones de los trabajadores que correspondieron a \$2.635,46 para el año 2014 y para el 2015 un total de \$2.475,73.

Tabla 5.3 Liquidaciones periodo 2013-2015

#	Empleado	Fecha de Ingreso	Fecha de Renuncia	Periodo Laboral (Mensual)	Ingresos Liquidación			TOTAL LIQUIDACIÓN
					Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	
1	Emilio López	01/11/2013	30/01/2014	3	54,83	85,00	3,54	143,38
2	Julio Gutiérrez	01/11/2013	30/01/2014	3	54,83	85,00	3,54	143,38
3	Andrés Garcés	01/11/2013	30/05/2014	7	168,17	85,00	8,26	261,43
4	Luis Villalta	01/11/2013	30/05/2014	7	168,17	85,00	8,26	261,43
5	Josué Feijoo	01/11/2013	30/05/2014	7	168,17	85,00	8,26	261,43
6	Michael Torres	01/02/2014	30/09/2014	8	226,67	198,33	9,83	434,83
7	Andrés Coloma	01/02/2014	30/09/2014	8	226,67	198,33	9,83	434,83
8	Felipe Delgado	01/06/2014	30/11/2014	6	170,00	170,00	7,38	347,38
9	Israel Caicedo	01/06/2014	30/11/2014	6	170,00	170,00	7,38	347,38
10	Tomás Quintana	01/12/2014	28/02/2015	3	87,33	88,50	3,69	179,52
11	Saúl Aguirre	01/12/2014	28/02/2015	3	87,33	88,50	3,69	179,52
12	Moisés Camposano	01/12/2014	28/02/2015	3	87,33	88,50	3,69	179,52
13	Alexandra Holguín	01/01/2015	30/04/2015	4	118,00	59,00	4,92	181,92
14	Luis Tómalá	01/01/2015	30/04/2015	4	118,00	59,00	4,92	181,92
15	Hugo Mantilla	01/01/2015	30/04/2015	4	118,00	59,00	4,92	181,92
16	Hilda Granda	01/01/2015	30/04/2015	4	118,00	59,00	4,92	181,92
17	Andrea Escobar	01/01/2015	30/06/2015	6	177,00	118,00	7,38	302,38
18	Esther Gonzales	01/01/2015	30/06/2015	6	177,00	118,00	7,38	302,38
19	Víctor Arias	01/01/2015	30/06/2015	6	177,00	118,00	7,38	302,38
20	Freddy Martínez	01/01/2015	30/06/2015	6	177,00	118,00	7,38	302,38

Elaborado por: Autoras

Total Renuncias 2014	2.635,46
Total Renuncias 2015	2.475,73

En la siguiente tabla se resume en detalle el total del personal que tiene AGENCLEAN S.A por este período de tres años, así como las personas que se reclutaron y las que se retiraron.

Para determinar el cálculo del índice de rotación de personal se realizó lo siguiente:

$$\frac{(\text{Total Nuevos Trabajadores} - \text{Total Personal dado de baja})}{\text{Total del Personal}}$$

Del resultado obtenido, en este caso del 90%, se puede determinar que la rotación durante estos tres años fue muy alta, es decir se retiró una gran cantidad de personal, por razones que podrían coincidir con la falta del departamento de recursos humanos.

Tabla 5.4 Índice de Rotación del Personal periodo 2013-2015

<i>Total del Personal</i>	30	
<i>Total Nuevos Trabajadores Periodo 2013-2015</i>	47	
<i>Personal dado de baja</i>	20	
ÍNDICE DE ROTACIÓN POR LOS 3 PERIODOS	0,9	90%

Elaborado por: Autoras

5.2 Costos Totales por Rotación de Personal Periodo 2013-2015

Tabla 5.5 Costos Totales por Rotación de Personal 2013-2015

		Tasa de Inflación	
Costo de Anuncio	165,00	Año	%
Costo de Uniforme	15,00	2013	2,70%
		2014	3,67%
		2015	4,36%

	<u>Año 2013</u>	<u>Año 2014</u>	<u>Año 2015</u>
<u>Reclutamiento</u>			
Anuncios en Periódico Clasificados	169,46	527,02	366,67
Uniformes Entregados	154,05	326,56	250,46
<u>Renuncias</u>	0,00	2.635,46	2.475,73
<u>Total</u>	323,51	3.489,04	2.475,73

Elaborado por: Autoras

Esta tabla representa un resumen de los costos que representaron para la empresa reclutar personal para los años 2013 al 2015, en los cuales se incluyen los anuncios de periódicos, en la parte de clasificados del Diario El Universo, los cuales cuestan individualmente \$165 (a blanco y negro y con máximo de 40 caracteres) y además del costo por uniformes el cual es de \$15.

Para obtener cada una de las cifras se consideró la tabla 5.1, y lo que se hizo fue; para el caso de los anuncios, ej.: en el año 2013 se contrataron a 10 trabajadores, por lo cual se pagó por 1 solo anuncio en el periodo en el cual se decía que se buscaba contratar a los trabajadores. Y su cálculo consistió en multiplicar $1 \times \$165 = \165 , que es el costo del anuncio y este resultado se le añadió la inflación del año correspondiente. Es decir $\$165 \times (1 + 2.70\%)$, lo cual nos da igual a \$169,46. De la misma forma se realizó este cálculo para los demás años.

Para los uniformes, se realizó el cálculo multiplicando el número de personas que se reclutan en el caso del año 2013 a los 10 trabajadores nuevos, \$15 que es el costo del uniforme ; por lo tanto; $10 \times \$15 = \150 . Para este resultado se le aumenta la inflación es decir $\$150 \times (1+2.70\%) = \154.05 .

Por último se colocan el total de los costos de las liquidaciones calculadas en la tabla 5.3.

5.3 Índice de Rotación de Personal Proyectado periodo 2016-2018

Existe un estudio que indica que un personal capacitado y motivado esta correlacionado con la rotación de personal. (López, 2011) explica que una buena propuesta tiene que ser motivadora y satisfactoria para los trabajadores para que el índice de rotación pueda bajar hasta un 50% en un tiempo determinado.

El autor expone que las razones por las cuales las personas renuncian son incontrolables e inmensurables. Sin embargo, afirma que es saludable para las empresas tener un índice de rotación de personal que va del 15% al 25% ya que permite ingresar a personal con ideas novedosas.

En el caso de AGENCLEAN, se proyectó un reclutamiento anual de 5 personas por al principio de cada año dentro del 2016-2018. Esto va ligado a un crecimiento del 25% en las ventas de la empresa, que más adelante se analizara. (López, 2011) También indica que un personal satisfecho y motivado incrementa la productividad.

Tabla 5.6 Rotación de Personal Proyectada Periodo 2016-2018

	2016											
	Ene	Feb	Mar	Ab	May	Jun.	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic
Reclut.	5			2			1					
Renun.			2			1						1

		2017											
		<i>Ene</i>	<i>Feb.</i>	<i>Mar</i>	<i>Ab</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ag</i>	<i>Sep</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>
Reclut.		6					1			2			1
Renun.						1			2			1	

		2018											
		<i>Ene</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Ab</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ag</i>	<i>Sep</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>
Reclut.		5					3				2		
Renun.						3				2			

Como se puede observar durante estos tres años proyectados, se podría reclutar a un total de 28 empleados, pero también se estima se podrían retirar aproximadamente 13 empleados, obteniendo como resultado un total de 15, los cuales sumados a los 30 trabajadores existentes; sumarían un total de 45 empleados.

Tabla 5.7 Salarios Básicos Unificados (SBU) y Tasas de Inflación Periodo 2016-2018

	2016	2017	2018
SBU	366,00	378,00	390,00
Inflación	3,66%	3,49%	3,35%

Elaborado por: Autoras

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Para proyectar los sueldos de los siguientes tres años se utilizó como base el sueldo del 2015 de \$354 y se lo multiplicó por las inflaciones de cada año las cuales fueron proyectadas por el Banco Central del Ecuador.

Nuevamente se procede a calcular las liquidaciones para el periodo 2016-2018 con los nuevos datos detallados.

Tabla 5.8 Liquidaciones periodo 2016-2018

#	Empleado	Fecha de Ingreso	Fecha de Renuncia	Periodo Laboral (Mensual)	Ingresos Liquidación			TOTAL LIQUIDACIÓN
					Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	
1	xxxxx xxxx	01/01/2016	30/03/2016	3	91,5	30,5	3,81	128,81
2	xxxxx xxxx	01/01/2016	30/03/2016	3	91,50	30,5	3,81	125,81
3	xxxxx xxxx	01/04/2016	30/06/2016	3	91,50	91,50	3,81	186,81
4	xxxxx xxxx	01/04/2016	30/12/2016	9	274,50	0,00	11,44	285,94
5	xxxxx xxxx	01/01/2017	30/05/2017	5	157,50	94,50	6,56	258,56
6	xxxxx xxxx	01/07/2016	30/08/2017	13	283,50	189,00	1,31	473,81
7	xxxxx xxxx	01/01/2017	30/08/2017	8	260,00	195,00	10,50	465,50
8	xxxxx xxxx	01/09/2017	30/11/2017	3	97,50	195,00	3,94	296,44
9	xxxxx xxxx	01/01/2018	30/05/2018	5	162,50	97,50	6,77	266,77
10	xxxxx xxxx	01/01/2018	30/05/2018	5	162,50	97,50	6,77	266,77
11	xxxxx xxxx	01/01/2018	30/05/2018	5	162,50	97,50	6,77	266,77
12	xxxxx xxxx	01/06/2018	30/09/2018	3	97,50	97,50	4,06	199,06
13	xxxxx xxxx	01/06/2018	30/09/2018	3	97,50	97,50	4,06	199,06

Elaborado por: Autoras

Total Renuncias 2016	727,38
Total Renuncias 2017	1.494,31
Total Renuncias 2018	1.198,44

El total de renunciaciones que se tendría para el año 2016 sería de \$727,38; para el año 2017 un total de \$1.494,31 y para el año 2018; un total de \$1.198,44.

Ahora se procederá a calcular el nuevo índice de rotación de personal de la misma que en la tabla 5.4.

Tabla 5.9 Índice de Rotación del Personal periodo 2016-2018

Total del Personal	45	
Total Nuevos Trabajadores Periodo 2016-2018	28	
Personal dado de baja 2016-2018	13	
ÍNDICE DE ROTACION PROYECTADA	0,333	33%

Elaborado por: Autoras

A simple vista se puede observar que el personal dado de baja sería mucho menor es decir solo 13 empleados por los 3 años proyectados, por ende el índice de rotación que se obtuvo fue bajo con un 33%.

Es decir que en un periodo de 3 años el índice disminuyó en un 57%, aun esta levemente sobre la brecha saludable de rotación, cabe recalcar que si la propuesta se mantiene por más tiempo, probablemente el índice disminuya a los porcentajes esperados.

5.4 Costos Totales por Rotación de Personal Periodo 2016-2018

A partir de este punto se tomarán dos perspectivas. Básicamente un objetivo organizacional siempre va a ser el de optimizar costos, y este principio también se lo va a aplicar en este análisis financiero. Los escenarios serán los siguientes:

1. Escenario Optimizado: No seguir con las publicaciones en El Universo sino cambiarse a publicaciones de anuncios en portales web como Multitrabajos o CompuTrabajo, que de acuerdo a (Bolsas de Trabajo en Ecuador, 2015) las publicaciones son totalmente gratuitas.
2. Escenario No Optimizado: continuar con las publicaciones en El Universo.

El fin de esto es comprobar cuál de estos dos escenarios es el más óptimo económicamente.

5.4.1 Escenario Optimizado

Tabla 5.10 Costos Totales Optimizados por Rotación de Personal 2016-2018

Costo de Anuncio	\$165,00
Costo de Uniforme	\$15,00

Tasa de Inflación	
Año	%
2016	3,66%
2017	3,49%
2018	3,35%

	<i>Año 2016</i>	<i>Año 2017</i>	<i>Año 2018</i>
<u>Reclutamiento</u>			
Membrecía Web para Anuncios	0,00	0,00	0,00
Costos de Uniformes Entregados	124,39	155,24	155,03
<u>Renuncias</u>	727,38	1.494,31	1.198,44
<u>Total</u>	851,77	1.649,55	1.353,46

Elaborado por: Autoras

De igual forma que en la tabla 5.5, se estableció el cálculo de cada uno de los costos por reclutamiento y por las renunciaciones de los trabajadores. La única diferencia es que para reclutar el personal ya no se utilizarían los anuncios del periódico, los cuales tienen un costo mayor, sino que se preferiría utilizar la membresía web de Multitabajos, la cual es totalmente gratuita.

A su vez se puede observar que los costos se ven reducidos, el total para el año 2016 sería de \$851,77, el del año 2017 sería de \$1.649,55 y por último el del año 2018 de \$1.353,46.

5.4.2 Escenario No Optimizado

Tabla 5.11 Costos Totales No Optimizados por Rotación de Personal 2016-2018

	<i>Año 2016</i>	<i>Año 2017</i>	<i>Año 2018</i>
<u>Reclutamiento</u>			
Anuncios en Periódico Clasificados	684,16	708,03	731,75
Costos de Uniformes Entregados	124,39	155,24	155,03
<u>Renuncias</u>	727,38	1.494,31	1.198,44
<u>Total</u>	1.535,92	2.357,58	2.085,21

Elaborado por: Autoras

Como podemos observar hay una diferencia notoria entre los costos del escenario optimizado y los del no optimizado, en el año 2016 los costos ascienden a \$1.535,92; en el 2017 a \$2.357,58 y en el 2018 a \$2.085,21.

Definitivamente la membresía Web sería la mejor opción a escoger; sin embargo igual se continuara con el análisis en ambos escenarios para asegurar cual escenario es el más rentable.

5.5 Comprobación de Rentabilidad del Proyecto

5.5.1 Escenario Optimizado

Tabla 5.12 Gastos Administrativos Optimizados periodo 2016-2018

	<i>Sueldo Área de RRHH</i>	<i>Gastos por Técnicas Motivadoras</i>	<i>Gastos de Mantenimiento de Equipos</i>	<i>Gastos de Depreciación</i>	<i>Reclutamiento</i>	<i>Renuncias</i>	<i>TOTAL</i>
2016	26.180,78	4.467,75	241,04	799,89	124,39	727,38	32.541,22
2017	27.094,49	4.623,67	242,07	799,89	155,24	1.494,31	34.409,67
2018	28.002,16	4.778,56	243,11	799,89	155,03	1.198,44	35.177,18

Elaborado por: Autoras

La presente tabla es un resumen de las tablas anteriores pero esta vez aplicadas con su porcentaje de inflación respectivo. Como por ejemplo para determinar el sueldo del área de RRHH para el año 2016 se tomó el total el sueldo presupuestado para el Jefe y su Asistente de RRHH (ver tabla 4.6) y a este valor que es de \$25.256,40 se le incrementa la inflación del año 2016 que sería de 3,66%, entonces $\$25.256,40 \times (1+3,66\%) = \$26.180,78$.

De la misma forma, el procedimiento se aplica para los años consecutivos. Para los gastos de las técnicas motivadoras, se les incrementa a estos valores (ver tabla 4.10) la inflación respectiva para cada uno.

Para los gastos de Mantenimiento de equipos lo que se hizo fue determinar que se realizaría un mantenimiento cada 3 meses a los equipos adquiridos para el departamento de RRHH y que el técnico cobraría por el arreglo de los dos equipos \$60. A este valor que saldría de \$240 se le aumenta su inflación y queda un valor a pagar de \$241,04. Para los años siguientes es lo mismo.

Para demostrar los gastos de depreciación se elaboró la siguiente tabla:

Tabla 5.13 Depreciación de Activos del Departamento de Recursos Humanos

<i>Denominación</i>	<i>Valor de Activos</i>	<i>Vida Útil</i>	<i>Depreciación</i>
Muebles y Enseres	2.096,16	10	209,62
Equipos de Computación	1.733,63	3	577,88
Equipos de Oficina	123,98	10	12,40

Elaborado por: Autoras

Una vez que se obtuvo la depreciación por cada activo lo cual se obtuvo dividiendo valor de los Activos para la Vida Útil de los mismos, se procedió a colocarlos en la tabla 5.12

Para los valores del reclutamiento y de retiros lo que se hizo fue tomar los valores totales de la tabla de los “Costos Totales Optimizados por Rotación de Personal 2016-2018” (ver tabla 5.10).

La suma de todos valores por año son los que irían sumados al rubro de gastos administrativos que se presentará a continuación en la tabla 5.14.

Tabla 5.14 Flujo de Efectivo Optimizado periodo 2016-2018

	Año 2014	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ingresos	\$ 230.594,46	\$ 298.741,22	\$ 300.635,66	\$ 302.610,10
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 230.395,54	\$ 298.535,02	\$ 300.429,79	\$ 302.404,51
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 192,76	\$ 199,82	\$ 199,49	\$ 199,22
Otros Ingresos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Ingresos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Ingresos Financieros	\$ 6,16	\$ 6,39	\$ 6,37	\$ 6,37
Costos y Gastos	\$ 154.772,98	\$ 239.773,56	\$ 241.302,15	\$ 196.262,27
Costos de Venta y Producción	\$ 108.792,71	\$ 112.774,52	\$ 112.589,58	\$ 112.437,27
Materiales Utilizados o Productos Vendidos	\$ 4.126,29	\$ 4.277,31	\$ 4.270,30	\$ 4.264,52
Mano de Obra Directa	\$ 101.946,20	\$ 105.677,43	\$ 105.504,12	\$ 105.361,40
Mano de Obra Indirecta	\$ 2.043,96	\$ 2.118,77	\$ 2.115,29	\$ 2.112,43
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 676,26	\$ 701,01	\$ 699,86	\$ 698,91
Gastos	\$ 45.142,45	\$ 126.130,55	\$ 127.845,52	\$ 82.959,12
Gastos de Actividades Ordinarias	\$ 44.051,77	\$ 45.664,06	\$ 45.589,18	\$ 45.527,50
Ventas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administrativos	\$ 43.875,84	\$ 78.022,92	\$ 79.816,78	\$ 80.522,86
Gastos Financieros	\$ 175,93	\$ 182,37	\$ 182,07	\$ 181,82
Gastos No Operacionales	\$ 1.090,68	\$ 1.130,60	\$ 1.128,74	\$ 1.127,22
Otros Gastos	\$ 1.090,68	\$ 1.130,60	\$ 1.128,74	\$ 1.127,22
Impuesto a la Renta	\$ 837,82	\$ 868,48	\$ 867,06	\$ 865,89
<u>Resultado del Ejercicio</u>	<u>\$ 75.821,48</u>	<u>\$ 58.967,66</u>	<u>\$ 59.333,50</u>	<u>\$ 106.347,82</u>

Elaborado por: Autoras

Cabe recalcar que los datos obtenidos del período 2014 son los valores reales que fueron tomados del Plan de Cuentas de AGENCLEAN S.A.

A partir del año 2016 las ventas se ven incrementadas en un 25% por año, para lo cual se basó en el estudio de (López, 2011) donde indica que una disminución de la tasa de rotación aumenta significativamente los ingresos de las empresas, ya que el persona se vuelve más productivo.

A los ingresos se les incrementó la inflación para cada año respectivo, así como también a los costos y gastos, excepto al rubro de depreciaciones, valor que se mantiene constante durante la vida útil del activo.

Es en el rubro de “Gastos Administrativos” donde se adiciona los gastos administrativos proyectados para cada año que están detallados en la tabla 5.12.

Por último, una vez sumados todos los Ingresos y todos los Costos y Gastos se procede a restarlos y así obtener el Resultado del ejercicio que es lo que se busca.

Se procede a detallar los cuadros de flujo de ingresos y egresos para calcular el flujo de efectivo neto y finalmente obtener la tasa interna de retorno del proyecto del escenario optimizado.

Tabla 5.15 Flujo de Ingresos Optimizados periodo 2016-2018

AÑO	VALOR
2016	298.741,22
2017	300.635,66
2018	302.610,10

Elaborado por: Autoras

Tabla 5.16 Flujo de Egresos Optimizados periodo 2016-2018

AÑO	VALOR
2016	239.773,56
2017	241.302,15
2018	196.262,27

Elaborado por: Autoras

Tabla 5.17 Flujo de Efectivo Neto Optimizado

AÑO	FNE
0	- 33.820,17
2016	58.967,66
2017	59.333,50
2018	106.347,82

Elaborado por: Autoras

Tabla 5.18 Determinación del Valor Neto Actual y de la Tasa Interna de Retorno Óptimo

VNA	165.743,32
TIR %	178%
Tasa de Interés Pasiva del BCE	5,55%

Elaborado por: Autoras

Una vez que se cuenta con el costo de la inversión inicial y con los Flujos Netos Proyectados para cada año; se procede a llevar a valor presente todo el flujo para verificar su rentabilidad al día de hoy.

Se encontró también la TIR y se la comparó con la Tasa del Banco Central del Ecuador para decidir si era preferible invertir el dinero en el negocio o dejarlo en el banco con la tasa pasiva del 5,55%.

Al ser el resultado de la VAN mayor a 0 y de la TIR con un 178% se puede comprobar que el rendimiento de la inversión es mayor al 100%, por lo que la inversión demuestra ser muy rentable.

(Serué, 2012) indica que son muy poco frecuentes los casos donde la tasa interna de retorno de un proyecto es mayor a 100%, y en dichos pocos casos quiere decir que el proyecto es altamente rentable, debido a que los costos son muy bajos en comparación a los ingresos percibidos.

Adicionalmente (Blank & Tarquin, 2012) dice que si una tasa interna de retorno supera el 100%, no solo se está recuperando la inversión en su totalidad sino que también estará obteniendo beneficios mayores a los inicialmente esperados, convirtiéndolo en un proyecto altamente rentable.

5.5.2 Escenario No Optimizado

Tabla 5.19 Gastos Administrativos No Optimizados periodo 2016-2018

Gastos Administrativos pronosticados

	<i>Sueldo Área de RRHH</i>	<i>Gastos por Técnicas Motivadoras</i>	<i>Gastos de Mantenimiento de Equipos</i>	<i>Gastos de Depreciación</i>	<i>Reclutamiento</i>	<i>Renuncias</i>	<i>TOTAL</i>
2016	26.180,78	4.467,75	241,04	799,89	808,55	727,38	33.225,38
2017	27.094,49	4.460,42	241,03	799,89	863,27	1.494,31	34.953,42
2018	28.002,16	4.454,39	241,03	799,89	886,78	1.198,44	35.582,68

Elaborado por: Autoras

Como podemos observar en esta tabla, la situación cambia ya que el método de reclutamiento no ha cambiado, es decir se mantiene con las publicaciones en el periódico. En el año 2016 los costos ascienden en \$684,16; en el 2017 a \$543,75 y finalmente en el año 2018 a \$405,50.

El rubro de “Reclutamiento” es el que sufre el incremento en costos, por otro lado los demás rubros se mantienen intactos para proceder con la proyección del flujo de efectivo desde este escenario.

Tabla 5.20 Flujo de Efectivo No Optimizado periodo 2016-2018

	Año 2014	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ingresos	\$ 230.594,46	\$ 298.741,22	\$ 298.251,29	\$ 297.847,82
Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 230.395,54	\$ 298.535,02	\$ 298.045,43	\$ 297.642,24
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 192,76	\$ 199,82	\$ 199,49	\$ 199,22
Otros Ingresos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Ingresos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Ingresos Financieros	\$ 6,16	\$ 6,39	\$ 6,37	\$ 6,37
Costos y Gastos	\$ 154.772,98	\$ 240.457,72	\$ 241.845,90	\$ 196.667,78
Costos de Venta y Producción	\$ 108.792,71	\$ 112.774,52	\$ 112.589,58	\$ 112.437,27
Materiales Utilizados o Productos Vendidos	\$ 4.126,29	\$ 4.277,31	\$ 4.270,30	\$ 4.264,52
Mano de Obra Directa	\$ 101.946,20	\$ 105.677,43	\$ 105.504,12	\$ 105.361,40
Mano de Obra Indirecta	\$ 2.043,96	\$ 2.118,77	\$ 2.115,29	\$ 2.112,43
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 676,26	\$ 701,01	\$ 699,86	\$ 698,91
Gastos	\$ 45.142,45	\$ 126.814,71	\$ 128.389,26	\$ 83.364,62
Gastos de Actividades Ordinarias	\$ 44.051,77	\$ 45.664,06	\$ 45.589,18	\$ 45.527,50
Ventas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Administrativos	\$ 43.875,84	\$ 78.707,08	\$ 80.360,53	\$ 80.928,36
Gastos Financieros	\$ 175,93	\$ 182,37	\$ 182,07	\$ 181,82
Gastos No Operacionales	\$ 1.090,68	\$ 1.130,60	\$ 1.128,74	\$ 1.127,22
Otros Gastos	\$ 1.090,68	\$ 1.130,60	\$ 1.128,74	\$ 1.127,22
Impuesto a la Renta	\$ 837,82	\$ 868,48	\$ 867,06	\$ 865,89
<u>Resultado del Ejercicio</u>	<u>\$ 75.821,48</u>	<u>\$ 58.283,51</u>	<u>\$ 56.405,40</u>	<u>\$ 101.180,05</u>

Elaborado por: Autoras

Tabla 5.21 Flujo de Ingresos No Optimizados periodo 2016-2018

AÑO	VALOR
2016	298.741,22
2017	298.251,29
2018	297.847,82

Elaborado por: Autoras

Tabla 5.22 Flujo de Egresos No Optimizados periodo 2016-2018

AÑO	VALOR
2016	240.457,72
2017	241.845,90
2018	196.667,78

Elaborado por: Autoras

Tabla 5.23 Flujo de Efectivo Neto No Optimizado

AÑO	FNE
0	- 33.820,17
2016	58.283,51
2017	56.405,40
2018	101.180,05

Elaborado por: Autoras

Tabla 5.24 Determinación del Valor Neto Actual y de la Tasa Interna de Retorno No Óptimo

VNA	\$ 158.072,17
TIR %	173%
Tasa de Interés Pasiva del BCE	5,55%

Elaborado por: Autoras

Si se comparan ambos escenarios es decir, el Optimizado con el No Optimizado se puede determinar que los dos son sumamente rentables, pero a su vez cabe recalcar que hay ciertas diferencias que pueden ayudar al inversionista; en este caso al gerente general de AGENCLEAN S.A, a tomar una buena decisión.

Como primer punto, el Valor Net Actual del escenario optimizado es mayor al no optimizado por \$7.671,15. En otras palabras, si AGENCLEAN S.A. decide continuar con la publicación de anuncios en periódicos para el reclutamiento de candidatos, en un periodo de 3 años estaría perdiendo un ahorro de \$7.671,15.

Así mismo ocurre con la TIR, comparando el escenario optimizado el cual arrojó un resultado del 178%, en contraste con el no Optimizado en el cual su TIR es del 173%, se puede comprobar que la tasa de retorno de la inversión tan solo varía con un 5% menos.

Esta diferencia permite evaluar la conveniencia de los dos escenarios, ya que mientras mayor es la tasa interna de retorno de un proyecto o en este caso de un escenario, será, mejor llevarlo a cabo.

En pocas palabras, al utilizar una membresía web no solo se evitan costos innecesarios sino que la rentabilidad de la puesta en marcha del nuevo departamento de Recursos Humanos se vería también mejorada.

CONCLUSIONES

La empresa AGENCLEAN S.A, la cual se utilizó como objeto de estudio para el presente proyecto de titulación, confirmó en base a encuestas y entrevistas que la implementación de un departamento de recursos humanos es necesaria ya que se gozarían de grandes aportes y beneficios tanto para los empleadores como para los trabajadores.

Para poder construir la propuesta, que es donde se hizo énfasis a la estructuración e información financiera del proyecto, se consideraron cinco capítulos.

En el capítulo I, se pueden apreciar los procesos a establecer, los objetivos a alcanzar y la parte legal con la que se tiene que regir, las cuales ayudarían a AGENCLEAN S.A a tener una idea más clara y concisa acerca del nuevo departamento y cómo manejarlo. En este capítulo se llegó a la conclusión de que la presencia de un departamento de recursos humanos es muy importante dentro de una empresa, también que los subsistemas de la administración de recursos humanos estén bien delineados ya que esto evita que la empresa desperdicie innecesariamente recursos como tiempo y dinero.

Luego, en el capítulo II, la investigación se centró en conocer y detallar las metodologías de carácter cualitativo y cuantitativo que servirían para proceder con el trabajo de campo para posterior a eso recabar la información necesaria. También se calculó la población a la que se realizaría el estudio y de donde se obtendría la información. Se concluyó que los métodos empleados para la obtención de información fueron los más idóneos ya que permitieron obtener información clara y concisa para realizar el diagnóstico organizacional y también para construir la propuesta.

En el capítulo III, se empieza con el levantamiento de la información obtenida como resultado de las encuestas y entrevistas aplicadas a los empleadores y trabajadores de AGENCLEAN S.A. El resultado de las encuestas arrojó

hechos importantes que permitieron construir la propuesta, entre los más destacados están:

- A los trabajadores no les gustaba el trabajo que realizaban y esto se veía reflejado en la productividad de los mismos.
- No existía un buen clima laboral debido a dos razones. La primera es debido a la percepción de las tareas que tienen entre compañeros de trabajo. La segunda es la mala comunicación que existe entre supervisor y empleado.
- Al no ofrecer capacitaciones a los empleados, no había una oportunidad de crecimiento. Esto influye en la desmotivación de los empleados y a la vez no permite que los mismos mejoren su desempeño laboral.

Las entrevistas a la gerencia de la empresa, ayudaron a reconfirmar la necesidad del departamento. La Gerencia se dio cuenta de lo que sucedía al dejar de lado procesos tan importantes como la capacitación al personal, que es una herramienta muy útil para proporcionar conocimientos a los empleados para que realicen bien sus funciones.

También está el manual de funciones, que no solo serviría para reducir las malas percepciones que existía entre los compañeros, sino que también les servirían para el reclutamiento y selección del personal. Ambas técnicas demostraron que la implementación de un departamento de recursos humanos sería provechosa para la empresa.

En el Capítulo IV, ya empieza a tomar forma la propuesta para la empresa, es el propósito de todo el trabajo de titulación. Se detalla la información base de la estructura del departamento como los objetivos y su posición organizacional dentro de la empresa.

Los procesos empíricos del departamento son planificados de acuerdo a las necesidades de la empresa. El proceso de reclutamiento y selección es la clave para captar personal idóneo que se ajuste a los requerimientos de la empresa y de los clientes de la misma. Se crea el manual de funciones de

cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, ya que al no existir no se podía administrar bien al personal. Se propone el itinerario de inducción de personal, las actividades para capacitar al mismo.

La aplicación de las evaluaciones de desempeño es importantes porque le permite a la gerencia tomar decisiones adecuadas con respecto a su personal, ya sea capacitarlos o en el peor de los casos despedirlo ya que no permite la consecución de objetivos.

En el capítulo V, que corresponde al Análisis Financiero, se trató de demostrar la rentabilidad que puede traer este nuevo departamento de Recursos Humanos a la empresa AGENCLEAN S.A.

Por lo cual se realizó las proyecciones de las rotaciones del personal para demostrar la disminución en el índice de rotación del mismo, así como también se determinaron los flujos netos de efectivo proyectados para conocer la tasa interna de retorno de la inversión y además comprobar la rentabilidad de este departamento llevando a valor presente los flujos proyectados del año 2016 al 2018.

En la parte financiera se comparó el escenario optimizado, es decir utilizando una membresía web, con un escenario no optimizado que era usando los anuncios en el periódico, lo cual al final en base a estudios se comprobó que al ser mayor el VAN y la TIR con los flujos proyectados de la membresía web, a final de cuentas esta opción sería la decisión más idónea y recomendable que el gerente de AGENCLEAN S.A pudiera tomar.

Por último, se debe concluir que el departamento de recursos humanos no solo haría que se logre una correcta administración del recurso humano en AGENCLEAN S.A, sino que ayudaría disminuir la rotación del personal que actualmente es muy alta, y además a reducir costos innecesarios que por falta de conocimiento o de profesionales en la materia hacen que estos desembolsos afecten a la empresa. Cabe recalcar que el recurso humano juega un papel importante en la empresa, porque es la principal fuente de

ingresos de la misma. Además, los departamentos de la empresa deben estar estrechamente relacionados, para lograr una adecuada planificación de actividades, recursos y objetivos para AGENCLEAN S.A.

El mensaje que se desea compartir a través de este proyecto de titulación es que es necesario tener en cuenta que toda empresa solo puede tener éxito o superarse si toma como prioridad a su fuerza de trabajo, ya que las personas que constituyen a la empresa, son el motor que permiten que la misma alcancen sus metas y logre una ventaja competitiva frente a las demás.

RECOMENDACIONES

Se le sugiere a AGENCLEAN S.A. que tome todas las guías planteadas en este trabajo de titulación para la implementación del departamento de Recursos Humanos. Como primer paso y más importante, deberán escoger al Jefe del Departamento, la cual tiene que ser una persona profesionalmente formada y capaz de llevar las riendas de este proyecto para la empresa.

Uno de los trabajos del Jefe de Recursos Humanos tendrá que ser la mejora de la comunicación dentro de la empresa, esta persona debe llegar al personal para que ellos confíen en él y sean capaces de expresar sus opiniones. Esto influirá mucho en el clima laboral ya que el Jefe será el intermediario entre la gerencia y los subordinados para mejorar la confianza entre estos dos grupos.

Se recomienda la implementación de los procesos de selección y reclutamiento en la empresa. Con esto contará con un personal más capacitado, que se alinea a las exigencias de la empresa para reducir la tasa de rotación que ha sido muy alta en los últimos 3 años.

En este trabajo se describieron los lineamientos generales para estos procesos, además se detallaron los perfiles de puestos para los cargos existentes en la empresa, los cuales servirán de apoyo para tener un mayor control en el reclutamiento y la selección. Se recomienda seguir estas proposiciones para así evitar el derroche innecesario de recursos y más bien optimizarlos.

La inducción también es un proceso que se sugiere implementar, y se recomienda seguir el itinerario propuesto para reducir el mal uso de recursos y por supuesto, evitar las posteriores consecuencias negativas al no tener un personal que conozca bien su puesto de trabajo.

Del mismo modo se recomienda implementar el manual de funciones para que los trabajadores conozcan cuáles son sus tareas y responsabilidades y puedan desempeñar con la dedicación esperada. Además al implementar este

manual, este servirá para el momento de la contratación para que el nuevo trabajador conozca su lugar en la empresa y la función que tiene que desempeñar. Cabe recalcar que el manual de funciones reducirá la desigualdad percibida entre los compañeros por las tareas realizadas.

Con lo que respecta a la capacitación del personal, la empresa tiene que ser consciente de la necesidad y el beneficio que existe con la capacitación. Se les sugiere implementar las actividades de capacitación propuestas, en el momento en que se identifique la necesidad de que el personal sea más capaz y productivo. Cuando esta necesidad sea inminente se deben contactar a las entidades respectivas para realizar la capacitación.

También se sugiere aplicar evaluaciones de desempeño a los trabajadores, estas servirán para identificar la necesidad de capacitarlos a los empleados, es decir medirán las debilidades de los mismos y también las habilidades en las que son expertos. El departamento deberá analizar cuáles serán las capacitaciones en las que mejoraren esas debilidades y fortalezcan esas habilidades innatas de ellos. Se recomienda aplicar estas evaluaciones cada 3 meses para corregir los errores en el desempeño de las tareas que consecuentemente afectan a la productividad de los empleados.

En la parte financiera se recomienda al gerente general de la empresa AGENCLEAN S.A, que en base a las proyecciones realizadas este pueda tomar una decisión acertada. Por lo que se recomienda que escoja el escenario optimizado, ya que al utilizar la membrecía web, no solo ahorraría costos sino que a futuro sus flujos de efectivo demostrarían que la TIR y su VAN son más rentables que seguir utilizando los anuncios por periódico.

Finalmente se sugiere tomar conciencia del peso que tiene el recurso humano dentro de la empresa, ya que son ellos los que ponen en práctica los conocimientos que tienen para llevar las riendas de las empresas, no lo llevan el recurso tecnológico ni físico sino las personas. Y las empresas se hacen de este conocimiento al tener un personal capacitado y preparado.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2014). *Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2015-2018*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (26 de Agosto de 2015). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Bassas, L. (1987). *Aristos: Diccionario Ilustrado de Lengua Española*. España: Barcelona Ramón Sopena.
- Blank, L., & Tarquin, A. (2012). *Ingeniería Económica*. México: McGraw Hill.
- Bolsas de Trabajo en Ecuador. (23 de Agosto de 2015). *Bolsas de Trabajo Generales*. Obtenido de http://www.altillo.com/trabajo/trabajo_ecu.asp
- Buenos Negocios. (2015). *Equipos de trabajo: 6 fuentes de fracaso*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/360-equipos-trabajo-6-fuentes-fracaso>
- Caldas, M., Lacalla, G., & Carrion, R. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Coporativa*. Mexico: Editex.
- Carvajal, L., Omeño, J., & Valverde, M. (2012). *Técnicas Administrativas Básicas*. México: Editex.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Adminstracion de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Delgado, S., & Ena, B. (2011). *Recursos Humanos*. España: Paraninfo.
- Don Empleo. (12 de Marzo de 2015). *Pruebas de Seleccion y Test Psicotecnicos*. Obtenido de <http://recursos.donempleo.com/pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.html>
- El Telégrafo. (Diciembre28 de 2013). *Salario Básico Unificado 2014*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/salario-basico-unificado-sera-de-340-en-2014.html>

- El Universo. (22 de Diciembre de 2012). *Salario Básico Unificado 2013*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2012/12/22/1/1356/salario-basico-aumenta-292-318.html>
- El Universo. (30 de Diciembre de 2014). *Salario Básico Unificado 2015*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/30/nota/4388021/salario-basico-unificado-2015-sera-354-alza-14>
- Fournier, A. (2011). *Derecho Laboral I*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- K, A. (26 de Abril de 2012). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>
- López, J. (11 de Marzo de 2011). *Propuesta para reducir el índice de rotación de personal*. Obtenido de http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- Lopez, S., & Ruiz, M. (2011). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill.
- Megamobilier. (26 de Agosto de 2015). *Megamobilier*. Obtenido de <http://www.megamobilier.com/>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2015). *Código de Trabajo*. Quito: EDYPE.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (20 de Abril de 2015). *Ley Organica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar*. Obtenido de <http://www.gobiernogalapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/TEXTO-FINAL-LEY-ORGANICA-PARA-LA-JUSTICIA-LABORAL-Y-RECONOCIMIENTO-DEL-TRABAJO-EN-EL-HOGAR.pdf>
- Novicompu. (26 de Agosto de 2015). *Novicompu*. Obtenido de <https://www.novicompu.com/>
- Quesada, V., & Garcia, A. (1988). *Lecciones de Calculo de Probabilidades*. España: Diaz de Santos.
- Reyes, A. (2005). *Administración de Personal*. Mexico: Limusa.

- Robbins, S. P. (2000). *Aministración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Univeresidad Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, N. (Octubre de 2011). *VenamCham*. Obtenido de http://www.venamcham.org/index.php?option=com_content&view=article&id=733:comite-de-rrhh-finanzas-para-recursos-humanos&catid=8:comite-al-dia
- S.N. (2014). *Enciclopedia Juridica*. Obtenido de <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/renuncia/renuncia.htm>
- Schermerhorn, J. (2010). *Administracion*. Mexico: Limusa.
- Serué, A. (27 de Junio de 2012). *¿Puede ser la TIR mayor a 100%?* Obtenido de <http://www.paybackconsultora.com.ar/novedad.php?id=30>
- Talent Tools. (2013). *Talent Tools*. Obtenido de <http://talenttools.es/noticias/factores-clima-laboral-negativo/>
- Torres, F. (2014). *Derecho Laboral: Actores en la Relacion de Trabajo*. Mexico: Universitaria.
- Universidad del Valle de México. (26 de Octubre de 2009). *SlideShare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/natdansrose/finanzas-y-recursos-humanos-2353983>
- Ventura, B. E. (2012). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid: Paraninfo.
- Werther, W., & Davis, K. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Zaragoza, N. (9 de Junio de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/>

ANEXO 1

Encuesta de Actitud
Aplicada al Personal Operativo de AGENCLEAN S.A.



ENCUESTA A TRABAJADORES



Seleccione la respuesta o respuestas que usted considere adecuadas

¿Se siente cómodo trabajando en la empresa?

- Si
- A veces
- No

¿Le gusta el trabajo que desarrolla?

- Si
- No

¿Las cargas de trabajo están repartidas de manera equitativa?

- Si
- A veces
- No

¿Su lugar de trabajo es físicamente seguro?

Escoja 1 siendo este "Nada Seguro" o 5 como "Totalmente Seguro"

	1	2	3	4	5	
Nada Seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente Seguro

¿Cada que tiempo usted recibe capacitación laboral?

- Cada mes
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- No he recibido capacitación

Al momento de tomar sus vacaciones ¿Usted firma un documento donde especifica el registro de sus vacaciones?

- Si
- No

¿Tiene usted conocimiento acerca de sus deberes y derechos en la empresa?

- Si
- No

¿Usted siente que se trabaja en equipo en la empresa?

- Si
- No

Al ingresar, ¿Recibió el uniforme y materiales de trabajo?

- Si
- No

¿Está satisfecho con los beneficios entregados por su empleador?

- Si
- No
- No hay beneficios

¿Su esfuerzo y trabajo adicional es reconocido por el empleador?

- Si
- No

Asigne un número según la importancia de las compensaciones adicionales que le gustaría recibir. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

- Horarios flexibles
- Seguro Médico Privado
- Bonos
- Canasta Navideña
- Préstamos

Reconocimientos Certificados

¿Usted siente que su empleador tiene en cuenta sus necesidades e intereses?

- Si
- No

Actualmente, ¿Cuentan con alguien a quien recurrir (entiéndase por jefe inmediato, compañero del área administrativa o gerente) en caso de algún problema laboral o personal, el cual afecte su desempeño en el trabajo?

- Si
- No

¿Usted cree que debe existir en esta empresa, un departamento de Recursos Humanos?

- Si
- No

ANEXO 2

Entrevista

Realizada al Nivel Gerencial de AGENCLEAN S.A.



ENTREVISTA



1. Actualmente, la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, ¿Cuál cree usted que es la razón de esto?
2. ¿Considera que la empresa ya está apta y en condiciones para implementar dicho departamento? Explique las razones.
3. ¿Cómo se realiza la Administración del Talento Humano?
4. ¿De acuerdo a lo que usted conoce de la empresa, cómo es el proceso de reclutamiento de personal cuando un departamento o área lo requiere?
5. Si la empresa realiza la inducción de personal ¿Cómo lo hace? Y en caso de no hacerlo, ¿Cómo debería hacerlo?
6. ¿De qué manera se entrega a los nuevos empleados toda la información e implementación necesaria para trabajar correctamente en esta empresa? Y ¿Cuáles son los medios de comunicación que existen dentro de la empresa?
7. ¿Considera importante que los empleados reciban un documento donde haya constancia de sus funciones y tareas específicas? ¿Por qué? ¿Cómo llevaría a cabo este proceso?

8. En AGENCLEAN S.A, ¿Qué tipo de evaluaciones de desempeño se realizan a los empleados?
9. ¿Cada que tiempo se las realiza las evaluaciones y que tan efectivas han sido para el rendimiento del personal operativo?
10. ¿Por qué es importante evaluar el desempeño de los empleados?
11. ¿Qué tipo de capacitaciones considera se debe impartir a sus colaboradores? ¿Con que frecuencia se las realizaría?
12. ¿Qué tipo de incentivos monetarios y no monetarios brindan a sus empleados? ¿Con qué frecuencias se implementarían?
13. ¿Cuáles son los indicadores usados para conceder los incentivos y cómo miden su efectividad en el rendimiento del personal?
14. ¿AGENCLEN S.A consta de un reglamento de Higiene y seguridad industrial?
15. ¿Cómo cree que es el ambiente laboral de la empresa a nivel operativo? ¿A nivel gerencial?
16. ¿Qué medidas implementaría para mejorar el ambiente laboral?

ANEXO 3

Prototipo de Prueba Profesional

PRUEBA DE INFORMÁTICA

La siguiente prueba será resuelta en la computadora de la empresa. Lea bien las tareas antes de realizarlas. Para cada pregunta se necesitara un archivo de Office, el cual una vez terminado se guardara en una carpeta en el escritorio de la computadora con su nombre completo y el nombre del archivo será el número de la pregunta. Ejemplo: “Pregunta 1.docx”.

1. Usted es el Gerente de Ventas de la empresa XYZ que se dedica a la exportación de Banano a América del Norte, Asia y Europa Central. Y el Gerente de Publicidad requiere de un informe con el resultado de las ventas del año pasado para respaldar el aumento de presupuesto del siguiente año para las ramas de América del Norte y Europa Central. Y usted cuenta con esta información.
 - ✓ Primer Trimestre: \$16,3 millones de dólares
 - ✓ Segundo Trimestre: \$17,5 millones de dólares
 - ✓ Tercer Trimestre: \$16,9 millones de dólares
 - ✓ Cuarto Trimestre: \$28,4 millones de dólares

Datos adicionales:

- ✓ Los primeros nueve meses fueron difíciles por problemas de logística.
- ✓ La campaña publicitaria no influyo mucho en las ventas en los primeros tres meses del año.
- ✓ Se hizo una fuerte inversión en publicidad externa en el tercer trimestre del año, obteniendo buenos resultados.

Para realizar esta prueba, cuenta con un **tiempo límite de 20 minutos**.

2. Realice un formato básico de una Factura Comercial con las siguientes indicaciones.
 - a. Los componentes de la Factura deben tener insertadas como mínimo tres funciones de Excel.
 - b. Realice tres facturas con 5 productos cada una.

Tiempo límite de la prueba 30 minutos.

3. A su criterio, realice un cuadro que demuestre las ventas de 10 productos de forma anual durante 10 años. Realice el grafico respectivo para demostrar su evolución.

Tiempo límite de la prueba 20 minutos.

4. Imagine que usted es un Impulsador que quiere lanzar al mercado una nueva mermelada de tamarindo. Realice una presentación en PowerPoint de este producto, ya que va a ser expuesto en una Feria de Productos No Tradicionales en la ciudad.

Tiempo límite de la prueba 20 minutos.

ANEXO 4

TEST DE PERSONALIDAD 16PF

Marque con un X la respuesta que usted considere correcta. Solo debe escoger UNA opción.

	Totalmente de Acuerdo	Ni a favor ni en contra	Totalmente en desacuerdo
Me dejo llevar por los demás			
Me disgustan las obras de drama			
Me desanimo con facilidad			
No me gusta involucrarme en los problemas de los demás			
Lloro durante las películas			
Me encanta soñar despierto			
No rehúso hablar de mi mismo			
Intento seguir las reglas			
Quiero que me dejen en paz			
Hago cosas que otros encuentran extrañas			
Respeto la autoridad			
No respeto las reglas			
Hago cosas inesperadas			
Me enfado con facilidad			
Tengo cambios de humor radicales con frecuencia			
Me hago cargo			
Me siento culpable cuando digo "no"			
Supero las adversidades con facilidad			
No me interesan las argumentaciones y conversaciones teóricas			

Busco el silencio			
Animo a la gente			
Rara vez me pierdo en mis pensamientos			
No hablo en presencia de extraños			
Nado a contra corriente			
No me importa comer solo			
Intento no pensar en los necesitados			
Digo lo que pienso			
Siempre estoy de broma			
Me encantan las grandes fiestas			
Me opongo a la autoridad			
Creo en la importancia del arte			
Hago amigos con facilidad			
Me intereso por la vida de los demás			
Pospongo tareas desagradables			
Raramente le busco un significado más profundo a las cosas			
No me gustan los acontecimientos con mucha gente			
Disfruto dejando volar mi imaginación			
Me siento amenazado con facilidad			
Siento las emociones de los demás			
Sé evadir las reglas			
Aprendo rápidamente			
Me disgusta la música alta			
No me gustan las películas de acción			
Me resisto a la autoridad			
No me gusta la poesía			
Creo que la gente básicamente sigue una moralidad			

No me molesta el desorden			
Me enojan los errores de otros			
Me considero un persona normal			

ANEXO 5

TEST DE APTITUD VERBAL

Subraye la respuesta que usted considere correcta.

- 1) ¿Cuál de las siguientes palabras no encaja con las restantes?
 - a. León
 - b. Guepardo
 - c. Tigre
 - d. Puma
 - e. Lobo
 - f. Leopardo
- 2) ¿Cuál de las siguientes palabras no encaja con el resto?
 - a. Ordenanza
 - b. Escriba
 - c. Secretario
 - d. Amanuense
 - e. Copista
- 3) Soy un hombre. Si el hijo de Juan es el padre de mi hijo, ¿Qué soy yo de Juan?
 - a. Su abuelo
 - b. Su Padre
 - c. Su Hijo
 - d. Su Nieto
 - e. Yo soy Juan
 - f. Su Tío
- 4) ¿Qué palabra no pertenece al siguiente grupo?
 - a. Cuchillo
 - b. Cisne
 - c. Sonrisa
 - d. Pluma
 - e. Hermoso
 - f. Pensamiento
- 5) En el grupo que sigue, indique la palabra que, por su significado, no refleja el mismo concepto.
 - a. Cola
 - b. Tamiz
 - c. Clip
 - d. Clavo

- e. Cuerda
- 6) Que palabra no está relacionada con las demás:
 - a. Serrucho
 - b. Destornillador
 - c. Escofina
 - d. Lima
- 7) Poder legislativo es a Cortes Generales como poder Ejecutivo es a:
 - a. Congreso
 - b. Senado
 - c. Tribunal Constitucional
 - d. Gobierno del Estado
- 8) Comedia es a Dramático como Novela es a:
 - a. Lírico
 - b. Narrativo
 - c. Humor
 - d. Didáctico
- 9) Tomas, Pedro, Jaime, Susana y Julia realizaron el test. Julia obtuvo mayor puntuación que Tomas, Jaime puntuó más bajo que Pedro pero más alto que Susana, y Pedro logro menos puntos que Tomas. ¿Quién obtuvo la puntuación más alta?
 - a. Tomas
 - b. Pedro
 - c. Jaime
 - d. Susana
 - e. Julia
- 10) PERA es a MANZANA como PATATA es a:
 - a. Plátano
 - b. Rábano
 - c. Fresa
 - d. Melocotón
 - e. Lechuga
- 11) Complete esta analogía con una palabra de seis letras terminada en A. "Alto es a bajo como cielo es a..."
 - a. Tierra
 - b. Sierra
 - c. Malva
 - d. Salva
- 12) En el grupo que sigue, indique las dos palabras que, por su significado, no reflejan el mismo concepto:
 - a. Cola y Clavo
 - b. Tamiz y Sierra

- c. Clavo y Clip
 - d. Cuerda y Cola
- 13) Montaña es a Tierra como Remolino es a:
- a. Fluido
 - b. Mojado
 - c. Mar
 - d. Cielo
 - e. Lluvia
- 14) ¿Cuál de las siguientes palabras no pertenece al grupo?
- a. Microscopio
 - b. Lupa
 - c. Micrófono
 - d. Telescopio
 - e. Telégrafo
- 15) Busque las dos palabras de significado más parecido. (a) haz (b) bulto (c) risa (d) rayo (e) colección
- a. A y C
 - b. A y D
 - c. B y A
 - d. C y E
 - e. D y E
- 16) Potencial es a altura como Cinética a:
- a. Mecánica
 - b. Movimiento
 - c. Moción
 - d. Aceleración
- 17) Axiomático es a inequívoco como zurza es a:
- a. Impeler
 - b. Repeler
 - c. Rechazar
 - d. Atraer
- 18) HSCÑ es a Fran como RBDMQ es a:
- a. Paolo
 - b. Pabel
 - c. Pablo
 - d. Palos
- 19) Japón es a Yen como Argelia es a:
- a. Dinar
 - b. Peso
 - c. Dagma
 - d. Dólar

20) E-book es a electrónico como libro es a:

- a. Hoja
- b. Medio
- c. Letras
- d. Papel