

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
“HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”**



**TÍTULO: PLAN DE MEJORA DE LOS SUBSISTEMAS DE CONTRATACIÓN
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA KRIS-SOL SECTOR ALAMEDA
DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

*Trabajo de Titulación presentado como requisito para optar por el Título de
Técnico Superior o Tecnólogo en: ASISTENCIA DE GERENCIA*

AUTOR/A: Plaza Cervantes Lola Cristina
TUTOR/A: HAROL VILLACIS

FECHA: Quito, 28 Julio 2019

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE/A TUTOR/A

Instituto Tecnológico Superior “Honorable Consejo Provincial de Pichincha” certifico: En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación, aprobado por el Honorable Consejo Directivo del Que el Trabajo de Investigación ***“Plan de Mejoramiento de los Subsistemas de Contratación Talento Humano de la Empresa CRI-SOL Sector la Alameda del Distrito Metropolitano de Quito”***, presentado por el/la estudiante **Lola Cristina Plaza Cervantes** de la promoción 27AE1, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Titulación que el señor rector designe.

Quito, 28 de julio 2019

FIRMA TUTOR/A
N°. C.C.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Lola Cristina Plaza Cervantes

El proyecto de grado ***“Plan de Mejoramiento de los Subsistemas de Contratación Talento Humano de la Empresa CRI-SOL Sector la Alameda del Distrito Metropolitano de Quito”***

Ha sido desarrollado en base a una investigación absoluta, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de este proyecto de grado.

Quito, 28 de julio 2019

DEDICATORIA/RECONOCIMIENTO

Con todo mi amor dedico este trabajo a mis hijos quienes me dieron la fortaleza para ser una mujer profesional con ello demostrar que nunca es tarde para estudiar y ser ejemplo para toda mi familia, ellos son mi fuente de inspiración y de trabajo constante agradezco a los profesores principalmente al Señor Rector por el apoyo brindado durante mi formación, así como a mi tutor.

Quito, 28 de julio 2019

RECONOCIMIENTO O AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más imperecedero al Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha, por acogerme en sus aulas escolares y haber contribuido a fortalecer mi formación profesional.

A mis profesores del Instituto, principalmente al tutor/a de mi trabajo de investigación, Por los conocimientos y las experiencias compartidas.

Quito, 28 de julio 2019

RESUMEN

El proyecto desarrollado trata el mejoramiento de los procesos de selección, reclutamiento y capacitación de la empresa KRIS-SOL de la ciudad de Quito, empresa dedicada a proveer servicios de limpieza integral a nivel institucional público y privado. Al realizar la investigación se detectó que actualmente la empresa no tiene definidos procesos de selección o reclutamiento, esto se hace de forma arbitraria, basado en la oportunidad y la improvisación, esto genera que a nivel operativo se genere una alta rotación de personal con la consiguiente pérdida de entrenamiento asociada y por ende la reducción de la competitividad de la empresa en un entorno de competencia agresiva; se realizaron encuestas y entrevistas y se detectó que la rotación no se debe a insatisfacción con los niveles salariales, sino que al menos a nivel operativo, el personal que se contrata se mantiene en la empresa solo en tanto se le presenta otra oportunidad laboral, aunque esta tenga el mismo nivel salarial; bajo este contexto, se diseñó un perfil para personal operativo que minimice el riesgo de salida y las pérdidas asociadas al entrenamiento, además la empresa no cuenta con una estrategia de reemplazo de los niveles ejecutivos y supervisores, puestos que si bien no tienen una tasa de rotación elevada, puede generar un impacto negativo alto con su salida, puesto que son niveles altamente capacitados. En este sentido, se plantea la generación de una base de datos de niveles ejecutivos y supervisores de la competencia, con el fin de buscar ahí los posibles reemplazos en caso de requerir personal o de generación de una vacante, además en un entorno que revela oportunidad de crecimiento de la empresa, se prevé un proceso de capacitación de personal que reduzca la ventana temporal de curva de aprendizaje para personal entrante y minimice los costos asociados a la provisión de entrenamiento.

ÍNDICE GENERAL

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE/A TUTOR/A	ii
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA/RECONOCIMIENTO (OPCIONAL).....	iv
RECONOCIMIENTO O AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	19
CAPÍTULO III PROPUESTA	47
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90

LISTA DE TABLAS

Tabla N°. 1
Tabla N°. 2
Tabla N°. 3
Tabla N°. 4
Tabla N°. 5
Tabla N°. 6

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1
Gráfico N°. 2
Gráfico N°. 3
Gráfico N°. 4
Gráfico N°. 5
Gráfico N°. 6

INTRODUCCIÓN

El presente estudio desarrolla el plan de mejora de los subsistemas de contratación talento humano de la empresa KRIS-SOL sector Alameda del Distrito Metropolitano de Quito, pretende dar respuesta al interrogante: ¿Cuáles son los procesos de contratación de personal apropiados para la empresa KRISOL, que reduzcan la probabilidad de que el empleado potencial abandone la empresa, en cuanto se le presenta una nueva oportunidad laboral, o deba ser despedido al no adaptarse a la cultura organizacional, generando pérdidas asociadas al proceso de entrenamiento, indemnizaciones, entre otros?

Esto debido a que actualmente la empresa KRISOL no realiza procesos estandarizados de gestión de talento humano, desde el ingreso y reclutamiento, lo que en la práctica implica que en la organización se gestionan de forma acorde únicamente al criterio de las persona a cargo, esto provoca que no exista una base de datos de personas que estén en capacidad de llevar a cabo las actividades lo significa una elevada carga laboral para el gerente, además, los errores asociados a la contratación de un perfil inadecuado, producen pérdidas asociadas al entrenamiento realizado, insumos entregados, indemnizaciones si se debe proceder a despido de personal que no se adapta a la cultura organizacional, entre otros.

KRIS-SOL es una empresa especializada en dar servicio de limpieza, por ende debe estar atenta a cumplir con las necesidades de los usuarios y de la misma empresa para mejorar sus actividades de trabajo; es por eso que la contratación de personal a través de reclutamiento y selección de personal debe darse de forma estructurada, puesto que esto garantiza la generación de plazas de trabajo sostenible y sustentables a mediano plazo.

En base a esto se desea solucionar el problema, la especificación de cada puesto, con técnicas confiables y valederas para buscar y seleccionar al personal competente acorde a políticas

exigidas y estrategias que requiera la empresa KRIS-SOL, con el fin de obtener un eficiente desempeño y tratando de cubrir las expectativas de la empresa y del postulante.

La implementación de mejoras en los procesos de gestión de ingreso de personal a la empresa, irán de la mano del diseño de procedimientos de reclutamiento y selección de personal que recoja la estrategia de mejora diseñada; así la empresa KRIS-SOL, garantizará el acceso de personal a la misma que tengan compromiso organizacional y vean a la empresa como una oportunidad a mediano plazo, se mejorará el uso de los recursos productivos organizacionales de modo que la gerencia pueda destinar su tiempo a la gestión de procesos estratégicos y no de apoyo, en tanto que el personal que pretenda ingresar a la organización, contará con mayores fuentes de información que implique claridad en lo que se espera de ellos y los beneficios que pueden obtener a mediano plazo.

Para la elaboración del plan de mejoramiento de los procesos de selección de personal para la empresa KRIS-SOL ubicada en el sector de La Alameda, objetivo general del presente estudio; se cumplirá con las metas específicas de establecer un marco teórico, respecto al tema de la creación de un manual de selección de personal de la empresa KRIS-SOL, esto se realiza en el capítulo uno; en el capítulo dos, se diseña la metodología de investigación apropiada, a través de investigación documental, encuestas y entrevistas con el personal se identifican las deficiencias de los procesos de gestión de ingreso de talento humano actuales. Finalmente, en la propuesta a desarrollar en el tercer capítulo, se realiza un proceso de rediseño de puestos desde el punto de vista de la creación de un perfil para ellos en función de las actividades de la empresa y la posición dentro del organigrama y, rediseña los procesos de reclutamiento, selección, capacitación e inducción de personal en función de los perfiles de cargo diseñados y las debilidades detectadas en KRIS-SOL.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La gestión de talento humano implica todos los procesos relacionados a la administración de los mismos, de estos, aquellos que tienen que ver con el ingreso de nuevo personal a la empresa, son básicamente los de reclutamiento y selección; en el marco teórico se desarrolla la conceptualización básica inherente a los mismos.

1.1 Subsistemas de reclutamiento y selección

1.1.1 Reclutamiento

Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH la oportunidad de empleo que pretende llenar de los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización (Chiavenato, 2005). El reclutamiento exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar (Manosalvas, 2016).

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que poseen y éstas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar personal buscan perfiles similares a los de los profesionales que mejor funcionan en la compañía (Ramirez, 2005). Si el puesto es de nueva creación se toma como referencia el listado base y se añaden las competencias específicas que se requieran en cada caso. (Manosalvas, 2016)

A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, el experto en recursos humanos utiliza como principal herramienta la entrevista en profundidad. Hace preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo

haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato (Castillo, 2013).

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. Para ocupar la vacante los mismos deben tener una serie de características personales ligadas al puesto, es decir requisitos y competencias que deben tener las personas para poder desempeñar el cargo en cuestión (UNAM, 2013). De manera que el proceso general de reclutamiento por competencias genera 2 pasos o actividades que son:

- a) Defina previamente el perfil de competencias del puesto, ocupación o responsabilidad. Se requiere una preparación anterior a la entrevista de selección para identificar el conjunto de comportamientos reales que definen a los que mejor lo hacen (Alcalá, 2013).
- b) Entreviste a los candidatos mediante técnicas que permitan conocer los comportamientos más habituales de éstos. Pregúnteles directamente sobre lo que piensan, que información aporta sobre sus valores, pero no necesariamente sobre sus comportamientos (Alcalá, 2013).

1.1.2 Selección

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una (Alles, 2013). Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son el más importante respecto, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias (Universidad del Desarrollo, 2015).

Usualmente las competencias se abren en cuatro niveles o grados. La apertura en cuatro grados o niveles se estima suficiente se plantean dichos grados por letras que denominamos A, B, C y D, siendo el nivel o grado A el superior o superlativo, el grado o nivel D el mínimo de la competencia, y los B y C intermedios entre ambos, considerando el grado B como un nivel suficientemente alto (Manosalvas, 2016).

En todos los casos las competencias se definen a través de una frase, al igual que los grados o niveles. Sin estas descripciones detalladas y sus grados no se estará trabajando sobre la base de un modelo de competencias. Se trata de un requisito excluyente de la metodología. Con este método, se tendrá una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto o perfil que seleccionar (Alles, 2013).

Cuando un candidato resulta preseleccionado para una oferta de trabajo, debe conocer las distintas fases del proceso por el que va atravesar. Para que así pueda elaborar una estrategia a seguir antes y durante el proceso de selección. El siguiente es un esquema de selección que puede ser aplicado en un proceso:

1.1.2.1 Fases previas

1.- Análisis de las necesidades del puesto de trabajo a ocupar. Para determinar que necesito y quien es la persona más adecuada, mediante (Aguilera, 2011):

- Análisis y descripción del puesto.
- Denominación.
- Ubicación dentro del organigrama.
- Funciones y tareas.
- Perfil del candidato idóneo (Aguilera, 2011).

2.- Reclutamiento de personal. Se hace pública la oferta de trabajo, junto con los requisitos exigidos. Para que los candidatos vayan formulando sus candidaturas a la empresa. Existen

dos vías a través de las cuales se puede hacer el llamamiento del personal requerido (Aguilera, 2011):

- Interno (con personas de la propia empresa):
- Rotación a otros puestos de trabajo dentro de la empresa.
- Promoción. Ascenso a un puesto de escala superior al actual.
- Externo (con personas de fuera de la empresa). Reclutados a través de: Contactos, Servef, Archivo de solicitudes, ETTs, Prensa, Centros de formación, Colegios Profesionales, Consultoras, Ag. Colocación. (Aguilera, 2011)

3.- Recepción de candidaturas. Los candidatos interesados presentan sus candidaturas a las empresas (Aguilera, 2011).

4.- Preselección. Se estudian las candidaturas recibidas. Efectuándose (Aguilera, 2011):

- Análisis de requisitos de los candidatos.
- Clasificación de candidaturas.
- Respuesta a los candidatos (Aguilera, 2011).

1.1.2.2 Fases centrales

1.- Pruebas:

- Diseño de pruebas a aplicar.
- Citación de candidatos preseleccionados.
- Pruebas Profesionales.
- Pruebas psicotécnicas.
- Dinámicas de grupo (Aguilera, 2011).

2.- Entrevista de selección.

3.- Valoración y decisión:

- Verificación de referencias de los datos aportados.
- Valoración global de Candidaturas.
- Decisión.
- Comunicación de resultados a los candidatos:
Aceptación (entrevista de ingreso).
Rechazo (Aguilera, 2011).

1.1.2.3 Fases finales

1.- Contratación:

- Requisitos y documentación necesaria para la formalización.
- Contenido y copia del contrato (Aguilera, 2011).

2.- Incorporación:

- Periodo de prueba.
- Planes de acogida
- Integración: Adiestramiento y formación inicial (Aguilera, 2011).

3.- Seguimiento:

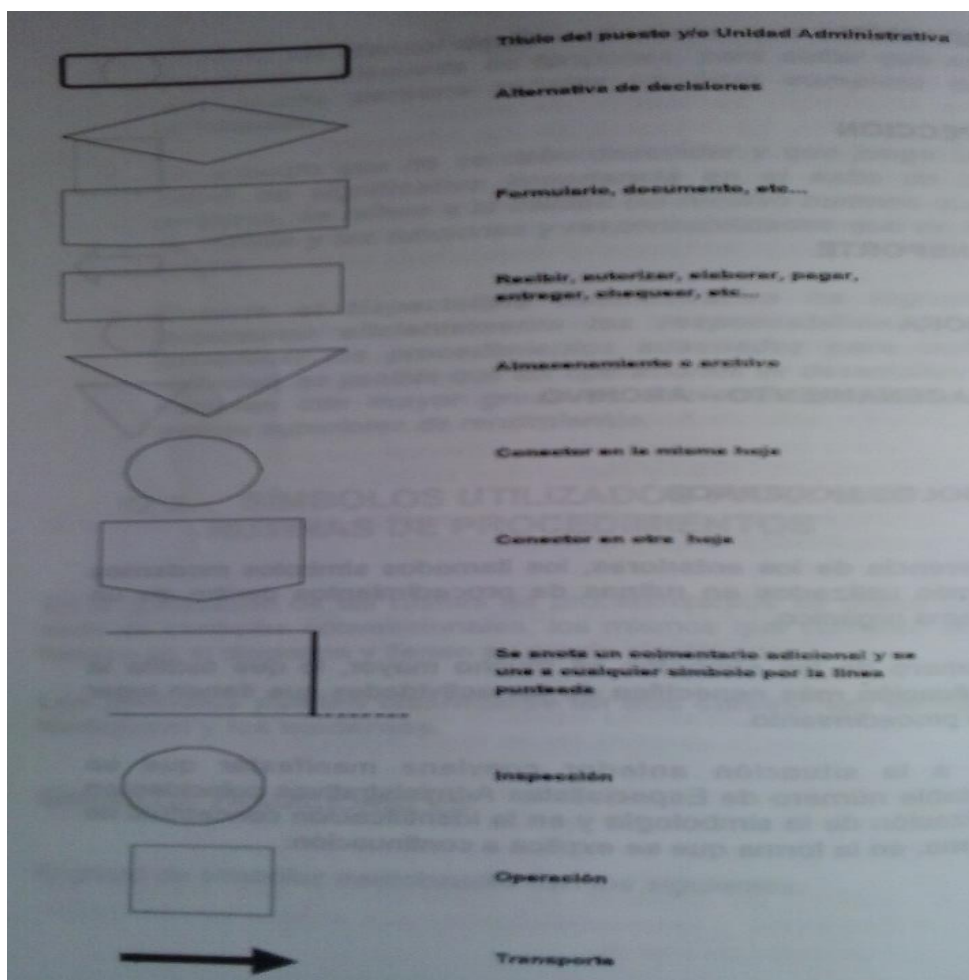
- Formación y desarrollo continuado.
- Sistema de supervisión. (Aguilera, 2011)

1.1.3 Diagramas de flujo

Se utilizan para denotar los procedimientos para llevar a cabo un proceso, estas actividades se muestran de forma gráfica a través de una serie de símbolos, su objetivo es denotar la secuencia de actividades y su propósito de una forma resumida y fácil de entender para todos los elementos que tengan acceso a los diagramas de flujo, se utilizan para ello una serie de símbolos y formatos, la notación moderna de los mismos se muestra a continuación (UTPL, 2005):

Gráfico No: 1.1

Símbolos modernos diagramas de flujo



Fuente: Organización Aplicada Dr. Víctor Hugo Vásquez

1.2 Marco Conceptual

- Actuar: poner en acción, Organizar la acción adecuada para institucionalizar el cambio (Ruiz, 2005).
- Contratar: pactar, convenir, acordar la realización de un manual de contratación (Ruiz, 2005).
- Educar: a los empleados y poner en práctica el cambio (Ruiz, 2005)
- Hacer: capacitar a los empleados en las diferentes áreas relacionado con la limpieza de su contratación (Valesca, 2011).
- Incremento: Aumentar, ampliar el beneficio mediante la mejora de las capacidades de las personas de la empresa (Valesca, 2011).
- Manual de contratación: reglas a seguir o normas y procesos del personal para no desperdiciar los esfuerzos y recursos de la empresa para mejorar los servicios (OIT, 2011).

- Planear: establecer las metas desde el momento de la contratación al personal con las fechas de tiempos (Ruiz, 2005)
- Trabajador: es la persona física que presta a otra persona física o moral un trabajo personal subordinado (OIT, 2019)
- Verificar: probar que un producto es bueno o no lo es. Comprobar los efectos del cambio, con la debida supervisión del personal para verificar si hay los cambios requeridos y Se han alcanzado las metas propuestas en los tiempos requeridos y de no ser así se volverá a la primera etapa de la planeación (Ruiz, 2005).

1.3 Marco Legal

La legislación laboral, observando las disposiciones de la Constitución Política de la República; convenios con la Organización Internacional del Trabajo, OIT, ratificados por el Ecuador; leyes reformativas a este Código; Código de la Niñez y Adolescencia; Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público; y resoluciones del Tribunal Constitucional (Gobierno del Ecuador, 2012).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Metodología utilizada

2.1.1 Objetivos de la investigación

Con el presente estudio se busca:

- Identificar las características del entorno y FODA correspondiente al estudio en cuestión.
- Desarrollar una encuesta que permita identificar información referente a las variables de interés para la reestructuración.
- Sentar las bases para las estrategias de mejora de la gestión del recurso humano.
- Aplicar una metodología técnica para extracción de la información que garantice la validez de los datos obtenidos.

2.1.2 Diseño de la investigación

La investigación se diseñará en torno a la necesidad de obtener información fiable que permita elaborar estrategias para mejorar la estructura del personal de la empresa, en este sentido, se desarrollan los siguientes ítems.

2.1.2.1 Métodos de Investigación

El método investigativo a seguir en el presente estudio, será el inductivo, (Malhorta, 2007), puesto que a partir de la información obtenida a partir de la consulta al público interno de la empresa, se pretende elaborar conclusiones que permitan determinar planes aplicables a la

totalidad de la empresa con el fin de que se mejoren las condiciones de productividad de la planta laboral.

2.1.2.2 Tipos de Investigación

Los tipos de investigación que se llevarán a cabo para el presente estudio será la descriptiva, (Malhorta, 2007), puesto que a partir de análisis gráfico se pretende caracterizar los parámetros de entorno laboral; además se aplicará la investigación documental para establecer métodos adecuados de medida que sean aplicables a la realidad de la empresa.

2.1.2.3 Población y Muestra

La población es el total de individuos que forman parte del grupo sujeto a investigación (Malhorta, 2007); mientras que la muestra es solo una parte del total de elementos de la población, pero bajo la condición de que esta parte sea representativa de la misma, (Malhorta, 2007); es decir, la muestra debe representar fielmente a la población de la que proviene con el fin de que las conclusiones obtenidas sobre los cuestionamientos aplicados a la muestra, sean generalizables a la población.

La población estará constituida por el personal de la empresa en análisis, debido a que su número no es elevado lo que permite entrevistar a toda la población y se cuenta con el apoyo de la administración lo que garantiza el acceso a la información requerida.

2.1.2.4 Tamaño de la Muestra

Debido a que el tamaño de la empresa y distribución de la población es concentrada, la muestra incluirá a todos los componentes de la población. Esto quiere decir, a los 9 elementos que conforman la población de este estudio, se encuentran en la misma zona geográfica lo que permite aplicar la encuesta a todos los que conforman la población.

2.1.2.5 Tipo de Muestreo

No se desarrollarán técnicas de muestreo alguno, puesto que la investigación abarcará a toda la población sujeta de estudio. Es decir, que dado que el cuestionario se aplicará a todos los elementos de la población de estudio, diseñar métodos para la selección de una muestra significativa no se hace necesario.

2.1.2.6 Recopilación o Recolección de Datos

Se recolectarán los datos, a través de encuestas para que la información obtenida provenga de fuentes directas de información.

2.1.2.7 Tabulación y Procesamiento de Datos

Se realizará a través de las herramientas del EXCEL, específicamente las funciones de generación de gráficos circulares, para realizar la investigación descriptiva que se planteó con anterioridad.

2.1.3 Diseño de la Encuesta

Con el fin de extraer la información necesaria para el estudio, se plantea el modelo de encuesta que responda a los objetivos:

- Determinar como ingresaron los empleados a laborar en la empresa, para conocer si existen procedimientos de reclutamiento o ingreso que garanticen a la organización acceso al mejor elemento profesional disponible en el mercado laboral.
- Establecer si los empleados recibieron un proceso adecuado de inducción en su cargo al entrar y si a lo largo de su permanencia en la empresa, perciben haber sido capacitados adecuadamente.

- Determinar si el clima laboral presenta condiciones que favorezcan la productividad de los empleados y si existen estímulos para que los colaboradores de la empresa, busquen un desarrollo direccionado hacia la mejora continua de la organización.

En función del alcance de estos objetivos, se plantea el siguiente cuestionario a aplicar a los empleados de la empresa:

**ENCUESTA MEJORAMIENTO DE SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN EMPRESA KRIS-SOL**

Esta encuesta es confidencial y sus resultados bajo ningún concepto constituyen un agravio para la administración, KRIS-SOL agradece su colaboración y honestidad en las respuestas, ya que con esto la organización crece como empresa.

1. ¿Cuál fue la manera por la que usted fue reclutado para el trabajo en la empresa?

Solicitud de empleo

Anuncio en el periódico o internet

Agencia de empleo

Recomendación

Bolsa de empleo

Otro

2. ¿Conoce los tipos de métodos utilizadas para el reclutamiento y selección de personal de la organización?

Si

No

3. ¿Conoce si existe un procedimiento de selección de personal, promoción o alguna técnica para cubrir vacantes existentes en la empresa?

Si

No

- 4. ¿Conoce usted si en la empresa existen descriptivos de cargos para cada uno de los puestos?**

Si

No

- 5. ¿Conoce usted que características necesita para el cargo que ocupa actualmente?**

Si

No

- 6. ¿Tiene claras las responsabilidades y resultados que se esperan de su gestión en el cargo?**

Si

No

- 7. ¿Conoce si cuando se incorpora nuevo personal, se lo capacita para que adquiera los conocimientos sobre las tareas a desempeñar?**

Si

No

- 8. ¿En la entrevista de selección que la empresa le efectuó el ambiente fue?**

Excelente

Bueno

Medio

Regular

Pésimo

- 9. ¿Tiene claro que es lo que espera su jefe o la empresa de usted?**

Si

No

10. ¿Su desarrollo personal, ascensos y promociones en la empresa, han sido atendidas satisfactoriamente?

Si

No

11. ¿Considera usted que es necesario que la empresa cuente con un procedimiento beneficioso para seleccionar adecuadamente al personal que ingresa a laborar en la empresa?

Si

No

12. Considera usted que su trabajo en la empresa es reconocido por sus jefes

Si

No

13. Considera usted que su remuneración es apropiada

Si

No

14. Considera que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento

Si

No

15. Si tuviera otra oportunidad laboral con el mismo salario que percibe en una actividad diferente a la que actualmente realiza, la tomaría

Si

No

16. Cree que fue adecuadamente capacitado

Si

No

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN**2.2 Análisis del entorno**

El entorno de la empresa se describe en función del tipo de los factores del macro que afectan a la empresa y le brindan oportunidades o representan amenazas organizacionales y el análisis de microentorno y capacidades organizacionales, para identificar fortalezas y debilidades, en función del tema de estudio.

2.2.1 Macroentorno

El entorno macro de la empresa desde el punto de vista laboral, tiene las siguientes características:

- **Económico:** el país se encuentra en recesión económica, existe déficit fiscal, lo que ha llevado al reducir el gasto fiscal, generando despidos masivos en el sector público, la ciudad de Quito, es especialmente sensible a este fenómeno por la concentración de burocracia en la zona, la recuperación económica es tímida, de la mano de los sectores productivos privados, el sector de la construcción se está estimulando de a poco, tras años de retroceso sostenido ante el freno de la inversión pública, los niveles de precios se mantienen constantes e incluso han experimentado una ligera caída (deflación), lo que confirma el estado recesivo de la economía; existe actualmente una tendencia a obtener divisas por incrementos en el precio del petróleo dada la coyuntura internacional, renegociación de deudas y acercamientos con el FMI, fondos que se ha dicho desde niveles de gobierno, serán usados para liquidar deudas con proveedores estatales, lo que representa la posibilidad de generar liquidez en el mercado.

- Social: el desempleo y subempleo están al alza, de la mano del decremento de las plazas de empleo formal, existe un flujo ingente de desplazados económicos venezolanos, con niveles de preparación medios o altos, que vienen huyendo de la situación de su país, y que se han convertido en una masa laboral de bajo costo, alta preparación y predisposición al trabajo.
- Legal: el gobierno actual, está generando reformas legales destinadas a flexibilizar la legislación laboral, desde el punto de vista de la distribución de la carga horaria semanal y pago de horas extras y suplementarias. Hay programas públicos a nivel del Ministerio de Trabajo para estimular la creación de plazas de trabajo formales en la economía, sobre todo para jóvenes, como el programa Empleo Joven o Mi Primer Empleo.

2.2.2 Microentorno

El microentorno, se desarrollará a partir de la descripción de las características del mercado de desenvolvimiento de la empresa, desde el punto de vista laboral y de capacidades organizacionales.

- La empresa trabaja en un entorno de competencia perfecta, no se tiene mayor control sobre el precio, hay numerosos oferentes, de los cuales hay algunos grandes que pueden reducir sus costos operativos por volumen; la diferenciación posible solo se da por servicio.
- El cliente de la empresa es fundamentalmente personas jurídicas públicas o privadas, a nivel privado, los precios y volúmenes de trabajo son menores, pero puede lograrse liquidez inmediata dada la sencillez de los procesos de pago; el cliente empresarial desarrolla una relación de fidelidad con la empresa que le provee el servicio, si percibe el servicio como adecuado. El cliente público, genera mayores volúmenes de precio y trabajo, genera ventas muy significativas, pero el proceso de captación es complejo dada la competencia directa y la necesidad de manejar los procesos de contratación pública, el pago es más retardado debido a la necesidad de cumplir con una serie de procedimientos previos para conseguir la recepción del trabajo. El

mercado está en expansión debido a la tendencia empresarial a tercerizar procesos de apoyo y soporte.

- La empresa cuenta con amplia trayectoria en el mercado, y tiene personal capacitado, para sus procesos de servicio; su estructura organizacional adolece de procedimientos adecuados para el ingreso de nuevo personal, lo que retrasa el desarrollo de una curva de aprendizaje; dada la inexistencia de dichos procesos, se genera una alta rotación en niveles operativos, aún cuando a niveles ejecutivos la rotación es baja.
- No se requieren volúmenes importantes de inversión para generar procesos de servicio, sin embargo, el capital de trabajo es significativo para cubrir gastos salariales, en tanto, se genera la espera para el ingreso de liquidez.

2.3 FODA

Fortalezas

- La empresa tiene personal ejecutivo y supervisor altamente capacitado
- La empresa cuenta con una trayectoria y reputación sólida en el mercado
- La empresa tiene estandarizados sus procesos de servicio
- La empresa cuenta con infraestructura y activos productivos actualizados y en uso

Oportunidades

- El mercado está en expansión por la tendencia actual a estandarizar procesos de servicio
- La ley laboral se está flexibilizando
- Hay programas que favorecen al empresario para contratar.
- El servicio de limpieza se terceriza en todo el sector público por normativa.
- Hay un excedente de mano de obra calificada y de bajo costo que se puede ajustar al perfil requerido.

Debilidades

- La competencia de empresas grandes que tienen costos de producción de servicio menores debido al escalamiento productivo.
- Es necesario capital de trabajo para garantizar la masa salarial en tanto se genera liquidez

Amenazas

- El sector público demora sus pagos
- El sistema de recepción con conformidad del servicio en el sector público es un proceso complejo
- El sector privado y público están en recesión, tratan de minimizar gastos.

2.4 Análisis de resultados

El instrumento de investigación aplicado al personal de la empresa KRIS-SOL arrojó los siguientes resultados analizados bajo la óptica de la estadística descriptiva:

2.4.1 Encuesta

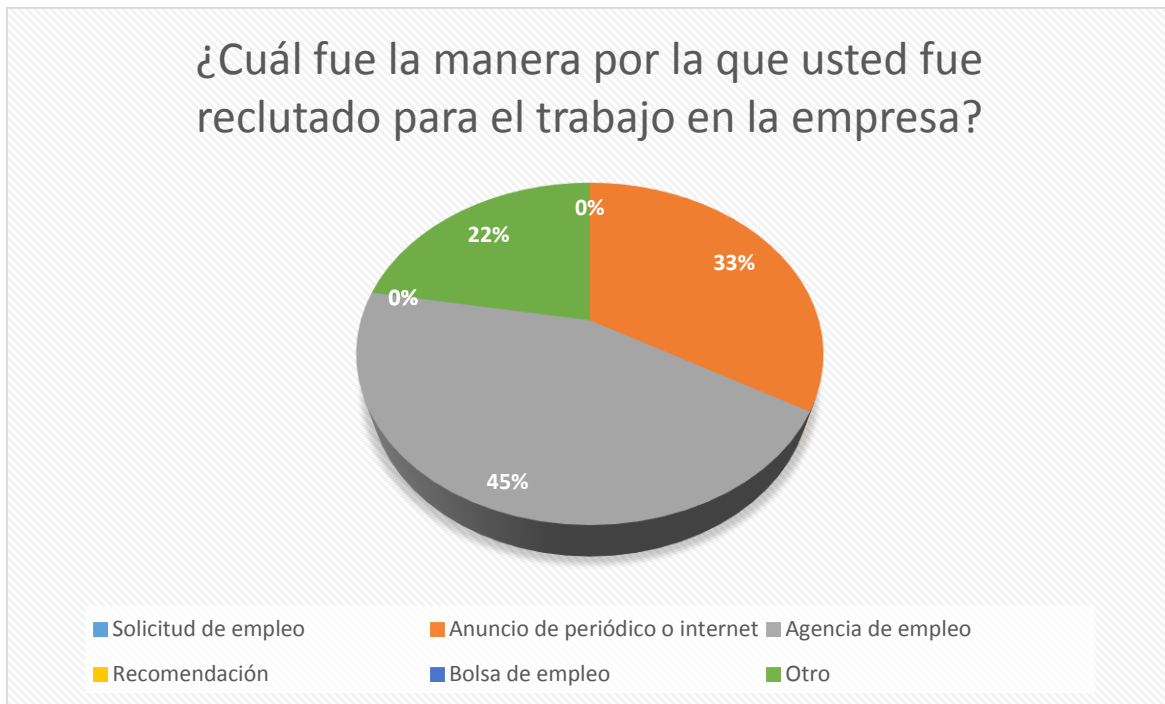
¿Cuál fue la manera por la que usted fue reclutado para el trabajo en la empresa?

Tabla No. 2.1

Solicitud de empleo	0
Anuncio de periódico o internet	3
Agencia de empleo	4
Recomendación	0
Bolsa de empleo	0
Otro	2

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.1



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Se puede observar que la mayoría de empleados se enteraron de la oferta laboral a través de una bolsa de empleo o anuncios en prensa o internet; llama la atención que ninguno llegó por recomendación de un empleado actual.

¿Conoce los tipos de métodos utilizados para el reclutamiento y selección de personal de la organización?

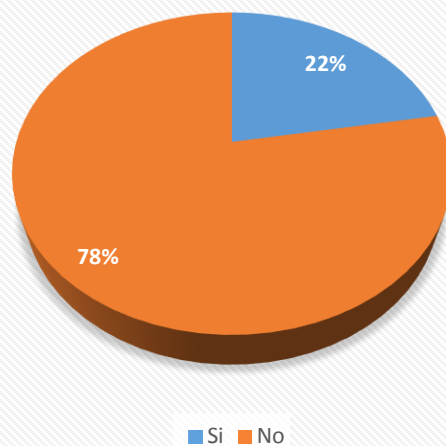
Tabla No. 2.2

Si	2
No	7

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.2

¿Conoce los tipos de métodos utilizados para el reclutamiento y selección de personal de la organización?



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

De acuerdo a la pregunta planteada, la mayoría de consultados no tienen conocimiento respecto a métodos usados por la empresa para los procesos de reclutamiento y selección, esto implica que estos no existen o la persona que los maneja lo hace de forma intuitiva, sin estructura.

¿Conoce si existe un procedimiento de selección de personal, promoción o alguna técnica para cubrir vacantes existentes en la empresa?

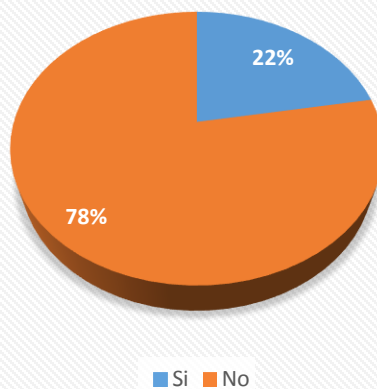
Tabla No.2.3

Si	2
No	7

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.3

¿Conoce si existe un procedimiento de selección de personal, promoción o alguna técnica para cubrir vacantes existentes en la empresa?



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Al igual que el cuestionamiento previo, no parece existir en la empresa procesos de selección o promoción del personal actual, para cubrir las vacantes que se generan, en esencia, la empresa reacciona sobre la marcha ante la partida de sus colaboradores.

¿Conoce usted si en la empresa existen descriptivos de cargos para cada uno de los puestos?

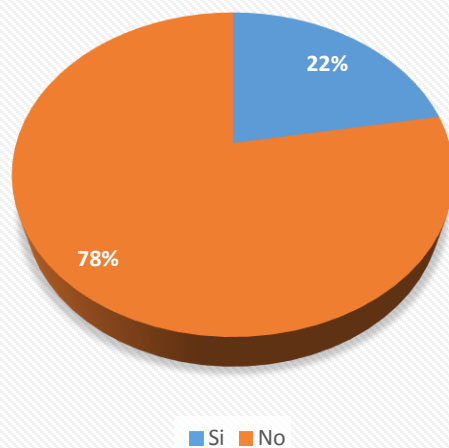
Tabla No. 2.4

Si	2
No	7

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.4

¿Conoce usted si en la empresa existen
descriptivos de cargos para cada uno de los
puestos?



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

No existir descriptivos de cargos, para la mayoría de consultados, esto implica que los empleados realizan su gestión solo en base en las recomendaciones de los niveles superiores, sin acceso a manuales de gestión de actividades o ajuste a un perfil de cargo.

¿Conoce usted que características necesita para el cargo que ocupa actualmente?

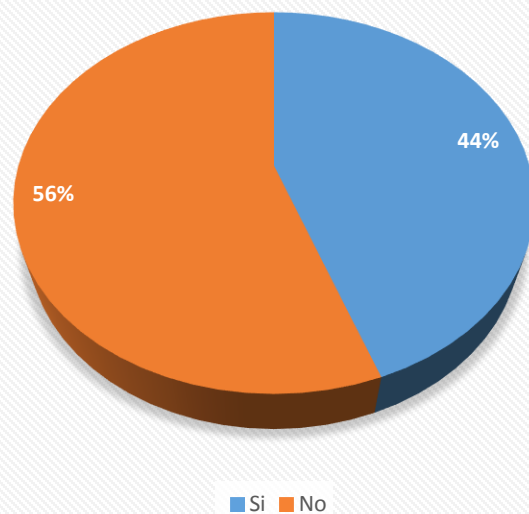
Tabla No. 2.5

Si	4
No	5

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.5

¿Conoce usted que características necesita para el cargo que ocupa actualmente?



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Puede observarse que más del 50% de los consultados, afirma no conocer las características del cargo que desempeña, esto dice mucho de los procesos de inducción realizados por los niveles directivos de la empresa, al ser deficiente la inducción, el rendimiento, al menos al inicio del proceso de trabajo del empleado, es bajo, lo que puede conllevar a frustración tanto en el empleado nuevo como en la jefatura, esto en cierto modo, puede ser uno de los motivantes de la deserción del empleado reclutado.

¿Tiene claras las responsabilidades y resultados que se esperan de su gestión en el cargo?

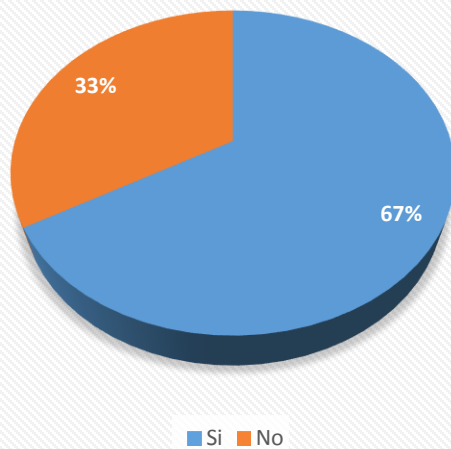
Tabla No. 2.6

Si	6
No	3

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.6

¿Tiene claras las responsabilidades y resultados que se esperan de su gestión en el cargo?



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Para la mayoría los resultados esperados de su gestión son claros, sin embargo, la tercera parte de los consultados afirman que no saben que se espera de ellos, este es un porcentaje muy importante y puede tener influencia en la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes de la empresa.

¿Conoce si cuando se incorpora nuevo personal, se lo capacita para que adquiera los conocimientos sobre las tareas a desempeñar?

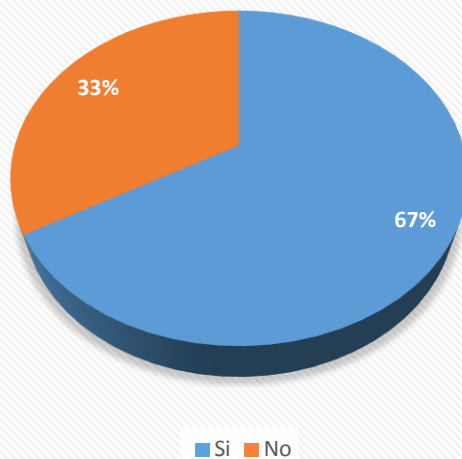
Tabla No. 2.7

Si	6
No	3

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.7

¿Conoce si cuando se incorpora nuevo personal, se lo capacita para que adquiriera los conocimientos sobre las tareas a desempeñar?



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Al igual que en el cuestionamiento previo, la mayoría de los consultados afirman que la capacitación es apropiada, aunque un 33%, que no deja de ser una cifra significativa, afirma que desconocen si existe dicha capacitación, lo que sugiere que no fueron apropiadamente capacitados al inicio del proceso.

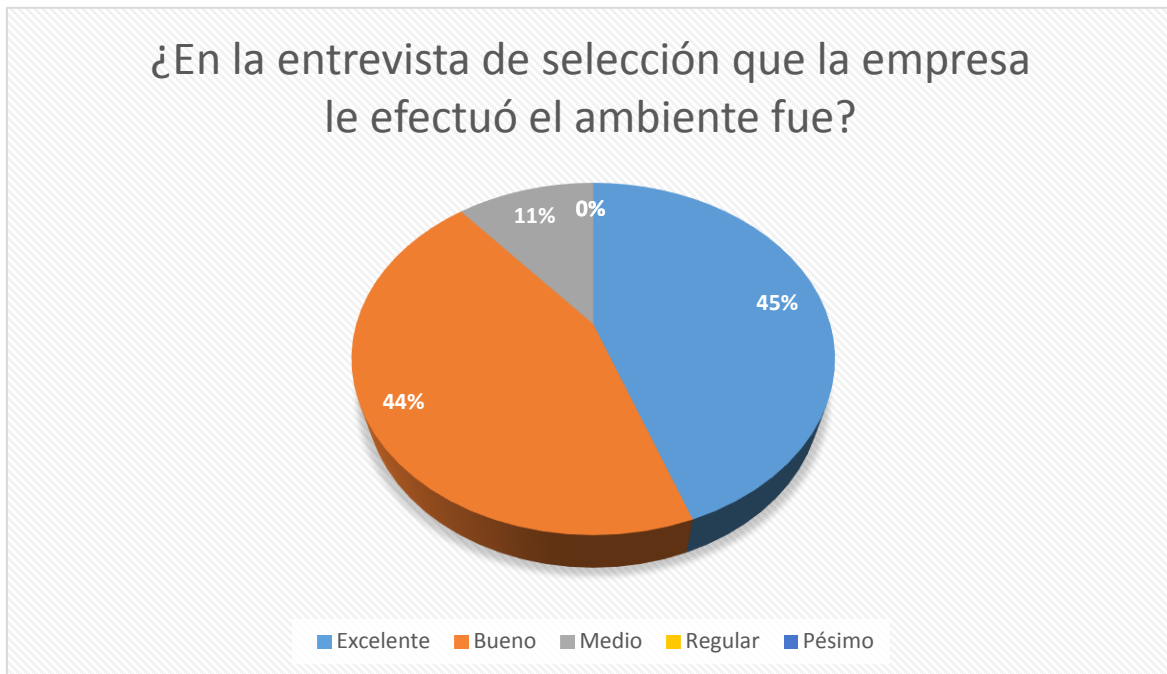
¿En la entrevista de selección que la empresa le efectuó el ambiente fue?

Tabla No. 2.8

Excelente	4
Bueno	4
Medio	1
Regular	0
Pésimo	0

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.8



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Se puede observar que, para la mayoría de los consultados, la entrevista se desarrolló en un entorno bueno o excelente, lo que sugiere que no es necesario desarrollar procesos que modifiquen esa parte del proceso de ingreso.

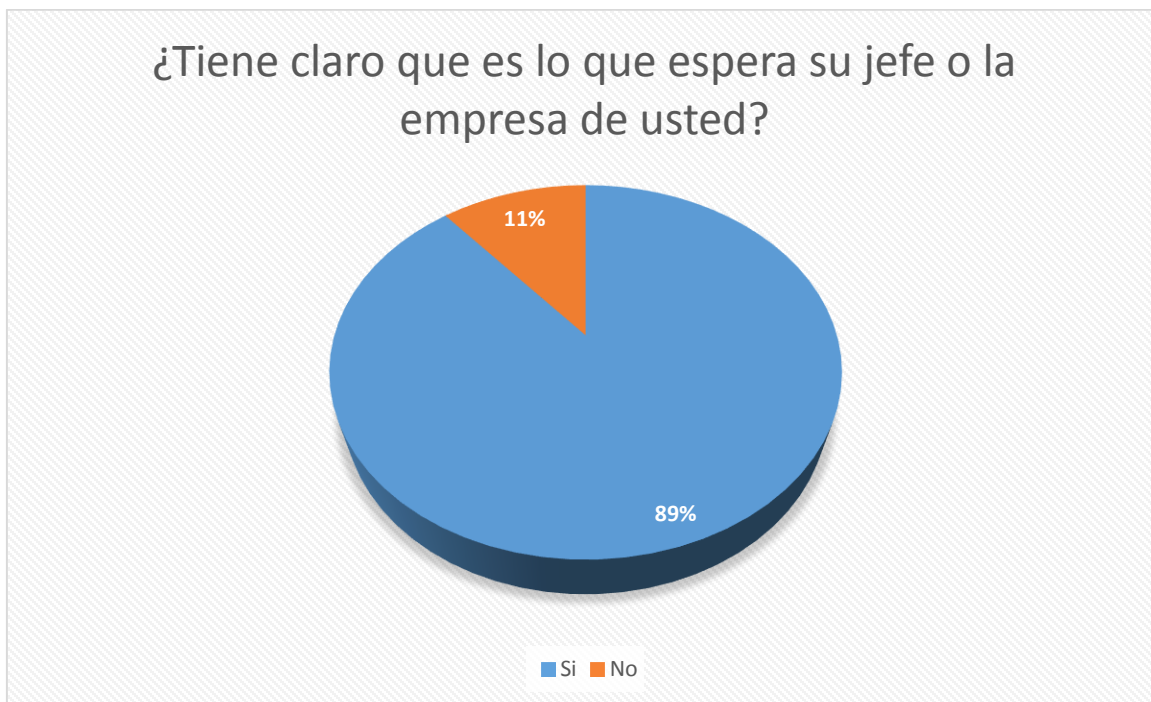
¿Tiene claro que es lo que espera su jefe o la empresa de usted?

Tabla No. 2.9

Si	8
No	1

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.9



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

La comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa y el área operativa parece ser fluida en el proceso de generación del servicio, sin embargo, en un cuestionamiento previo, se determinó que los resultados esperados no eran claros para una proporción importante de empleados, esto significa que si bien la comunicación in situ, durante el proceso de generación de servicio es clara, la información previa para cada empleado respecto a la calidad de servicio esperada, no tiene la misma claridad.

¿Su desarrollo personal, ascensos y promociones en la empresa, han sido atendidas satisfactoriamente?

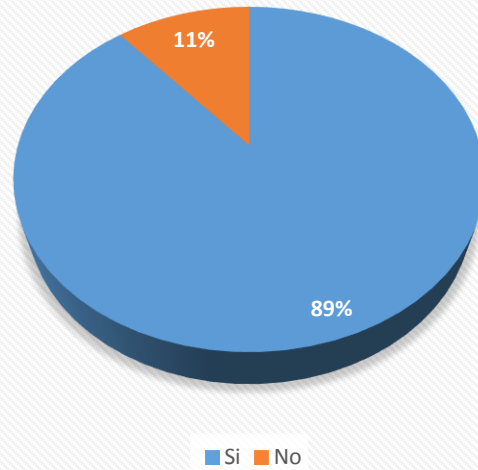
Tabla No. 2.10

Si	8
No	1

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.10

¿Su desarrollo personal, ascensos y promociones en la empresa, han sido atendidas satisfactoriamente?



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

La mayoría de los empleados afirman que sus expectativas de ascenso y promoción han sido satisfechas, de modo que en ese respecto, la retribución de la empresa se considera apropiada.

¿Considera usted que es necesario que la empresa cuente con un procedimiento beneficioso para seleccionar adecuadamente al personal que ingresa a laborar en la empresa?

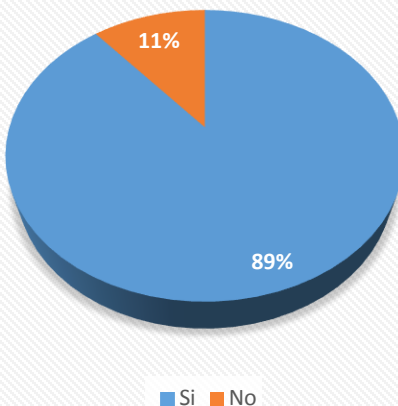
Tabla No. 2.11

Si	8
No	1

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.11

¿Considera usted que es necesario que la empresa cuente con un procedimiento beneficioso para seleccionar adecuadamente al personal que ingresa a laborar en la empresa?



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Para la gran mayoría de consultados, es necesario mejorar el proceso de selección, esto a tono con cuestionamientos previos, que implican opacidad en los procesos de selección, en este sentido, se plantea que la empresa mejore o transparente los procesos de selección para cubrir las nuevas vacantes que se generen.

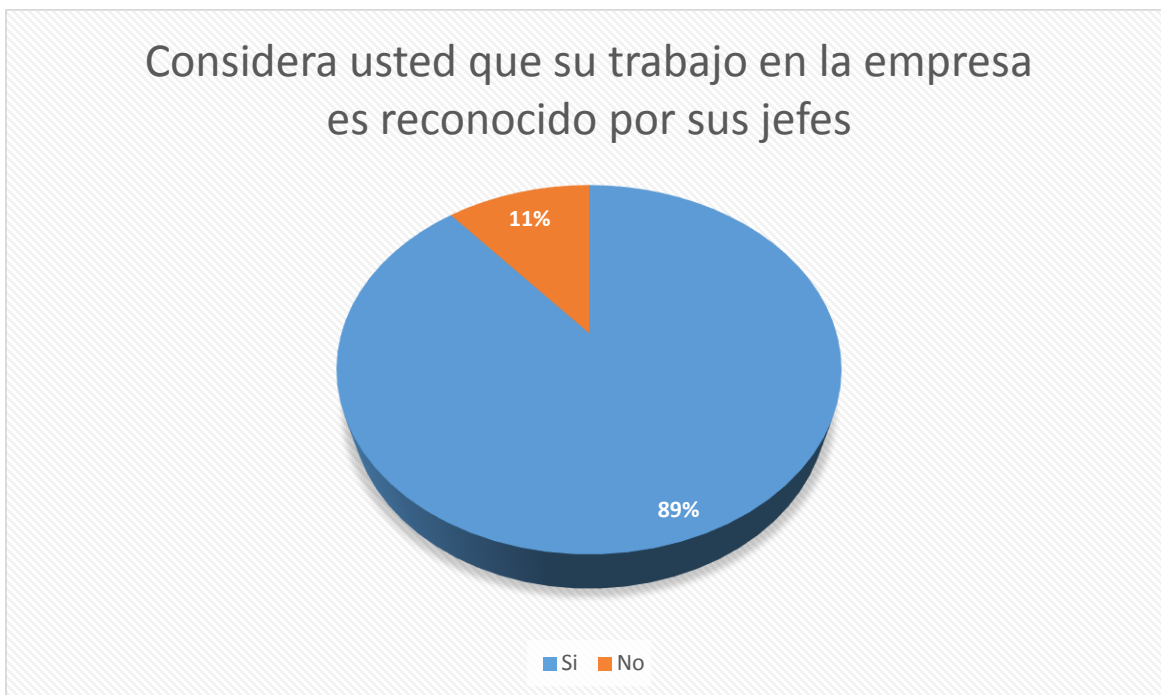
Considera usted que su trabajo en la empresa es reconocido por sus jefes

Tabla No. 2.12

Si	8
No	1

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.12



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Existe un mayoritario número de personas que consideran reconocida su labor, en este contexto, el rediseño no pasa por el sistema de retribución, los empleados de hecho se sienten apreciados en su mayoría.

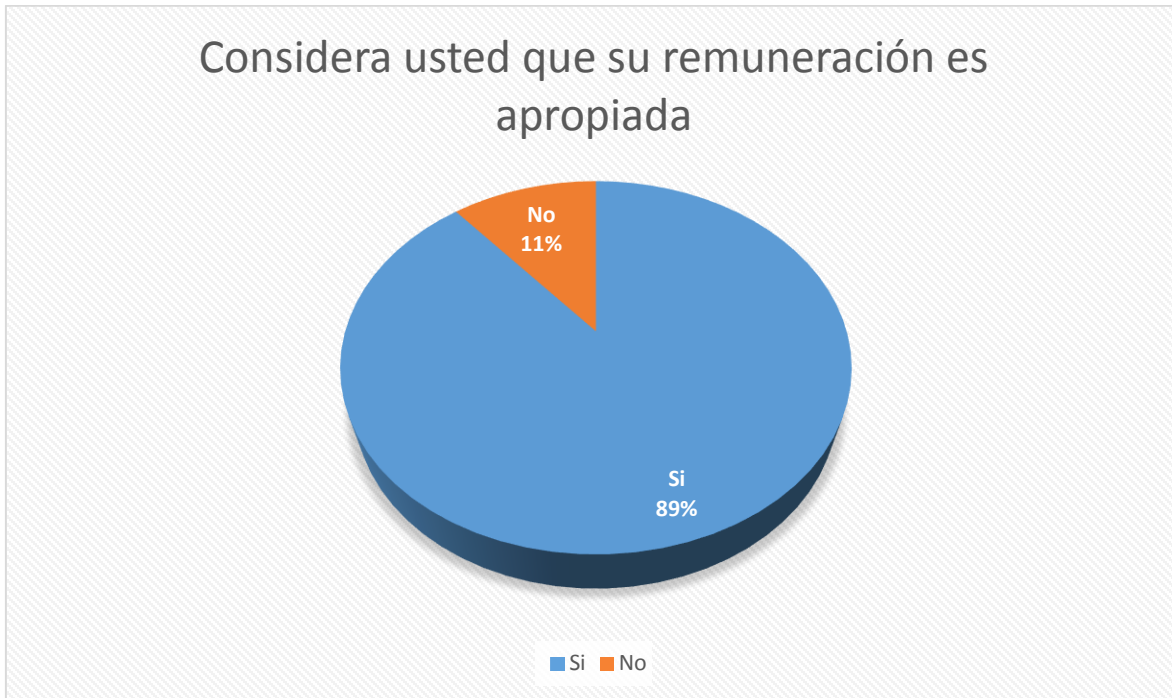
Considera usted que su remuneración es apropiada

Tabla No. 2.12

Si	8
No	1

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.12



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Al igual que en el ítem anterior, para la mayoría de los consultados, la retribución es adecuada desde el punto de vista económico, esto implica que los problemas de salida de personal no tienen que ver con el aspecto económico.

Considera que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento

Tabla No. 2.13

Si	6
No	3

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.13



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Se puede observar que si bien la mayoría de las personas afirman que la empresa si ofrece oportunidades de crecimiento, para un importante 33%, este no es el caso, esto debe tomarse en cuenta como un factor para el diseño de una política de plan de carrera, con el fin de reducir la salida de personal adecuado ya a la filosofía de la empresa.

Si tuviera otra oportunidad laboral con el mismo salario que percibe en una actividad diferente a la que actualmente realiza, la tomaría

Tabla No. 2.14

Si	5
No	4

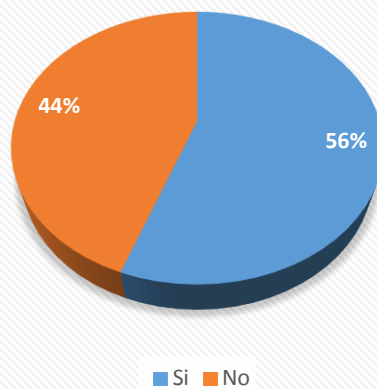
Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.14

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Si tuviera otra oportunidad laboral con el mismo salario que percibe en una actividad diferente a la que actualmente realiza, la tomaría



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

Llama la atención que el 56% de los consultados afirmen que cambiaría de trabajo por el mismo salario que percibe actualmente, esto revela que hay insatisfacción con la actividad que se realiza, si se toma en cuenta que no existen indicios de que haya insatisfacción con la retribución económica o social del cargo, se puede afirmar que el problema es básicamente la actividad económica en sí misma, muchas personas solo aceptan los cargos en tanto se genera otra oportunidad.

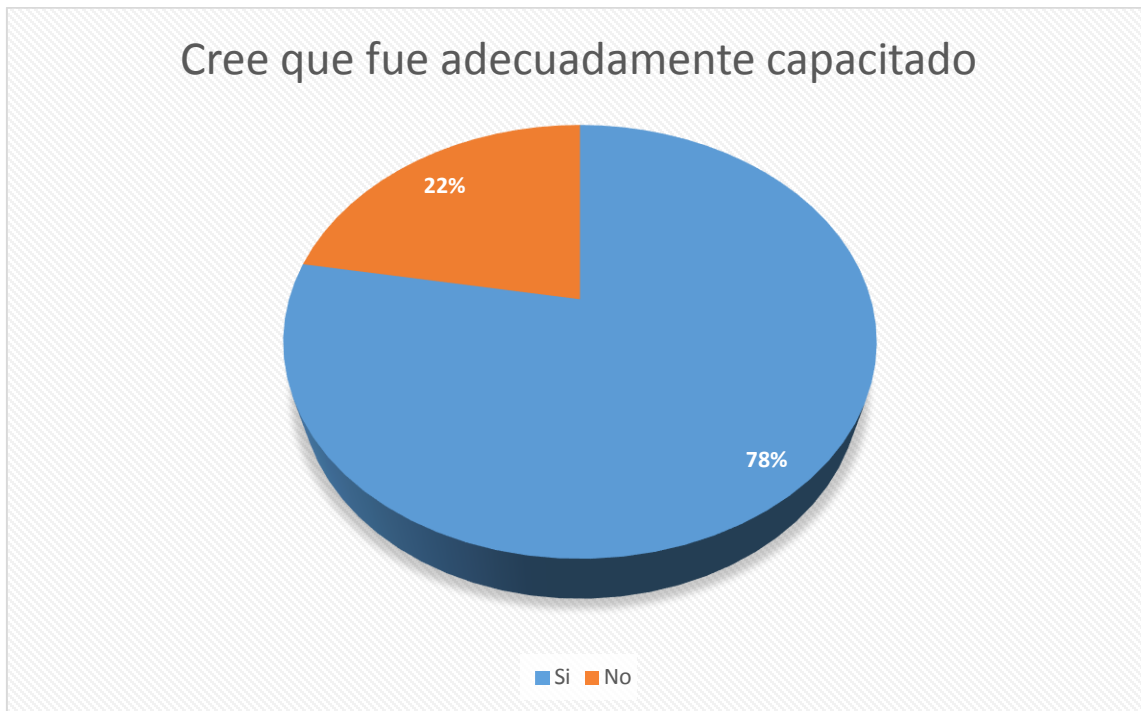
Cree que fue adecuadamente capacitado

Tabla No. 2.15

Si	7
No	2

Elaboración: Autora

Gráfico No. 2.15



Fuente: Encuesta

Elaboración: Autora

La mayoría de personas afirma que si fue adecuadamente capacitado, sin embargo un 22% afirma que no lo fue, y no deja de ser un porcentual importante, en este sentido, se considera que es necesario estandarizar la inducción, capacitación y proveer herramientas de continuo aprendizaje.

Las conclusiones de la investigación de mercado efectuada sobre el personal, puede resumirse a la identificación de las siguientes falencias:

- Los empleados no perciben estructura de la empresa, todo el conocimiento es empírico lo que retarda la curva de aprendizaje.
- En términos generales, existe satisfacción con la retribución tanto salarial como social obtenido por los empleados, sin embargo, la actividad como tal no es agradable para la mitad de los empleados, lo que provoca que prefieran otro trabajo, aunque tenga la misma remuneración.

- La capacitación e inducción es insuficiente, si bien los operarios afirman que entienden lo que sus supervisores desean, sin esta realimentación, no conocen el resultado esperado de su accionar.
- El personal actual de la empresa no recomienda a sus contactos empleos en la empresa.
- Existe una percepción de aprecio por parte del personal hacia las jerarquías superiores.

2.4.2 Entrevista

Una vez desarrollada la encuesta, se aplicaron entrevistas a los niveles directivos de la empresa KRIS-SOL destinados a responder los siguientes cuestionamientos:

- ¿Están definidos procesos de selección, reclutamiento y selección en la empresa KRIS-SOL?
- ¿Cuáles son los problemas asociados a los procesos de selección y reclutamiento que se perciben en la empresa KRIS-SOL?
- ¿Quién es el responsable de la selección de persona, hay inducción de cargo previa?
- ¿la capacitación para personal nuevo está estructurada o se la improvisa, se brinda al personal nuevo inducción de la filosofía de la empresa, lo que se espera de ellos?
- ¿Existen definidos perfiles de cargo, organigramas, declarada la filosofía empresarial?

Acorde a la entrevista desarrollada con los responsables de los procesos de gestión de talento humano de la empresa KRIS-SOL se identificaron las siguientes falencias:

- No están definidos y esquematizados los perfiles de cargo
- No hay organigramas y filosofía empresarial

- No existe un proceso de reclutamiento determinado que permita contar con recursos humanos en reserva para suplir necesidades de forma óptima
- No existen programas definidos para inducción de personal nuevo
- No existen procedimientos de reclutamiento o selección estándares
- No existen bases estandarizadas para que las diferentes áreas soliciten vacantes
- No existen tiempos de contratación definidos
- Hay una alta tasa de rotación de personal operativo en la empresa, se desperdicia la capacitación recibida por el recurso humano.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 Antecedentes

La empresa KRIS-SOL no contaba con procesos previos de selección y reclutamiento de personal, lo que le generaba una alta rotación de personal en sus niveles operativos inferiores, debido a que se contrataba personal que solo veía la empresa como un paso previo hacia otra oportunidad laboral; esto generaba pérdidas en la empresa por la capacitación, reducción de la percepción de calidad de los clientes y otros intangibles no cuantificables.

3.2 Justificación

En el entorno altamente competitivo de la empresa, la puesta en marcha de una estrategia que garantice el flujo de personal motivado y efectivo supone una importante ventaja frente a los rivales; en este contexto la presente propuesta se justifica en la posibilidad de desarrollar estrategias que generen empleos sustentables, sostenibles y rentabilidad para la empresa a corto plazo.

3.3 Factibilidad

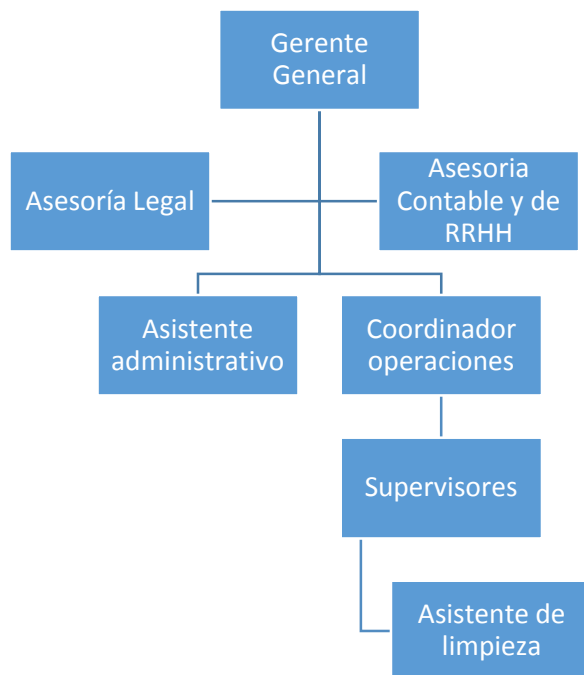
Al ser una iniciativa puramente administrativa y contar con el apoyo de la gerencia, la presente propuesta tiene factibilidad técnica, económica y jurídica al estar enmarcada en la legislación laboral ecuatoriana.

3.4 Desarrollo de la propuesta

3.4.1 Diseño orgánico

La investigación reveló que la empresa no tiene un organigrama orgánico funcional definido, lo que causa confusión entre sus empleados, se realiza el diseño apropiado entonces, como paso inicial de la propuesta del presente estudio.

Gráfico No. 3.1
Organigrama KRIS-SOL



Elaboración: Autora

3.4.2 Diseño de perfiles de cargo y funciones

Una vez establecido el organigrama estructura, se procede a desarrollar los perfiles de cargo y funciones para la organización:

Tabla No. 3.1 DESCRIPTIVO DE PUESTO	
NOMBRE DE CARGO	# DE CARGO
Gerente General	1

LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA	<ul style="list-style-type: none"> • N/A
INSPECCIONA	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Operativo • Coordinador de Operaciones • Asistente administrativo • Asesor Financiero y de RRHH • Asesor Legal

ORGANIGRAMA POSICIONAL



Gerente
General

NATURALEZA

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Así mismo deberá impulsar programas de gestión integral, cambio organizacional, planes de contingencia, de servicio al cliente y mejoramiento de la imagen corporativa.

FUNCIONES

1. Velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión
2. Establecer políticas para la obtención, mantenimiento, desarrollo y supervisión de los recursos humanos.
3. Definir políticas comerciales, líneas de productos a comercializar y decidir la incorporación y desarrollo de nuevos productos.
4. Definir el presupuesto anual de la empresa y velar por su cumplimiento
5. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
6. Desarrollar proyectos de integración de la empresa
7. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
8. Diseñar planes de contingencia para enfrentar cambios futuros del mercado, reorganizar financieramente los recursos.
9. Solicitar a los diferentes departamentos el diagnóstico de las necesidades de capacitación y propuesta de programas
10. Supervisar el desarrollo de las actividades de capacitación y cuando se requiera, por su complejidad, participar en la capacitación.

REQUISITOS

Sexo: indistinto

Estudios Superiores: Universitarios completos

Títulos: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA

- Que tenga 5 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

CONOCIMIENTOS

<ul style="list-style-type: none"> • Computación • Contabilidad • Comercialización • Ventas
RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas.
AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación natural • Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

Tabla No. 3.2
DESCRIPTIVO DE PUESTO

NOMBRE DE CARGO	# DE CARGO
Asistente Administrativo financiero	1
LÍNEAS DE AUTORIDAD	
REPORTA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General

INSPECCIONA

- Coordinador de operaciones

ORGANIGRAMA POSICIONAL



NATURALEZA

Controlar, auditar y verificar que los procesos de apoyo y habilitantes para que la empresa opere se mantengan al día y se cumplan las disposiciones de la gerencia

FUNCIONES

1. Coordinar la evaluación de trabajo y servicios del personal administrativos y trabajadores oficiales
2. Control de cuentas por pagar.
3. Control de compras y proveedores.
4. Evaluar nuevos proyectos con la Gerencia General.

5. Control de insumos hacia empresas de outsourcing
6. Control de resultados de empresas de outsourcing

REQUISITOS

Sexo: indistinto

Estudios Superiores: Universitarios administración, ciencias contables o afines

Títulos: Egresado

EXPERIENCIA

- Que tenga 3 a 4 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

CONOCIMIENTOS

- Código de trabajo
- Recursos Humanos
- Leyes contables y tributarias
- Trabajo en equipo

RIESGOS

- Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas.

AMBIENTE

- Ventilación natural
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

Tabla No. 3.3

DESCRIPTIVO DE PUESTO

NOMBRE DE CARGO	# DE CARGO
Coordinador de Operaciones	1

LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General
INSPECCIONA	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de operaciones

ORGANIGRAMA POSICIONAL

NATURALEZA

Responsable del desarrollo de un plan de trabajo, para el adecuado cumplimiento de los servicios de atención y garantizar que los procesos operativos relacionados al almacenamiento, distribución y transporte sean eficientes y efectivos buscando optimizar los recursos (físicos, humanos y financieros)

FUNCIONES

1. Asegurar Cumplimiento de todas las actividades planificadas en todos los turnos
2. Asegurarse de utilizar todos los formatos y/o documentación para procesos de la manera adecuada
3. Asegurar calidad en todas las actividades ejecutadas en todas las áreas
4. Reportar vía Bitácora y Email sobre alguna actividad no realizada y problema.
5. Dar apoyo permanente a la operación
6. Atender cualquier requerimiento operativo de inmediato por parte de sus superiores o sus supervisados
7. Colocar toda la planificación de todas las áreas en una carpeta todos los lunes
8. Asegurar firma de documentación de soporte para todos los ámbitos de su gestión
9. Canalizar requerimiento de recursos humanos hacia las personas encargadas

REQUISITOS

Sexo: masculino

Estudios Superiores: Universitarios y/o Técnicos completos

Títulos: Egresado mínimo

EXPERIENCIA

- Que tenga 3 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

CONOCIMIENTOS

- Preparación administrativa
- Conocimiento en operaciones y tecnología
- Evaluación y credibilidad

RIESGOS

- Riesgos de postura
- Riesgos ligados a uso de ordenadores
- Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas.

AMBIENTE

- Ventilación natural
- Espacios de privacidad adecuados para el desenvolvimiento de sus funciones.

3.4.3 Macroprocesos de Selección y contratación

Tabla No. 3.4
DESCRIPTIVO DE PUESTO

NOMBRE DE CARGO	# DE CARGO
Asesoría Legal	0

LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General
INSPECCIONA	<ul style="list-style-type: none"> • N/A

ORGANIGRAMA POSICIONAL



NATURALEZA
Dirección, ejecución y control de labores de Asesoría Jurídica y actuar junto con el Gerente General y Representante Legal en la representación judicial y extrajudicial, brindar soporte al desarrollo de la Empresa encaminándole dentro de la correcta aplicación de las disposiciones legales.
FUNCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar jurídicamente a todas las autoridades y organismos de la empresa. 2. Ejercer la defensa judicial y extrajudicial de los intereses de la empresa. 3. Autorizar las minutas y documentos respecto a los contratos que realice la empresa 4. Intervenir en asesoría de los juicios y más acciones legales que empresa tenga que asumir y suscribir los escritos de defensa por delegación de la Gerencia General y/o Representante Legal. 5. Legalización de Contratos de trabajo y Actas de finiquito. Notarías, Registros de la Propiedad, Registro Mercantil u otras Dependencias. 6. Cumplir las funciones propias en asuntos laborales, penales, civiles, administrativos de la Empresa.
REQUISITOS
Al ser un proceso de apoyo, se contratará una empresa que lo brinde como outsourcing

A continuación, se rediseñan los procesos de gestión de talento humano identificados como deficitarios en el diagnóstico, para ello, se plantea en este sentido, el siguiente cuadro de Macroproceso de Selección y Contratación

Tabla No. 3.8

Macroprocesos de reclutamiento y selección

Tabla No. 3.5
DESCRIPTIVO DE PUESTO

NOMBRE DE CARGO	# DE CARGO
Asesoría contable y de RRHH	0

LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General
INSPECCIONA	<ul style="list-style-type: none"> • N/A

ORGANIGRAMA POSICIONAL



NATURALEZA

Preparar, registrar, controlar, analizar la información contable y financiera que soportan las transacciones en las diferentes cuentas que conforman los estados financieros, anexos y formularios.

FUNCIONES

1. Elaborar pólizas y registrar en libros todos los movimientos contables tanto de ingresos como de egresos que se generen el balneario.
2. Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas.
3. Auxiliar en la depuración de cuentas.
4. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
5. Recibir y revisar los cortes de caja parciales que le sean entregados a través del personal.
6. Archivar toda la documentación que se genere y reciba en el área.
7. Reportar el depósito diario por concepto de ventas a la subdirección de servicios turísticos.
8. Auxiliar en la elaboración del presupuesto anual de egresos.

REQUISITOS

Al ser un proceso de apoyo, se contratará una empresa que lo brinde como outsourcing

Macroproceso	Selección y Contratación
Proceso	Reclutamiento
Proceso	Proceso de Solicitud de llenado de vacante
Subproceso	Proceso de llenado de vacante directiva
Subproceso	Proceso de llenado de vacante en puesto profesional

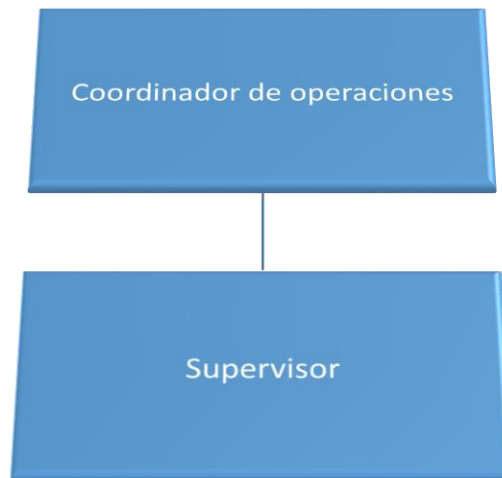
Tabla No. 3.6
DESCRIPTIVO DE PUESTO

NOMBRE DE CARGO		# DE CARGO
Supervisores		2
LÍNEAS DE AUTORIDAD		
REPORTA	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de operaciones 	
INSPECCIONA	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Limpieza 	
ORGANIGRAMA POSICIONAL		

Subproceso	Proceso de llenado de vacante en puesto de apoyo operacional o administrativo
------------	---

Elaboración: Autora

Una vez determinados los procesos a rediseñar, se establece los diferentes tipos de cargos que tiene que llenar en la empresa, esto tomando en cuenta el organigrama estructural, la siguiente tabla muestra los niveles de cargo:



NATURALEZA

Programar, dirigir y controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales, atendiendo en todo a la Política, Misión y Visión de la Empresa.

FUNCIONES

1. Llevar el control del registro de entrada y salida de material de limpieza y equipos de oficina, al almacén.
2. Elaborar requisiciones de compra de materiales y equipos de trabajo.
3. Realizar inventario de equipos y materiales de trabajo y de limpieza.
4. Presentar a su superior inmediato las solicitudes y/o requisiciones de compra de materiales y equipos para su respectiva aprobación.
5. Participar y supervisar el proceso de limpieza
6. Coordinar capacitación a su equipo de trabajo.
7. Realizar reuniones informativas con su equipo de trabajo.
8. Coordina y supervisa las actividades del personal a su cargo.

9. Controla y evalúa el personal.
10. Instruye al personal en el trabajo a realizar.

REQUISITOS

Sexo: Femenino

Edad: Mayor a 50 años

Estudios Superiores: Bachillerato completo

Títulos: Ninguno

EXPERIENCIA

- Que tenga 1 a 2 años de experiencia como mínimo en cargo o puestos similares.

CONOCIMIENTOS

1. Procedimientos modernos de oficina.
2. Administración de bienes y custodia de materiales.
3. Supervisión de personal.
4. Procesos de limpieza
5. Principios y prácticas comerciales.
6. Hojas de cálculo.
7. Procesadores de palabras.

RIESGOS

- Riesgos de postura.
- Forzar la vista de los trabajadores
- Infecciones Estomacales

- Fatiga Visual.
- El cargo está sometido a accidente y/o enfermedad, con magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.

AMBIENTE

- Espacios confinados
- Trabajos en altura
- Exposición a químicos

Tabla No: 3.9

Clasificación del personal de la empresa

CÓDIGO	Personal Tipo	Número	Denominación del cargo	Características
A	Directivo	1	Gerente	Experiencia de a menos 3 años Preparación académica, a nivel de titulación en carreras administrativas o afines en tercero o cuarto nivel
B	Ejecutivo Nivel administrativo	1	Coordinador de operaciones	Experiencia 1 año en manejo de personal y coordinación de operaciones Preparación académica, a nivel de titulación en carreras administrativas o afines en tercer nivel

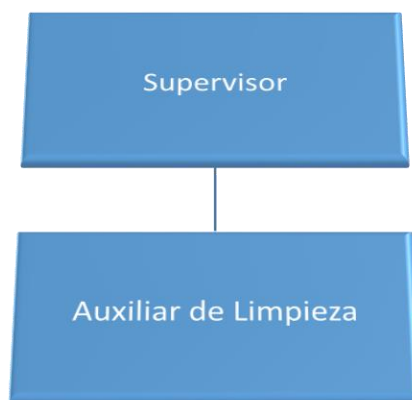
Tabla No. 3.7
DESCRIPTIVO DE PUESTO

NOMBRE DE CARGO	# DE CARGO
Auxiliar de Limpieza	4

LÍNEAS DE AUTORIDAD

REPORTA	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores
INSPECCIONA	<ul style="list-style-type: none"> • N/A

ORGANIGRAMA POSICIONAL



NATURALEZA

Mantener las instalaciones de las Oficinas e instalaciones de acuerdo a la norma sanitaria vigente y las estipuladas en procedimientos internos además de reportar desperfectos y deterioro en las instalaciones para dar mantenimiento preventivo.

FUNCIONES

1. Ayudar a otros a levantar equipo pesado, suministros, etc., según se solicite o requiere.
2. Limpiar/pulir muebles, accesorios, marcos, unidades de calefacción/enfriamiento de las habitaciones de los residentes, áreas recreativas, etc., diariamente.
3. Limpiar, lavar, higienizar o pulir los accesorios de baño. Asegurarse de que las marcas de agua se retiren de los accesorios.
4. Limpiar las ventanas/espejos de las habitaciones de los residentes, áreas recreativas, baños y vías de entrada/salida.
5. Limpiar pisos que incluye barrerlos, quitarles el polvo, trapearlos con trapeadores húmedos/mojados, desinfectarlos, etc.
6. Realizar las funciones y tareas diarias de limpieza según se asigne y seguir las precauciones de seguridad establecidas y los procedimientos de control de infecciones.
7. Asegurarse de que los programas de trabajo/limpieza se sigan lo más posible.

REQUISITOS

Sexo: indistinto

Estado civil: Casado

Estudios: Bachillerato completo

Títulos: N/A

EXPERIENCIA

- Que tenga 6 meses a 1 año en puestos similares.

CONOCIMIENTOS

1. Limpieza en general
2. Mantenimiento preventivo de instalaciones

RIESGOS

- Riesgos de postura.
- Forzar la vista de los trabajadores
- Infecciones Estomacales
- Fatiga Visual.
- El cargo está sometido a accidente y/o enfermedad, con magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.

AMBIENTE

- Espacios confinados
- Trabajos en altura
- Exposición a químicos

C	Técnico nivel administrativo	1	Asistente administrativo	Estudios superiores en curso o egresado en licenciaturas administrativas o contables.
---	------------------------------	---	--------------------------	---

D	Técnico	2	Supervisor	Experiencia en manejo de cuadrillas Titulación en bachilleratos técnicos o en ciencias
E	Personal operativo	4	Asistente de limpieza	Al menos 3 años de bachillerato general en cualquier área

Fuente: Organigrama

Elaboración: Autora

3.4.3.1 Reclutamiento

Actualmente, la empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento de personal desarrollado, para la identificación del más adecuado, se establecen los parámetros clave de reclutamiento:

Tabla No: 3.10
Requerimientos personal reclutamiento

CÓDIGO	Cargo	Características posición	Observaciones
A	Gerente	Baja rotación Alta responsabilidad	Personal crítico, requiere mucho entrenamiento y experiencia para maximizar resultados
B	Coordinador de operaciones	Media rotación Alta responsabilidad	Personal crítico, requiere mucho

			entrenamiento y experiencia para maximizar resultados
C	Asistente administrativo	Alta rotación baja responsabilidad	Personal de apoyo, no crítico
D	Supervisor	Baja rotación Alta responsabilidad	Personal crítico, requiere mucho entrenamiento y experiencia para maximizar resultados
E	Asistente de limpieza	Alta rotación Media responsabilidad	Personal crítico, requiere capacitación, proveedor de servicio

Elaboración: Autora

Dadas estas características se diseñan estrategias de reclutamiento que consideren los siguientes factores:

Reclutamiento Área crítica A, B y D:

Corresponde a los niveles director y ejecutivo y a los supervisores, la rotación de estos niveles es media o baja, de modo que un reclutamiento continuo no es necesario, sin embargo, dado que a este nivel la experiencia es un factor importante, se debe mantener una base de datos actualizada de personas en niveles jerárquicos superiores en empresas de la competencia que mantengan niveles de ventas similares a los de la empresa, es decir, desde el punto de vista del tamaño sean comparables, con el fin de que se les pueda ofrecer retribuciones económicas y sociales, que sean alcanzables por la empresa primero y atractivas para el postulante de modo que abandone su posición actual en la competencia. La siguiente tabla muestra la competencia directa situada en Quito de empresas comparables a KRIS-SOL y sus respectivos directivos:

Tabla No. 3.11
Competencia de la empresa KRIS-SOL

No.	DENOMINACION	TIPO	SEGMENTO	ADMINISTRADOR_	CARGO
1	ESCAVILLA SA	ANÓNIMA	PEQUEÑA	SALAZAR EGAS JUAN FERNANDO	GERENTE GENERAL
2	BRISMAR BRISAS DEL MAR S.A.	ANÓNIMA	PEQUEÑA	HIDALGO YANEZ JORGE GONZALO	GERENTE GENERAL
3	PERSATECSA S.A.	ANÓNIMA	PEQUEÑA	CERDA AYALA ISABEL ROCIO	GERENTE GENERAL
4	QUIMAR S.A.	ANÓNIMA	MICRO	CAPITO ALVAREZ JOSE GUILLERMO	PRESIDENTE
5	ING. FABIAN MIÑO ROJAS S.A.	ANÓNIMA	PEQUEÑA	MIÑO ROJAS FABIAN PATRICIO	GERENTE GENERAL
6	EMPIEZA, EMPRESA DE LIMPIEZA S.A.	ANÓNIMA	MICRO	CATHEY DAVALOS ALAN CRISTOBAL	GERENTE GENERAL
7	OLAERNBERG REPRESENTACIONES S.A.	ANÓNIMA	NO DEFINIDO	ERNBERG OLA IVAR	GERENTE
8	GRUPO REPCON GRUPOCON S.A.	ANÓNIMA	NO DEFINIDO	ERNBERG OLA IVAR	GERENTE GENERAL
9	INTERIORESKLC COMPAÑIA DE COMERCIO, REPRESENTACIONES Y SERVICIOS S.A.	ANÓNIMA	PEQUEÑA	BAQUERO GERMAN KATIA CECILIA	GERENTE GENERAL
10	CASALIMPIA ECUADOR S.A	ANÓNIMA	PEQUEÑA	GIRALDO GIRALDO CAMILO	PRESIDENTE
11	ZHUKOV S.A.	ANÓNIMA	MICRO	SILVA BEDOYA MONICA ISABEL	PRESIDENTE

12	SIEMPRE LISTOS SYP C.A.	ANÓNIMA	NO DEFINIDO	NUÑEZ CALAPI MANUEL RODRIGO	GERENTE GENERAL
13	ADECCOSERVICIOS S.A.	ANÓNIMA	NO DEFINIDO	MOLINA NIETO RAMIRO IVAN	GERENTE FINANCIERO
14	REVOLUCLEAN S.A.	ANÓNIMA	NO DEFINIDO	VASQUEZ SALAZAR SERGIO JEFFERSON	GERENTE GENERAL
15	REVELSERVI C.A.	ANÓNIMA	MICRO	REVELO SARMIENTO ANDRES PATRICIO	PRESIDENTE
16	CONSERSIGCAS S.A	ANÓNIMA	PEQUEÑA	SIGUENZA PEÑARANDA DEYSI LIZBETH	PRESIDENTE
17	IMANCLEANING S.A.	ANÓNIMA	NO DEFINIDO	JARAMILLO ROJAS BRAULIO PATRICIO	PRESIDENTE
18	MULTISERVICIOS NUEVA IMAGEN GDM S.A.	ANÓNIMA	MICRO	POMAGUALLI BAYAS JUAN CARLOS	GERENTE GENERAL
19	LUVIHER S.A.	ANÓNIMA	MICRO	JARRIN CHAVEZ PABLO VINICIO	PRESIDENTE
20	STHEJOBS SERVICE S.A.	ANÓNIMA	MICRO	LAGLA SALAZAR RUTH ELIZABETH	PRESIDENTE
21	PERSONALPROVE S.A..	ANÓNIMA	NO DEFINIDO	VILLACRESES MERA GLORIA HIPATIA	PRESIDENTE
22	INMEDIATLY SOLUTIONS INMESOLUTIONS S.A.	ANÓNIMA	MICRO	CASTRO CEDEÑO MILTON JAVIER	GERENTE GENERAL
23	CLEANSOLUTIONS S.A.	ANÓNIMA	NO DEFINIDO	VACA GUILLIN EDWIN XAVIER	PRESIDENTE
24	SPAZZOLARE S.A.	ANÓNIMA	MICRO	VELA TORMEN GUSTAVO FERNANDO	PRESIDENTE

25	COMPAÑIA DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO BIOLIMPIEZA S.A.	ANÓNIMA	NO DEFINIDO	GOYES COLOMA CHRISTIAN ALEXANDER	GERENTE GENERAL
26	ADRIALCLEAN S.A.	ANÓNIMA	MICRO	SANCHEZ BERNUES ADRIAN	GERENTE GENERAL
27	SERVICIOS CARAVAN KNIGHT ECUADOR S.A.	ANÓNIMA	MICRO	JAMES PHILIP PURCELL	PRESIDENTE
28	SERVICIOS MULTIPLES PLESMULSER CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	LEON MENESES PATRICIO FEDERICO NAPOLEON	PRESIDENTE
29	MARIO ESPINEL SELIMSA C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	ESPINEL JIMENEZ MARIO	GERENTE GENERAL
30	LIPRE SANCHEZ ESPINOZA LIPRESE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	SANCHEZ ESPINOSA WILPER RICHARD	PRESIDENTE
31	FASTCLEANING CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	MENESES CAICEDO TANIA LISBETH	GERENTE GENERAL
32	INSTRUMENTACION INDUSTRIAL SANDOVAL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	ROMERO JARAMILLO LUISA MARIA DE FATIMA	PRESIDENTE
33	SERMAIN C. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	SANCHEZ TINOCO JORGE HONORATO	GERENTE GENERAL
34	ARCOIL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MEDIANA	YEPEZ CASTRO MARIA FERNANDA	PRESIDENTE
35	ECUAMANTENIMIENTO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	PORTERO VACA ALICIA ISABEL	GERENTE
36	COMPAÑIA DE LIMPIEZA FRAGANCESKY CIA. LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	VASQUEZ ROMAN LUIS GEOVANI	PRESIDENTE EJECUTIVO
37	MEJIA & ONOFRE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	ONOFRE CARRERA MERCEDES ELIZABETH	GERENTE GENERAL

38	SERVICIOS PROFESIONALES DE LIMPIEZA MIDON CIA. LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	MIÑO ROJAS FABIAN PATRICIO	GERENTE GENERAL
39	LATINASERVICES CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	RUIZ RUBIO EDISON OSWALDO	PRESIDENTE
40	JATIVA Y JATIVA MANTENIMIENTO Y SERVICIOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	JATIVA SOTOMAYOR MARIA DEL CISNE	GERENTE GENERAL
41	VASCORAGSER CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	AGUIRRE SUASNAVAS ROSA LILIANA	PRESIDENTE
42	ELITEPERSON CIA. LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	MENDOZA ALVARO RODRIGO EDUARDO	PRESIDENTE
43	SIEMPRELIMPIO CIA. LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	NUÑEZ SANAMBAY JUAN FRANCISCO	PRESIDENTE
44	VEROLIMPIA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	ARMIJO LLERENA VICTOR ADALBERTO	PRESIDENTE
45	LIMPIO ABSOLUTO LIMPABSO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	LEMA OÑA JOSE CELEDONIO	GERENTE
46	LIMPISUA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	LAURITO ANDRADE WILLIAM WASHINGTON	PRESIDENTE
47	SERVICIOS DE LIMPIEZA RALIMEX CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	ASTUDILLO GAVILANES DORIS PAOLA	PRESIDENTE
48	ASEOMAX CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	CHAUCA NAVARRO MERCY IVED	PRESIDENTE
49	PROMASEO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	GALLARDO CAISAGUANO MAYRA ALEXANDRA	PRESIDENTE

50	KONNENCORP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	SANCHEZ LAVERDE VILMA LORENA	GERENTE GENERAL
51	MULTISERVICIOS ESDEMONSERVI CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	NARVAEZ ESPINOZA MARIA TERESA	PRESIDENTE
52	CLINERVIP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	SALAS CARRERA JORGE ENRIQUE	GERENTE GENERAL
53	DIMEMSEG CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	LARGO TOBAR HENRY JORGE	PRESIDENTE
54	DURAÑONA & ASOCIADOS ASODUR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	GOMEZ DURAÑONA SANTIAGO EZEQUIEL	PRESIDENTE
55	AUXILIOS EMPRESARIALES AUXILEMP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	NIETO HERRERA VANESSA GERALDINE	PRESIDENTE
56	SERVICIOS TECNICOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO HYDROLYM ECUADOR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	TROYA SANCHO ALEX IVAN	PRESIDENTE
57	EXPERLYM CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	TULCANAZA VARGAS GALO IVAN	GERENTE GENERAL
58	JIMCORPSERVI CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	GANDARILLAS SWOBODA ELIA ELIZABETH	PRESIDENTE
59	LINDINTER CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	GUERRERO MURIEL CESAR PATRICIO	GERENTE GENERAL
60	SUNSHINEAT CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	CATHEY DAVALOS ALAN CRISTOBAL	GERENTE GENERAL
61	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA AVILA & ASOCIADOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	AVILA ROJAS ROBERTO EDUARDO	GERENTE GENERAL

62	LOOR PAREDES CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	LOOR PAREDES MARTIN ANDRES	GERENTE GENERAL
63	FUMIGAX DEL ECUADOR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	GUZMAN ENDARA SANTIAGO FEDERICO	GERENTE GENERAL
64	SCAFIT SERVICIOS COMERCIALES ADMINISTRATIVOS Y TRANSPORTE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	NAVARRETE ARANDA JAIME SANTIAGO	PRESIDENTE
65	SERVICIOS PROFESIONALES DE LIMPIEZA SERPROLIMP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	ALVAREZ JIJON DIEGO MARCELO	GERENTE
66	JOBSOLUTIONS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	LEIVA GALLO NORTON MAURICIO	GERENTE GENERAL
67	LEADERS SERVICES CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	BASTIDAS LINCE MARGARITA ELIZABETH	PRESIDENTE
68	SERVICIOS DE LIMPIEZA LIMPAVID CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	DAZA URRESTA HUGO XAVIER	GERENTE GENERAL
69	MULTISERVICIOS Y COMERCIO MULCOMLIM CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	PAEZ SALAZAR BETTY JANNETH	GERENTE GENERAL
70	SERVICIOS GENERALES POLANCO LEON CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	POLANCO LEON MARCO ANTONIO	GERENTE
71	INTEGRALCLEAN SOLUCIONES INTEGRALES DE LIMPIEZA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	CARDENAS PALLO DARWIN JOSE	GERENTE
72	MAINTEMPRES MANTENIMIENTO INTEGRAL EMPRESARIAL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	ESPINOSA LUCERO JORGE MARCELO	GERENTE GENERAL
73	ROCIO DE LUNA ROCLU CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	LUNA DUEÑAS PEDRO JAVIER	PRESIDENTE EJECUTIVO

74	ADVANTAGE CLEANING SERVICIOS INTEGRALES DE LIMPIEZA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	DELGADO RUIZ FAUSTO JAVIER	GERENTE GENERAL
75	CATSER FACILITIES MANAGEMENT CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PEQUEÑA	VASQUEZ ARAUJO JUAN CARLOS	GERENTE GENERAL
76	SERVIMAXFERCO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	ROMERO CORREA MAXIMO FERNANDO	GERENTE GENERAL
77	SERVIDAZUR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	DAZA URRESTA HUGO XAVIER	GERENTE GENERAL
78	SANDRIGOOD CLEANERS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	HERRERA VARELA FAUSTO MAURICIO	GERENTE
79	SCHUMACHER CLEAN SERVICIO DE LIMPIEZA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	MICRO	GONZALEZ CELY KELLY VANESSA	GERENTE GENERAL
80	NITISERVICIOS PROFESIONALES DE LIMPIEZA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	MUÑOZ AGUILAR HECTOR ANIBAL	PRESIDENTE
81	INTELCLEAN SERVICES CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	NO DEFINIDO	FREILE BENAVIDES CAROLINA ESTEFANIA	GERENTE

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Autora

A este segmento de profesionales con la experiencia probada en la dirección de empresas de limpieza y coordinación de servicios, se les manejará ofertas que impliquen un incremento del 25% de sus salarios actuales más otros beneficios sociales, en caso de que estén interesados en formar parte de la empresa, la organización KRIS-SOL mantendrá actualizada la base de datos de empresas de limpieza de la ciudad, con el fin de establecer contacto directo con personal de la competencia y que esté dispuesto a tener entrevistas; esta es la estrategia de reclutamiento para niveles directivos y ejecutivos.

Reclutamiento área C:

Este grupo corresponde a los asistentes administrativos, los cuales, pese a no ser un área crítica de la empresa, presenta un alto grado de rotación, considerando que se requiere personal con estudios universitarios administrativos en curso para este segmento, se tomará como estrategia de reclutamiento las siguientes opciones:

- Inscribir a la empresa KRIS-SOL como auspiciante de prácticas preprofesionales en las universidades públicas y privadas de la ciudad en las carreras administrativas, financieras y de marketing. En este sentido debe considerarse que la nueva ley de pasantías del Ecuador, en suma exige que:
 - Las pasantías no generan un vínculo laboral con la empresa, a menos que estas se produzcan por un tiempo mayor de seis meses; momento en el cual, el vínculo se convierte en el reconocido por el Ministerio de Trabajo
 - El estipendio mensual para el pasante no puede ser inferior a la tercera parte de un sueldo básico.

Esta estrategia de reclutamiento permitirá a la empresa contar con personal joven y ambicioso, además de ahorrar recursos, además, si el pasante demuestra aptitudes, se le puede ofrecer la plaza permanente.

- Inscribir a la empresa KRIS-SOL en el proceso de empleo joven, mediante este proceso se puede acceder a la base de datos del Ministerio de Trabajo de personas que cumplan con el perfil, es decir, personas entre 18 y 26 años sin experiencia; mediante esta estrategia, el Estado provee un apoyo correspondiente al 50% de sueldo de la persona contratada, más todos los beneficios legales, durante un año.

Reclutamiento Área crítica E:

En este nivel se encuentra el personal operativo de base de la empresa, tienen una alta tasa de rotación a pesar de no estar disconformes con las condiciones salariales, básicamente es personal que ve la actividad en KRIS-SOL como una actividad pasajera en tanto encuentran otra fuente de ingresos, en este contexto, se pretende que el reclutamiento debe darse entre personas que cumplan las siguientes características:

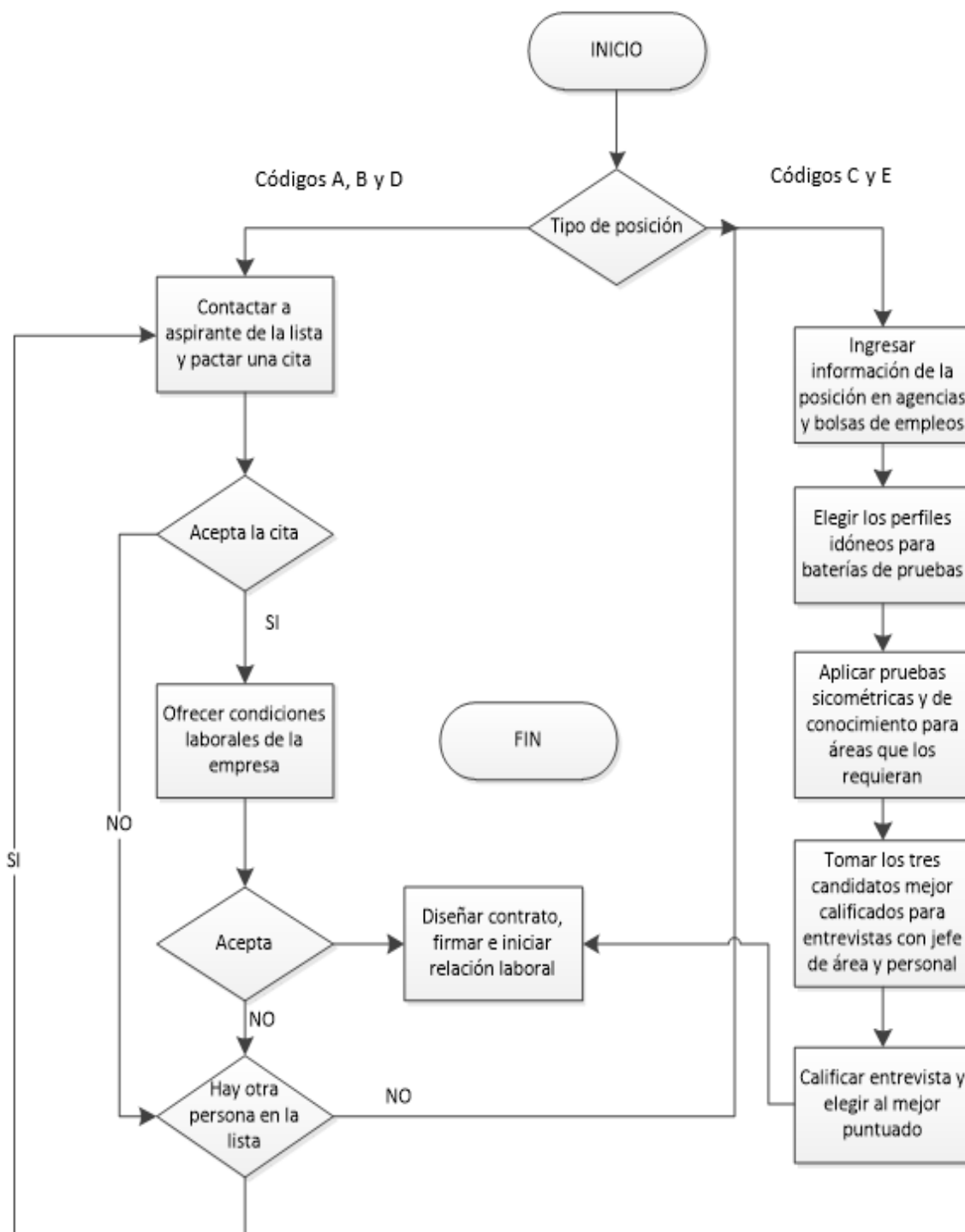
- Hombres y mujeres casados y con hijos
- Hombres y mujeres que estén solos, pero con hijos a su cargo
- Mayores de 35 años
- Que hayan permanecido en situación de desempleo más de 6 meses
- Buena condición física

Con este perfil, adicional al del diseño de cargo, se espera reducir la probabilidad de salida del personal una vez entrenado, puesto que al ser personas mayores en situación de desempleo y con cargas, aprecian la obtención de un empleo formal; considerando que la mayoría de personas que actualmente trabajan en la empresa, llegaron por la bolsa de empleo, se buscará en este medio a los aspirantes a la posición, el objetivo final es que los aspirantes se mantengan en la empresa una vez hayan logrado el entrenamiento necesario y se minimicen las pérdidas por la salida de personal entrenado y adecuado a la filosofía empresarial.

3.4.3.2 Selección

El proceso de selección seguirá dos vías, si hay personal en carpeta de reclutamiento y si no hay personal en carpeta de reclutamiento o el personal en carpeta no aceptó la propuesta, los siguientes diagramas de flujo muestran la propuesta de selección en cada caso:

Gráfico No: 3.2
Proceso de selección



Elaboración: Autora

3.4.3.3 Proceso de evaluación

Se establecen los siguientes parámetros de evaluación, en función del código de área de empleo:

Tabla No: 3.12
Criterios de evaluación de desempeño

CÓDIGO	Área crítica	Parámetros a evaluar
A	Gerente	Resultados financieros del área de responsabilidad, trimestrales, semestrales y anuales Resultados de desempeño de su área de responsabilidad anuales Evaluación de personal, cualidades de liderazgo
B	Coordinador de operaciones	Evaluación de desempeño Resultados de desempeño de su área de responsabilidad anuales Evaluación de personal, cualidades de liderazgo
C	Asistente administrativo	Iniciativa Proactividad Evaluación de atención al cliente interno Evaluación del jefe inmediato
D	Supervisor	Evaluación del jefe inmediato Resultados de los equipos Evaluación de subalternos Evaluación del cliente final externo
E	Asistente de limpieza	Evaluación de atención al cliente Evaluación del jefe inmediato

Elaboración: Autora

Como puede observarse, los criterios de evaluación serán, siempre que sea posible, objetivos, para el personal de las áreas críticas especialmente, se debe garantizar imparcialidad en la valoración, los indicadores a usar para la evaluación de cada nivel, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No: 3.13
Criterios de evaluación de desempeño

CÓDIGO	Indicador
A	<p align="center">Incremento de ventas de la empresa Liquidez inmediata y razón ácida ROA Evolución del margen bruto Rotación de Cuentas por cobrar Evolución de Provisiones Evolución del margen neto Evolución valoración de personal en liderazgo</p>
B	<p align="center">Razón de equipos defectuosos / equipos totales Número de servicios adicionales agregados Incremento de gasto en insumos del área operativa Evolución valoración de personal en liderazgo</p>
C	<p align="center">Valoración del jefe inmediato en cumplimiento de metas, disciplina, trabajo en equipo, iniciativa, proactividad, entre otros</p>
D	<p align="center">Incremento de gasto en insumos del área operativa Evolución valoración de personal en liderazgo Satisfacción del cliente final Valoración del jefe inmediato en cumplimiento de metas, disciplina, trabajo en equipo, iniciativa, proactividad, entre otros</p>
E	<p align="center">Valoración del jefe en cumplimiento de metas, disciplina, trabajo en equipo, entre otros Valoración de la calidad de la atención percibida por el cliente</p>

Elaboración: Autora

Los índices se valorarán de forma mensual, trimestral o semestral, de acuerdo a los niveles de la empresa, siendo los estratos directivos y ejecutivos sujetos de valoración semestral, el estrato C será valorado de forma trimestral, mientras los estratos operativos supervisor y de

base; serán evaluados de forma mensual, con el fin de que la percepción del cliente se mantenga elevada.

La evaluación será de tipo objetivo principalmente mediante la medida de indicadores diseñados previamente, sin embargo, se considera también la participación del jefe para valorar subalternos, para evitar subjetividad, estos deberán llenar formularios que favorezcan la imparcialidad. El siguiente gráfico muestra el modelo para la evaluación de las jefaturas sobre sus empleados:

Gráfico No: 3.3
Cuestionario de valoración del jefe inmediato superior

Evaluación de desempeño													
Nombre: _____													
Cargo: _____													
Departamento: _____													
Áreas de desempeño:		1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:		1	2	3	4	5
Habilidad para decidir							Iniciativa personal						
Acepta cambios							Soporta estrés y presión						
Acepta dirección							Conocimiento del trabajo						
Acepta responsabilidades							Liderazgo						
Actitud							Calidad del trabajo						
Atención a las reglas							Cantidad de producción						
Cooperación							Prácticas de seguridad						
Autonomía							Planeación y organización						
Atención a los costos							Cuidado del patrimonio						

Fuente: (Manosalvas, Diseño de gestión por procesos de talento humano para el área administrativa, comercial y técnica de la empresa Biozone O3, 2016)

También se tomará en cuenta la opinión del cliente final en el proceso de evaluación, por ello se debe aplicar también un formato para la entrega al cliente; la siguiente tabla muestra la misma:

Tabla No: 3.14
Evaluación del cliente

Nombre del empleado					
Cargo					
Área de valoración	1	2	3	4	5
Recibió un trato cortés y educado					
El empleado llegó a sus instalaciones adecuadamente vestido y limpio					
El empleado llegó puntual					
Se le dio solución a sus requerimientos					
Se le explicó adecuadamente sus opciones de solución					
Se le brindó una asesoría adecuada en cuanto a precios					
Se le brindó el tiempo necesario para satisfacer sus interrogantes					
Cómo calificaría a la persona que le atendió					

Elaboración: Autora

3.4.3.3 Proceso de capacitación

Acorde a la investigación desarrollada, la capacitación es una debilidad en la organización, en este sentido, es necesario que se imparta a los nuevos ingresos un programa de inducción y capacitación apropiada, que reduzca la curva de aprendizaje del personal, en este sentido se plantea:

3.4.3.3.1 Inducción

La inducción de cargo debe darse en torno a la necesidad de que los empleados reconozcan sus funciones, el cargo al que reportan y sobre todo lo que se espera de ellos desde el

punto de vista de la calidad de servicio; para ello se plantean capacitaciones con personal interno imbuido en la filosofía de la organización.

3.4.3.3.2 Capacitación

Se considerará la capacitación desde dos ópticas diferentes, la direccionada a fomentar la cultura organizacional y la identificación de los empleados con los valores empresariales (sobre todo los nuevos) y la destinada a mejorar la percepción del cliente respecto a los servicios de la empresa y otros valores agregados. En este sentido se plantea que la capacitación debe estar orientada a:

- Temas generales, que pueden ser tomados por todos en la empresa como:
 - Liderazgo
 - Atención al cliente
 - Ventas
 - Entre otros
- Temas específicos, que deben ser tomados por personal que lo requiera, sobre todo:
 - Temas de interés operativo respecto a técnicas de limpieza, seguridad industrial
 - Inducción por área en necesidades de cargo y filosofía empresarial.

En este sentido, se debe considerar que la capacitación puede venir de dos fuentes:

- Interna; proveniente del personal a cargo, es decir, cuando personal interno de la empresa posee los conocimientos y la empresa la viabilidad técnica para dar paso a la capacitación, se pueden organizar eventos de formación interna que permita a los empleados de niveles inferiores alcanzar una formación adicional, con costos mínimos para la empresa.
- Externa; proviene de personas naturales o jurídicas de fuera del entorno laboral de la empresa que pueden generar conocimiento para la organización, esta capacitación puede ser de dos tipos:

- Tener origen en los proveedores de la empresa, sobre todo aquellos que entregan insumos y equipamiento y que podrían estar en capacidad de proveer servicios de capacitación específicos para el personal de área operativa de la empresa.
- Tener origen en necesidades intrínsecas de la empresa, este tipo de capacitación se dan en función de los requerimientos de la organización, suelen responder a los resultados de las evaluaciones del público meta sobre parámetros como atención, calidad, servicio pos venta, entre otros; el costo es cubierto por la organización, que de hecho debe encargarse del diseño de la capacitación.

En función de estas observaciones, se determina un plan de capacitación y formación del personal en competencias generales y específicas de acuerdo al siguiente plan:

1. Identificar las necesidades de capacitación generales y específicas regulares de la empresa:

Tabla No: 3.15

Temas para la capacitación

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Diagnóstico	Jefatura	Aprobación de plan de mejora	1	Lluvia de ideas, personal a su cargo
Informe	Asistente	Identificadas ideas	0,25	
Aprobación	Jefatura		0,25	

Elaborado por: Autora

2. Diseñar un cronograma de capacitación anual

Una vez identificados los temas de capacitación para cada área, es necesario desarrollar un cronograma de capacitación anual que abarque los mismos, de modo que el desarrollo del personal sea un proceso coordinado, la siguiente tabla muestra el sistema propuesto:

Tabla No: 3.16
Cronograma de capacitación

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Elaboración de cronograma	Administrativo	Posterior entrega informe Jefaturas	1	
Informe	Asistente		0,25	
Aprobación	Gerencia		0,25	

Elaborado por: Autora

3. Capacitación externa

Considerando que dentro de la capacitación, existirán temas que se deberán tratar de forma externa, acorde a lo discutido en etapas previas del informe; se establece un plan para las capacitaciones externas:

Tabla No: 3.17
Capacitación externa

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Ofertas a empresas de capacitación autorizadas por la SETEC	Gerencia	A la fecha de la aprobación de la capacitación	1	Análisis económico y logístico de propuestas
Análisis de ofertas			0,25	
Elección			0,25	

Elaborado por: Autora

4. Capacitación interna

Tabla No: 3.18

Plan operativo logística de capacitación interna

Actividad	Responsable	Inicio	Duración (semanas)	Observación
Determinar participantes entre los aspirantes a ingreso a la empresa	Responsable capacitación	Una semana anterior a la capacitación	1	En base a cronogramas aprobados
Coordinar insumos	Responsable capacitación		0,25	
Autorización	Gerencia		0,25	

Elaborado por: Autora

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- La empresa no posee procesos de reclutamiento o selección estandarizados que le de acceso a personal adecuado para sus funciones, lo que redundaría en una alta rotación en niveles de empleados críticos.
- El personal de la empresa está satisfecho con las retribuciones económicas y sociales, sin embargo, a nivel operativo, renunciarían si obtienen otra oportunidad en un área distinta, aun cuando salarialmente sea el mismo valor.
- No existe una capacitación apropiada en los procesos de inducción, si bien la información in situ durante la prestación del servicio es adecuada, en lo relativo a la transmisión de la información tal como la filosofía empresarial o los resultados esperados, es insuficiente.

- No existe estrategia de mitigación de daños por pérdida de personal clave de la empresa; se solventan los problemas sobre la marcha maximizando el daño organizacional.

Recomendaciones

- Es necesario que se diseñen procesos de selección y reclutamiento que mantenga una base de personal entrenado en la empresa; es importante que se separen los diferentes niveles jerárquicos organizacionales para que el diseño sea acorde a las necesidades de los cargos.
- Se debe generar bases de datos de puestos directivos en la competencia directa de la empresa en Quito, con el fin de captar ejecutivos o personas de nivel directivo en caso de que se genere una vacante en esa área.
- Debe desarrollarse una estrategia de capacitación que tome en cuenta la disponibilidad de personal con conocimiento específico en la empresa, y acceda a capacitación externa, minimizando el impacto de costos.
- Se debe diseñar el proceso de inducción de modo que se reduzca el tiempo de la curva de aprendizaje de la empresa.
- Se deben contratar personas con un perfil que minimicen el riesgo de salida de la empresa en busca de otras oportunidades laborales.

Bibliografía

- Aguilera, N. (2011). *Plan estratégico para la gestión de personal del SINEDE periodo 2011-2012*. Obtenido de Universidad Tecnológica Equinoccial: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/989/1/45340_1.pdf
- Alcalá, M. (2013). *Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano*. Obtenido de Universidad EAN: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5767/AlcalaAlejandra2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alles, M. (2013). *Perfil de puesto por competencias*. Obtenido de OBA: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf
- Castillo, G. (2013). *El levantamiento del perfil por competencias y su incidencia en el reclutamiento y selección de personal del Hotel Embassy de la ciudad de Quito provincia de Pichincha*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6882/1/FCHE-PSI-46.pdf>
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Personal*. Obtenido de Prentice-Hall: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2009/09/RESUMEN-UNIDAD-5-CHIAVENATO.pdf>
- Gobierno del Ecuador. (2012). *Código de Trabajo*. Obtenido de https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_4_codigo_trabajo_mar_2018.pdf
- Malhorta, N. (2007). *Investigación de Mercados*. Buenos Aires: LIMUSA.
- Manosalvas, Y. (2016). *Diseño de gestión por procesos de talento humano para el área administrativa, comercial y técnica de la empresa Biozone O3*. Obtenido de UTPL:

http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/14741/1/Manosalvas_Erazo_Yanira_Fernanda.pdf

- Manosalvas, Y. (2016). *Diseño de gestión por procesos de talento humano para el área administrativa, comercial y técnica de la empresa Biozone O3*. Loja: UTPL.
- OIT. (2011). *El recurso humano y la productividad*. Obtenido de Organización Internacional de Trabajo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- OIT. (2019). *Conceptualización*. Obtenido de Organización Internacional de Trabajo: <http://www.diputados.gob.mx/servicios/datorele/cmprtvs/iniciativas/LIX/inic/317/2.htm>
- Ramirez, M. (2005). *Selección por competencias*. Obtenido de Laboris: https://www.lectiva.com/noticias/lb-empleo-em_diccionario_seleccion-competencias.htm
- Ruiz, M. (2005). *Modelo para la gestión de cambio organizacional en las PYMES*. Obtenido de <https://www.upct.es/~economia/PUBLINO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- UNAM. (2013). *Taller de reclutamiento y selección de personal*. Obtenido de Universidad Autónoma de México: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/reclutamiento_y_seleccion.pdf
- Universidad del Desarrollo. (2015). *Planificación estratégica y Recursos Humanos*. Obtenido de UDD: <https://es.slideshare.net/esinergy/modulo1-unidad4-6604677>
- UTPL. (2005). *Los sistemas informáticos*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja: http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Dise%F1os_Sistemas_Informacion/Pdf/07%20Capitulo%2007_Uso%20de%20Diagramas%20de%20flujo%20de%20Datos.pdf

- Valesca, J. (2011). *Plan de capacitación para el personal de producción, de una panadería tradicional*. Obtenido de Universidad San Carlos de Guatemala: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2413_IN.pdf