



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“LA INTERMEDIACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
ORGANIZACIÓN Y DECISIÓN EMPRESARIAL”**

**AUTORES:**

**ING. MARJORIE MACÍAS HUNGRÍA  
ING. MIRIAM MONTENEGRO ORBE**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. GABRIEL MANZUR ALBUJA**

JULIO 2007

GUAYAQUIL - ECUADOR

DEDICATORIA

A nuestros hijos, porque  
nos han dado la Fuerza  
para continuar  
superándonos.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por habernos ayudado a mantenernos unidas en el desarrollo de esta tesis.

A nuestros padres porque nos enseñaron a luchar y a esforzarnos por un ideal.

A nuestros esposos que por su inmenso apoyo, amor y confianza contribuyeron a la culminación de nuestro propósito.

Finalmente agradecemos a nuestro tutor Dr. Gabriel Manzur Albuja por sus sabias orientaciones y a través de sus conocimientos, criterios y paciencia permitieron el desarrollo y culminación de la tesis.

## RESUMEN

La intermediación laboral en el Ecuador antes llamada tercerización se ha venido desarrollando durante algunos años sin ningún tipo de control tanto para las empresas que desarrollaban esta actividad como para las empresas que utilizan este servicio, por ende esta situación daba efectos negativos directamente a todos los colaboradores de empresas que estaban laborando bajo esta modalidad, el descontrol y abuso de este tipo de contratación llevó a colapsar el sistema laboral, puesto que existían muchas figuras que disfrazaban cualquier situación para aprovecharse del recurso humano y desviar ciertas obligaciones que tenía la Organización Usuaría, ya que en muchas ocasiones las mismas empresas hacían grupos en donde ellas creaban otras empresas solo de nombres para que manejen el personal y así evitar pagarles las utilidades a los trabajadores.

En el año 2006 el Honorable Congreso Nacional tomó la sabia decisión de decretar una Ley Reformatoria a la Intermediación Laboral y Tercerización de Servicios Complementarios, es decir cambió las denominaciones y dejaron de llamarse Tercerizadoras, dejando en claro las actividades a las que se deben dedicar las Intermediarias Laborales y las Tercerizadoras de Servicios Complementarios. Esta ley trajo muchas controversias en el medio laboral y se vieron afectadas las organizaciones que no desempeñaban sus actividades de acuerdo a la nueva Ley reformatoria, reglamentándola posteriormente para que pueda ejecutársela inmediatamente.

De esta forma se empezó a generar ciertos malestares tanto en empresas usuarias como en los colaboradores intermediados, de tal manera que necesitábamos saber si realmente las intermediarias laborales deberían seguir cumpliendo esta actividad y cual es la necesidad de las empresas usuarias al tener este servicio, su utilidad, beneficios y su relación con los mismos, esto es verificando la incidencia que tiene la intermediación laboral en la organización y decisión empresarial.

Para el análisis del problema planteado se realizaron indagaciones a través de encuestas a las empresas usuarias, no usuarias y a los empleados intermediarios, así como entrevistas personales con empresas que utilizan este servicio, es decir las Usuarías, con la finalidad de tener un diagnóstico de la situación.

El resultado de nuestra investigación nos muestra que la realidad es que sí existen problemas en cuanto a la falta de comunicación y preocupación por parte de la Usuarías hacia los colaboradores, pues las mismas han considerado que al tener este servicio las Intermediarias Laborales serán las únicas encargadas del personal que manejan la nómina, siendo esto totalmente negativo para el colaborador. Así también hemos percibido el descontento de los colaboradores que están bajo este sistema, muchos de ellos por falta de conocimiento en cuanto a la contratación y a la Ley de Intermediación Laboral se sienten perjudicados, otros en realidad porque las intermediarias que los contratan realmente no hacen bien sus servicios. Claro está que no se debe dejar de lado el Organismo que es el encargado de velar porque se cumpla esta Ley, en el mismo que hemos encontrado falencias tales como falta de control, falta de aplicación de sanciones drásticas que en algún momento dado deberán ser aplicadas tanto a las Intermediadoras laborales como a las usuarias.

Como conclusión nosotros consideramos que el papel de las Intermediadoras laborales es muy importante dentro de las Usuarías porque se ha comprobado que les ha permitido ser muy eficientes en cuanto a su productividad y satisfacción de su cliente externo y a la contribución de plazas de trabajo, pero dejando de lado el elemento más importante que es el Recurso Humano, por lo tanto nosotros recomendamos que a más de designar un ente de control para este tipo de actividades se deben plantear leyes que obliguen a las Usuarías a cumplir con ciertas obligaciones que son necesarias para las actividades que

realizan las intermediadoras laborales y para el bienestar de sus colaboradores.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>1- Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Antecedentes de la investigación.....	3
1.2 Problema de investigación.....	5
1.2.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	8
1.2.3 Sistematización del problema de investigación.....	9
1.3 Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 Justificación de la investigación.....	11
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	17
1.5.1 Marco teórico.....	17
1.5.2 Marco conceptual.....	41
1.6 Formulación de la Hipótesis y variables.....	47
1.6.1 Hipótesis general.....	47

1.6.2 Hipótesis particulares.....	48
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.....	50
1.7.1 Tipo de estudio.....	50
1.7.2 Método de investigación.....	50
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	51
1.7.4 Tratamiento de la información.....	51
<b>2.Capitulo2.Análisis,presentaciónde resultados yDiagnóstico</b>	
2.1 Análisis de la situación actual.....	52
2.1.1 Ley de la Intermediación Laboral.....	52
2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas.....	83
2.2.1 Cuadro comparativo de la Ley anterior con la Ley actual.....	83
2.2.2 Ventajas y Desventajas.....	89
2.2.3 La Intermediación Laboral desde el punto de vista de los Empresarios.....	91
2.2.3.1 Los empresarios que contratan al personal a través de Intermediación Laboral .....	91
2.2.3.2 Los empresarios no usuarios de éstos servicios.....	93
2.2.4 La Intermediación Laboral desde el punto de vista de los Empleados contratados a través de Intermediación Laboral.....	95

2.3 . Resultados (En relación a los objetivos e hipótesis).....	96
2.3.1 Procedimiento relativo a la determinación de la Muestra.....	96
2.3.2 Análisis de resultados de las encuestas a la muestra de empresas usuarias, no usuarias y empleados intermediados.....	101
2.4. Verificación de hipótesis.....	127
2.4.1. Verificación de Hipótesis General.....	127
2.4.2 Verificación de Hipótesis Particulares.....	128
<b>3. Capítulo 3. Propuesta de Creación</b>	
3.1.1 Propuesta de Creación.- INTERMEDIACION LABORAL.....	135
3.1.2 Fundamentos.....	138
3.1.3 Formulación del proyecto de la propuesta.....	140
3.1.3.1 Matriz de involucrados.....	141
3.1.3.2 Análisis del problema o árbol de problemas.....	142
3.1.3.3 Análisis de objetivos o árbol de objetivos.....	144
3.1.3.4 Análisis de alternativas.....	145
3.1.3.5 Matriz Marco Lógico.....	147
3.1.3.6 Justificación.....	154
3.2 Conclusiones.....	158

3.3 Recomendaciones.....164

Bibliografía.....167

## INTRODUCCION

En los últimos quince años el fenómeno de la "tercerización" del trabajo se ha convertido es uno de los más característicos de la estructura productiva nacional e internacional.

El término tercerización u outsourcing, proviene de la administración de empresa, y la expresión inglesa outsourcing hace referencia al recurso de fuentes externas para lograr el fin deseado.

Tercerizadora, se trata de empresas que intermedian en la provisión de personal a otras compañías y entidades (denominadas principales o receptoras) para la ejecución de distintas tareas. En algunos casos se trata de labores de tipo eventual u ocasional no habituales dentro de las actividades propias del empleador. En otros casos, los empleados provistos por las tercerizadoras se dedican a realizar tareas que se encuentran dentro del "giro" o "línea" de la empresa" y que son, por decirlo así, esenciales para la misma. Es aquí en esta última dimensión donde ha sucedido que muchas industrias y otro tipo de empresas en lugar de contratar directamente personal, han creado tercerizadoras vinculadas a las mismas como mecanismo de evasión sistemática de los derechos de los trabajadores, especialmente los de organización. Según muchos empresarios, este comportamiento se justifica como un medio de "reducir costos" aunque el efecto de ello sea el de escamotear los beneficios establecidos en la ley a favor de los trabajadores.

Las sociedades de servicios de tercerización complementarios son las que brindan servicios permanentes u ocasionales en actividades no vinculadas a la actividad principal de la empresa usuaria a través de la asignación de sus trabajadores. Están

incluidas las que prestan servicios que requieren de un alto nivel de conocimientos técnicos, científicos o particularmente calificados.

Constituye actividad principal de la empresa usuaria todas las tareas, procesos o funciones cuya realización es sustancial al giro del negocio o contribuyen de forma decisiva a la producción de los bienes o a la prestación de servicios que esta realiza y sin cuya ejecución se afectaría el normal desarrollo de sus actividades.

Constituyen actividades complementarias, entre otras, las de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería, mantenimiento, limpieza y otros servicios de apoyo.

Con el paso del tiempo los trabajadores han presentado descontento por todos estos cambios en cuanto a contrataciones es por eso que el Honorable Congreso Nacional extendió una ley reformativa al código del trabajo mediante la cual se regula la actividad de intermediación laboral y la de tercerización de servicios complementarios.

Esta reforma a la ley ha generado mucha preocupación al empleador puesto que se ha visto afectado en su estrategia de disminución de costos porque según la nueva reforma se plantean algunos beneficios para el empleado. El actual gobierno continuará revisando y reformando la ley hasta conseguir un equilibrio entre los beneficios que deben gozar tanto los empleadores como los empleados.

## **CAPITULO I**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Antecedentes de la investigación**

En los actuales momentos en tema de la intermediación laboral y tercerización de Servicios complementarios está siendo muy comentado en el entorno laboral y empresarial, debido a la ley reformativa al código de trabajo. Esta ley se ha venido revisando desde mucho tiempo atrás por el descontento que existía por parte de los trabajadores al ser contratados por las tercerizadoras porque sentían que sus derechos laborales estaban siendo afectados.

Los empresarios se han preocupado por el sentir de sus trabajadores porque esto se refleja directamente en la productividad que se ha visto disminuida al no cumplir con los objetivos propuestos.

La ley reformativa plantea cambios y trae otros beneficios a los empleados que son contratados bajo el régimen de intermediación laboral. Por éste motivo los empresarios o empleadores se ven obligados a realizar un análisis profundo de ésta ley para poder tomar una decisión adecuada que no afecte al cumplimiento de las metas ni a los trabajadores de la organización.

Es importante resaltar que la intermediación del personal tiene un grado de importancia de acuerdo a la naturaleza de su actividad económica como es el caso de las industrias donde su producción es cíclica como por ejemplo las empresas

agrícolas donde su producto final es el néctar de mango, que necesitan incorporar a más personal en el tiempo en que empezará la zafra o cosecha del mango para continuar con todo el proceso de limpieza de la fruta, selección, corte y extracción de la pulpa previo a la obtención del néctar y posteriormente pasa al proceso de envasado y empaque. En éste caso tanto los empleados como los empresarios deben estar concientes que en este tipo de trabajo no pueden aspirar a una estabilidad permanente porque no se da el caso, claro está cumpliendo con los pagos respectivos y derechos de los trabajadores; y el empresario no podrá mantener a todos sus trabajadores enrolados porque las actividades que realizan son por meses determinados.

En el caso de las empresas que realizan otro tipo de actividades que no sean la mencionada anteriormente, los empleados que sobrepasan el porcentaje que permite la ley reformativa para poder estar tercerizados se encuentran muy preocupados porque no saben cual va a ser la decisión a tomar por parte del empleador y esto no les permite tener un buen desarrollo en cuanto a sus actividades, por otro lado los empresarios se sienten perjudicados en sus recursos financieros pues los están obligando a tomar otro tipo de decisiones que no estaban contemplados en sus planificaciones.

Inicialmente tanto para las organizaciones como los trabajadores se les hará difícil adaptarse a esta nueva ley reformativa, debiendo por ambas partes realizar un análisis de la gran oportunidad que se presenta de redistribuir recursos humanos, tecnológicos y financieros para así lograr una estructura interna de país que optimice sus ventajas.

Si bien es cierto el proceso de contratación del trabajador directamente por parte de la organización implica un costo adicional a todos los gastos administrativos, puesto que la ley laboral favorece al mismo, antes de entablar una relación laboral se considera las formas de contratación y cláusulas especiales del contrato derechos y

obligaciones que contraen tanto el empleador como el trabajador, entre otros, relaciones sindicales, requisitos y prestaciones de ley, esto ocasiona que la estructura de la organización sea sólida, es decir que debe existir un departamento de recursos humanos que se encarga de cumplir con los deberes y derechos para con los trabajadores. De tal manera que en un proceso de despido de personal, la organización que ha contratado directamente a sus trabajadores deberá realizar la liquidación conforme a lo que establece la ley y esto ocasiona incremento de gastos por el tiempo que involucra todo el proceso, en algunos casos las organizaciones requieren de asesoría externa. Frente a la globalización los empresarios que tienen al mando a organizaciones muchas de ellas multinacionales necesitan buscar estrategias para enfrentarse a la competitividad, es por eso que consideraron que tomando la opción del outsourcing (intermediación laboral) con una parte de su organización les permitiría enfrentarse en iguales o mejores condiciones a la competencia.

## **1.2 Problema de investigación**

### **1.2.1 Planteamiento del problema**

Dentro de las organizaciones el tema de contratación de personal por el método de tercerización es muy discutido a nivel nacional, las empresas han considerado que una de las alternativas para disminuir sus costos es pasando toda su nómina a terceras empresas que se encargan de dar este servicio, sin importarles la situación laboral de sus trabajadores dejando de lado al recurso humano que es el activo más importante de la empresa.

Esto ha llevado a que los trabajadores se vean afectados en lo que es el desempeño y la productividad que genera para la empresa que trabaja, puesto que algunas tercerizadoras con el afán de incrementar favorablemente sus utilidades incumplen o violan los derechos y leyes a las que están sujetas, el empleado se vea afectado psicológicamente al estar envuelto en una situación de incertidumbre por la inestabilidad en la que opera, aún sabiendo bajo las condiciones de contrato en que se encuentra con la empresa intermediaria, esto no sólo se da por cada finalización de contratos, sino también en cuanto a la paga de los beneficios sociales, pues cabe anotar que hay algunas empresas que no cumplen con todas las obligaciones.

Por todas estas situaciones se han elevado al Congreso Nacional algunas leyes reformativas para ser estudiadas y debido a la presión por parte de los trabajadores en el tema se ha logrado sensibilizar a las personas que tienen en sus manos estas reformas permitiendo así la ley reformativa al código del trabajo mediante la cual se regula la actividad de intermediación laboral y la tercerización de servicios complementarios, sustituyendo de esta manera la **tercerización**, para la aplicación de esta ley en el ámbito administrativo era necesario reglamentarla, para que el mandato de la norma sea efectivamente administrada por la autoridad competente.

Esta reforma ha traído mucha preocupación tanto a las organizaciones que tercerizaban a su personal puesto que ahora tendrán que buscar una intermediadora laboral que cumpla con todos los requisitos establecidos por la ley , por otro lado ya no podrán tener el 75% de su nomina a través de terceras empresas, otro caso es el de los trabajadores estables los mismos que deben compartir con los trabajadores intermediados las utilidades, no solo en este tipo de beneficio sino en el caso del fondo de reserva en que el empleado estable tiene que esperar un año para percibirlo, a diferencia del personal intermediado que lo obtiene desde el primer día de trabajo.

En el caso de las empresas intermediadoras laborales, se encuentran realizando análisis de su situación puesto que anteriormente encontrábamos muchas que no estaban constituidas o que eran del mismo grupo para de esa manera evitar los sindicatos y excluir a su personal de todos los beneficios que se deberían otorgar a su empleados enrolados, sin dejar de lado el abaratamiento de sus costos, este tipo de empresas son las que aparecen registradas en la superintendencia de compañías, pero no tienen un lugar específico para su funcionamiento.

Con la ley reformativa todo esto va a desaparecer, puesto que se establecen controles y exigencias en cuanto a las intermediarias.

Debido al alto índice de desempleo las personas siguen acudiendo a las empresas intermediarias a solicitar un empleo sin importar las condiciones a la que están expuestos.

La problemática de nuestro tema de tesis es justamente que las organizaciones no ven a la intermediación laboral como una herramienta estratégica que permite el alto rendimiento en la productividad de cada uno de sus trabajadores para juntos alcanzar los objetivos propuestos. Si bien es cierto esta ley si incide en las organizaciones puestos que esto no permite que se desarrollen otros temas que generarían mas efectividad y éxito en las actividades; por primera vez estas organizaciones se ven obligadas a pensar en su talento humano el mismo que es indispensable para la empresa. Es hora de que el empresario empiece a pensar en tomar las decisiones correctas para llevar a cabo las metas propuestas. El empresario debe dejar de ver a la intermediación laboral como una amenaza a sus costos.

De seguir así esta situación en el Ecuador sobre el comportamiento de las organizaciones frente a estas leyes reformativas, estas se van a ver confundidas puesto que no tienen claro el contenido de la misma, se debería buscar asesoramiento por parte de expertos que permitan explicar los beneficios que podrían obtener y quizás con esto buscar medios viables que permitan el desarrollo productivo de su organización; caso contrario nos encontraremos con muchas empresas que por no saber aplicar la ley se someterán a sanciones que ocasionaran pérdidas en su ejercicio económico.

Las organizaciones, las intermediadoras y sus empleados deberán llegar a un acuerdo de tal manera que no perjudiquen a ninguna de las partes debido a que tienen que velar por el bienestar de miles de familias que tienen indirectamente a su cargo. Si las autoridades competentes continúan sin ejercer un control sobre las intermediarias laborales y las tercerizadoras de servicios complementarios informales, estas seguirán incumpliendo las nuevas reformas de la ley. Para controlar la situación por parte de las organizaciones es decir dejar de lado todas las preocupaciones que acarrearán la contratación de personal, estas deberían comenzar a plantear y desarrollar la planificación estratégica en donde la etapa del análisis de recursos en especial el desarrollo del talento humano deberá ser la que más se tome en consideración implementando ya la contratación a través de las intermediarias laborales pero como una herramienta estratégica para su negocio.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

¿Que factores llevan al empresario a intermediar el personal de su organización?

### 1.2.3 Sistematización del Problema.-

¿Cuál es el porcentaje de talento humano que tiene la empresa a través de intermediarias laborales?

¿Por que las organizaciones prefieren no manejar directamente la nomina?

¿En qué medida las intermediadoras laborales están cumpliendo con lo dispuesto por las leyes?

¿Existe algún ente o autoridad que vigila sigilosamente las actividades de las intermediarias?

¿Cuál es el nivel de productividad dentro de las organizaciones del talento humano contratado por las intermediadoras laborales?

¿Qué tipos de control se están siguiendo para vigilar a las organizaciones con personal contratados por las intermediadoras laborales?

¿En qué nivel de motivación se encuentra el talento humano en las organizaciones?

¿Qué intenciones tiene la empresa contratante sobre el talento humano?

¿Está dispuesta la organización a invertir en su talento humano, aún siendo este intermediado?

¿Cuál sería el clima organizacional dentro de una organización que mantiene su personal contratado a través de intermediadoras y estables?

¿Qué tipo de comunicación existe dentro de una organización que mantiene su personal contratado a través de intermediadoras y estables?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar los factores que llevan al empresario a intermediar el personal de su organización.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Establecer sistemas de control que permitan monitorear las contrataciones de personal intermediado.

Establecer indicadores de control que nos permitan medir el cumplimiento de las leyes.

Revisar y analizar los indicadores de gestión de las empresas contratantes para poder conocer el nivel de productividad del talento humano intermediado.

Desarrollar encuestas de satisfacción laboral periódicamente.

Establecer programas de capacitación para el talento humano intermediado.

Examinar el clima organizacional de la empresa contratante del recurso humano tercerizado a través de encuestas y reuniones de integración.

Establecer políticas de comunicación para todo el personal que labora en la organización.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

El tema propuesto en esta tesis fue escogido debido a que el solo nombre de tercerización ahora llamado "Intermediación Laboral" ocasiona un equivocado clima de inestabilidad y descontento en el mercado laboral en los trabajadores que se encuentran intermediados, nos ha llamado la atención que a pesar de existir entes de control, las autoridades competentes no se hayan preocupado por el beneficio y

bienestar del pueblo ecuatoriano, sobre todo porque en la situación que actualmente nuestro país se encuentra sabemos que es un problema la desocupación de las personas y estamos preocupadas por el aumento delincriminal que hay en nuestra ciudad, las principales autoridades se reúnen para combatir la delincuencia, buscando estrategias que permitan eliminarlas, cuando por lo primero que se tiene que empezar es la razón por la cual existe. La respuesta es simple las personas no tienen trabajo, es decir están desocupadas y la situación económica las conduce a realizar actividades ilícitas y negativas para nuestra sociedad.

Esta misma situación a dado como resultado la creación de empresas muchas de ellas sin estar constituidas legalmente que ejercen las funciones de Intermediarias laborales (informales), es decir se encargan de emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, natural o jurídica, llamada usuaria, que determina sus tareas y supervisa su ejecución; pero aquellas empresas que no se encuentran dentro del marco legal se aprovechan de las situaciones del personal para obligarlos prácticamente a aceptar lo que éstas le ofrecen, es decir no cumplen con lo establecido por la ley.

No podemos dejar de lado a las organizaciones en donde sus empresarios se ven en la necesidad de innovar decisiones, políticas y estrategias de mejoramiento y productividad con el afán de sobrevivir en un mundo globalizado en donde la competitividad es el factor de mayor importancia, han implementado la política de solicitar servicios de intermediación laboral para su empresa, despreocupándose totalmente de su principal recurso (el talento humano) porque no tiene relación de dependencia con ellos, sin importar la comunicación que deberían tener con sus colaboradores para preguntarles cómo se sienten y cómo son tratados por las Intermediarias. Las organizaciones confunden mucho esta política porque muchas veces lo hacen por conveniencias para no darles los beneficios de ley que le corresponde a cada trabajador.

Es ahora cuando debemos empezar a planificar programas que permitan ser desarrollados en las empresas para concientizar que la intermediación laboral surge como respuesta al postulado ya conocido que indica "que no existe una empresa que sea realmente productiva en todas sus actividades" y como se sabe, las empresas modernas, tienen muchos campos de actividad en los cuales es verdaderamente difícil alcanzar altos desempeños por sí mismas, por otra parte la organización deberá establecer procesos tales como los de la globalización que han tenido fuerte incidencia en los desarrollos de la administración de nuestra época, estos mismos procesos darán como resultado que la competencia sea mucho más feroz, que la tecnología se desarrolle velozmente y, por supuesto, que estas empresas que comúnmente operaban en mercados locales llegarán a internacionalizarse entrando a morder porciones de mercado de las grandes corporaciones establecidas.

El hecho de que las empresas siempre estén intentando conservar su supremacía han desarrollado herramientas que realmente no son descubrimientos recientes, pero que a la postre se constituyen en nuevos desarrollos. Uno de ellos es la Intermediación Laboral, la cual trae muchas controversias ya que las Organizaciones y por ende los empresarios la adoptan como una estrategia de reducción de costos, pero la idea es que la adopten como una estrategia ante los nuevos competidores.

En este sentido, la intermediación laboral se presenta como una oportunidad para incorporar a la empresa una serie de capacidades de las que no se dispone. Así, mediante la intermediación laboral los directivos tratan de configurar un mapa de competencias que les permita mantener y mejorar su posición competitiva. La empresa que emprende un proceso de intermediación laboral deja de gestionar internamente la operativa de una serie de funciones o procesos, que no están relacionados con el desarrollo de su actividad principal, para adquirirlas a un proveedor externo (intermediarias laborales) y que a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios.

Se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su actividad distintiva y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a dicha actividad.

El presente estudio nos mostrará que para lograr nuestro objetivo general las organizaciones deberán adoptar correctamente como una alternativa el denominado "Downsizing" que esta siendo implementado en algunas organizaciones a nivel mundial y colateralmente desarrollando otras alternativas que permitirán contrarrestar efectos negativos que se pueden presentar por el Downsizing. El mismo que consiste en el redimensionamiento de la empresa que implica la reducción del tamaño de la organización y que se caracteriza por la reducción del personal, es decir es la búsqueda de la estructura organizativa ideal, que define con mayor claridad la operación principal de la empresa, ayudando a concentrar todos los esfuerzos en aquellas actividades que le permitan generar valor, dejando de lado aquellas que distraen sus recursos de las actividades principales. Todo puesto en la organización deberá contribuir significativamente al logro de las metas del departamento y la empresa. Las causas de éste ajuste al adoptar esta alternativa, están centradas en el alto desarrollo tecnológico y la creciente competitividad internacional, las investigaciones nos han permitido ver como en las empresas norteamericanas las causas son similares, dado que, por la apertura de mercados, deben hacer frente a estándares internacionales de calidad.

En realidad, debido al aumento de la de competitividad y a la necesidad de optimizar la gestión empresarial han aparecido un conjunto de estrategias y prácticas, una de las cuales precisamente es el downsizing. Estas herramientas son, entre otras, **la intermediación laboral**, la introducción de nuevas tecnologías, la llamada "poda" organizacional que implica la definición y el reperfilamiento de los puestos de trabajo con miras a ordenar la organización, las fusiones y adquisiciones de compañías, la reingeniería y otras estrategias gerenciales como la concentración.

Sin embargo, la instrumentación del downsizing provoca un conjunto de efectos, siendo el principal de estos las repercusiones sociales que trae consigo:

- Los desplazamientos masivos de personal ocasionan que numerosas personas queden afectadas por la pérdida del empleo, problema que se presenta en todos los niveles incluyendo a los puestos en que se exigen estudios superiores y que son mejor remunerados.
- El síndrome de los sobrevivientes, es decir los sobrevivientes de la reducción de personal en una organización a menudo se sienten deprimidos, paranoicos, enojados, estupefactos y traicionados. Si se agrega menor compromiso, emprendimiento y espontaneidad, se llega a lo que se denomina enfermedad del sobreviviente de los despidos, un estado paralizante causado por el profundo cambio en el contrato laboral psicológico entre los individuos y las organizaciones.

En vista de los efectos sociales que trae consigo la utilización de esta herramienta, que para algunos podría ser considerado como un daño colateral, se recomienda que una vez diseñado el "tamaño correcto" de la organización, se utilice paralelamente lo que en el ámbito de la gerencia moderna se refiere a acudir a estrategias alternativas, que están vinculadas esencialmente a lograr el compromiso de todos los trabajadores para alcanzar mayores niveles de productividad, utilizando mecanismos de capacitación, motivación e incentivos imaginativos según Peter F. Druker sostiene que "Para una compañía, hoy es más importante que hace 50 años prestar cuidadosa atención a la salud y bienestar de todos sus trabajadores. Un personal calificado es cualitativamente distinto de un personal menos calificado", de tal manera que la organización deberá establecer como política evaluar mensualmente el trato que existe entre la intermediaria laboral y sus colaboradores a través de una comunicación directa o a través de un buzón de sugerencias y de esta manera conocer los por menores de cómo están siendo tratados con relación a sus beneficios establecidos por la ley y ofrecidos al

trabajador. Todo esto se realiza con el objetivo de evitar las funestas consecuencias sociales que provoca el downsizing, recurso al que se suele acudir para librar a la empresa de situaciones complicadas a las que se ha llevado en muchos casos por la ineficiente administración o la inercia y falta de preparación y previsión frente a los retos y cambios del entorno.

Esta investigación es viable si se logra que el Congreso Nacional emita una ley donde se obligue a las organizaciones a que antes de contratar a su personal intermediario tenga que acercarse hasta sus instalaciones a obtener un listado donde consten las intermediadoras registradas a nivel nacional y sobre todo las afiliadas a las distintas cámaras especialmente a la Cámara de Comercio de Guayaquil que es la base para nuestra investigación, y realicen un estudio previo a la selección de la intermediadora que se hará cargo del personal que desea contratar, a la vez la organización deberá establecer la política de reuniones frecuentes con la intermediadora para monitorear el cumplimiento de todas las obligaciones para con sus colaboradores, y del resultado de estas reuniones las organizaciones estarán obligadas a denunciar a aquellas intermediadoras que no cumplen con lo establecido por la ley.

A través de este proceso las organizaciones conseguirán que el nivel de eficiencia de sus colaboradores cumplan con los objetivos planteados por la organización y se especialicen en desarrollar estrategias que permitan enfrentarse al mundo globalizado y a la competitividad.

Para ello se harán todas las gestiones que permitan que las propuestas de ley para las organizaciones planteadas lleguen al Congreso Nacional a través de gremios, firmas de todos los involucrados, medios de comunicación, entrevistas con personal del Ministerio de Trabajo, también tendremos acceso a las leyes laborales vigentes, a consultas con abogados laborales, de la población que son las intermediadoras laborales inscritas en la Cámara de Comercio estableceremos una muestra para

visitarlas y obtener información sobre las empresas que tienen actualmente su personal intermediado, dedicaremos el tiempo necesario para realizar encuestas y entrevistas al personal que está bajo estas condiciones y al empresario. En cuanto a recursos económicos destinados a la investigación serán mínimos debido a que las encuestas las realizaremos en nuestro computador personal sin utilizar servicios de imprenta y la reproducción de las mismas se las obtendrá a través de centros de copiados que darían descuento por volumen; las mismas también podrán ser enviadas por correo electrónico para aquellas organizaciones que así lo prefieran, con la ayuda del Internet podremos conseguir información necesaria que se requiera. Hemos logrado obtener un auspicio de una Fundación "Pronidusa", la misma que nos facilitaría el dinero necesario para la realización de este proyecto, a esta empresa le interesa conocer las intermediadoras ya que su especialidad es capacitar al personal en las diversas áreas organizacionales y de esta manera tendría oportunidad de captación de mercado y poder contribuir a las obras sociales.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1 Marco teórico**

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial trae como resultado el surgimiento de la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que los departamentos de una empresa nunca podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad aumentara progresivamente hasta llegar a los 282 mil millones de dólares.

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por diversas razones que a continuación citamos:

- Economía: Reducción y/o control del gasto de operación.

- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.

Todo esto permite a las compañías enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing:

Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.

Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.

Incremento en los puntos fuertes de la empresa.

Ayuda a construir un valor compartido.

Ayuda a redefinir la empresa.

Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.

Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.

Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.

Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.

Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad. Se pueden mencionar las siguientes desventajas del Outsourcing:

- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.

- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
  
- Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
  
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
  
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
  
- Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
  
- Reducción de beneficios
  
- Pérdida de control sobre la producción.

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes:

- ✓ Outsourcing de los sistemas financieros.
- ✓ Outsourcing de los sistemas contables.
- ✓ Outsourcing las actividades de mercadotecnia.
- ✓ Outsourcing en el área de recursos humanos.
- ✓ Outsourcing de los sistemas administrativos.
- ✓ Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

- ✓ Outsourcing de la producción.

- ✓ Outsourcing del sistema de transporte.
  
- ✓ Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
  
- ✓ Outsourcing del proceso de abastecimiento.
  
- ✓ Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.
  
- ✓ Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
  
- ✓ Outsourcing parcial: solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

- ✓ La administración de la planeación estratégica.
  
- ✓ La tesorería
  
- ✓ El control de proveedores

✓ Administración de calidad

✓ Servicio al cliente

✓ Distribución y Ventas

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso.

Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central.

La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.

La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el proveedor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interactúan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del proveedor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del proveedor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el proveedor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso

pedirle al suplidor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de outsourcing debe definir el equipo de outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente está compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

Las etapas de transición del outsourcing y sus factores críticos del éxito en una transacción de outsourcing son:

**Claridad de Objetivos:** El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de outsourcing, es la claridad de objetivos. El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar con el outsourcing y tan o mas importantes aún, éstas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

**Expectativas Realistas:** El outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del outsourcing bien explotado. ayuda a mantener las expectativas de

ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos designios. Que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de Outsourcing basada en las condiciones actuales tanto del cliente como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de Outsourcing.

**Compromiso del Cliente:** Como toda herramienta empresarial sofisticada, el Outsourcing requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas: Es importante recalcar aquí el delicado balance entre macro-gerencia y micro-gerencia del proveedor de Outsourcing por parte del cliente. La macro-gerencia lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas, mientras que la micro-gerencia lleva al cliente por un lado comerse los ahorros esperados en infraestructura informática, al crear una neo-burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación: por el otro lado, y mas gravemente aún. ata de manos al proveedor, constreñido por una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economía de escala.

**Definición detallada de la Cartera de Servicios Incluidos:** En muchas coacciones el proveedor tiende a ser explícitamente vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de outsourcing. Mas aún, esta indeterminación es muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente: se gana al cliente con precios artificialmente bajos para luego sacar la carta secreta del engorde del negocio a futuro: una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor comienza la letanía de excepciones o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales para evitar este mal casi endémico es sumamente importante la

definición clara y precisa de todos los servicios incluidos. una transacción de Outsourcing. A mayor precisión a priori, menores sorpresas a posteriori. Cuando son garantía de actitud de una relación de negocios pudiendo afectar peligrosamente operaciones críticas del cliente.

**Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio:** En este rubro entran los criterios mínimos de localidad de los servicios prestados como parte de la transacción de outsourcing entre las partes. Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreados por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventivas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

**Flexibilidad Financiera:** El éxito de toda transacción de outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiante, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.

**Compromiso del Proveedor:** Una de las ventajas competitivas del outsourcing es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales, con su posterior resignación a nuevos clientes. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por

parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

**Conformidad Gerencial:** El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del outsourcing este requisito se acentúa más aún, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de allí, el éxito de la transacción depende de adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

**Flexibilidad Tecnológica:** Todos sabemos que la innovación tecnológica es el *modus operandi* en el mundo de la informática. Al mismo tiempo las transacciones de outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo, por tanto para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica. Así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del outsourcing, la tecnología, manejada por expertos redituando beneficios reales al negocio.

**Flexibilidad Operativa:** Uno de los objetivos más importantes del outsourcing es profesionalizar la operación informática del cliente, más allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de outsourcing es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas

que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.

Se puede decir que hay una tendencia muy marcada a la práctica del outsourcing en las empresas a nivel mundial.

Cada día más las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos.

Como todo proceso administrativo en el outsourcing están involucradas actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

Al involucrarse en un proceso de outsourcing las empresas deben definir claramente una estrategia que guíe todo el proceso y contenga los aspectos importantes en el desarrollo del mismo.

Algunos de los beneficios potenciales de utilizar el outsourcing son la disminución de los costos, un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta así como el uso de tecnología y materiales de clase mundial. Por otra parte existen algunas desventajas posibles como son el decline de la innovación por suplidores, pérdida de control del proceso de

producción y una eventual competencia por parte de los mismos que al conocer el proceso a plenitud pasan de ser suplidores a competidores.

En la actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, conseguir costos efectivos en servicios y compartir ideas con los consumidores, el outsourcing es la herramienta óptima para ello.

Cuando el conocimiento y las habilidades requeridas para llevar a cabo algunas actividades propias del funcionamiento de una empresa o institución, pública o privada, no están en la nómina, y sería muy caro o desventajoso incorporarlas, estamos en presencia de una oportunidad de outsourcing.

Outsourcing es el uso estratégico de recursos externos para realizar tareas que tradicionalmente se manejan con recursos propios. Ha evolucionado desde el manejo de aspectos físicos del negocio hacia aspectos intelectuales; y consecuentemente se ha mantenido desde relaciones netamente transaccionales hacia asociaciones estratégicas de riesgo compartido.

Haciendo mas ácida la definición, también se identifica una situación de outsourcing cuando una empresa o institución, pública o privada, transfiere el control de un proceso de negocios a un suplidor. Esta definición es importante pues establece la diferencia con un proceso de contratación convencional, en el cual el control del proceso queda en manos de la empresa contratante.

Las tendencias mundiales de negocios han reconocido al outsourcing como una herramienta estratégica capaz de permitir acceso a recursos de alto nivel, poner en control áreas difíciles de manejar, potenciar/acelerar el desarrollo de proyectos

especiales, lo cual de ninguna manera significa ceder "Soberanía" dentro de la empresa. Va a permitir además reducir costos, aumentar ingresos, ganar segmentos de mercado, mejorar los servicios a clientes, fomentar la innovación, alcanzar la excelencia y lograr economías de escala, en un ambiente de globalización, desregulación, privatización e innovación tecnológica. El negocio de outsourcing fue de aproximadamente \$340 billones solo en USA en el año 2000 (outsourcing institute).

La introducción de la figura del funcionario del recurso principal (CRO) ha significado la formalización organizacional del outsourcing, de forma tal de desplegar en una empresa todas las posibilidades asociadas a la decisión estratégica (tomada por el mas alto nivel – por supuesto) de concentrarse en el negocio principal o medular.

La figura del CRO es la responsable por el diseño de la arquitectura estratégica de suministro o procura (sourcing), creando el conjunto de relaciones internas (organización, procesos y tecnología) y externas (proveedores, contratos, indicadores y logística) que permitan el desarrollo exitoso del outsourcing.

La visión estratégica pasa también por considerar al proveedor de los servicios, como un socio (outsourcing partner) con el cual se establece una relación ganar-ganar, versus la relación de precio-bajo-no-importa-como, bajo la cual, generalmente nadie gana.

En la medida que la empresa internaliza que su suerte está asociada a la de su proveedor de servicios, se vuelve mas clara la necesidad de buscar relaciones en las cuales haya un beneficio mutuo. Y mucho mas crítico si se trata de funciones logísticas y hasta del negocio principal.

Si bien tradicionalmente, el outsourcing se dirigió solo a aquellas áreas del negocio que no eran principales (medulares, core) y el criterio de asignación fue dárselas a alguien para quien sí fueran medulares; y por consiguiente invirtiera en actualización tecnológica y mejores prácticas; cada vez son mas las actividades medulares o parte del "core business" que se entregan en outsourcing, básicamente por los niveles de especialización o habilidad diferenciada y uso de tecnología de punta que sería difícil y riesgoso desarrollar "en casa".

Conceptos tales como "sharing core" en el cual se comparten actividades medulares en forma altamente integrada con el outsourcing partner; y "expanded core" en el cual se añaden nuevas competencias y habilidades a través de un outsourcing partner, son algunas de las modalidades de negocio medular bajo outsourcing.

La decisión de outsourcing debe estar inscripta en los lineamientos estratégicos de una empresa, y contar con el apoyo y compromiso de la alta gerencia. Al principio puede ser un cambio de paradigma difícil de digerir, especialmente para aquellos que tienen mucho tiempo haciendo las cosas de la forma tradicional; pero luego debe convertirse en la principal opción de negocios.

Sin duda ha habido un proceso de maduración en la utilización del outsourcing, el cual se demuestra en la variedad de combinaciones y aplicaciones cada vez más comprometidas y de mas largo aliento. La provisión tradicional de servicios en el área de recursos humanos, finanzas, contabilidad, informática, procura, manufactura (operaciones), logística y distribución se ha visto impulsada, no solamente por la profundización de las relaciones en las áreas mencionadas, sino por la ampliación a nuevas áreas tales como el desarrollo de proyectos especiales o tecnológicos, innovación en métodos y productos/servicios, hasta los BPO (business process outsourcing) en los cuales ciclos de procesos típicamente internos/funcionales, se asignan a proveedores externos, los cuales con la evolución de la relación llegan a convertirse en "como de la casa". Claro que para que los niveles de confianza no

afecten la eficiencia/eficacia de los resultados, los mecanismos de contratación y medición, cada vez son mas simples en sus declaraciones de principios, pero mas sólidos en el método de evaluación/retribución/recompensa, tanto del desempeño como de los resultados en el tiempo; esto es, balancear la evaluación con componentes combinados de tiempo pasado/presente/futuro (lo que hiciste + lo que haces + mas lo que harás, todo dividido 3).

La práctica ha mostrado que la contratación debe ser muy precisa en cuanto a las expectativas de resultados, desde los transaccionales, hasta los estratégicos. Alcance bien definido y métricas asociadas, evitando paquetes de servicios y prefiriendo discriminar cada servicio y hasta cada componente de servicio, creando el máximo de flexibilidad en los contratos que le permitan a ambas partes ajustar sin tener que pagar altas penalidades, pero siempre manteniendo claros los límites y las responsabilidades.

Si bien la técnica gerencial comenzó llamándose outsourcing, con un conjunto de características, su evolución la ha llevado mas cerca de las asociaciones y alianzas estratégicas, principalmente por el nivel de compromisos cruzados entre los que prestan y reciben los servicios. En realidad no son sociedades formales, porque los capitales y patrimonios son independientes, pero en algunos casos la simbiosis es tal que no hace falta la relación patrimonial para ser considerados socios.

Es importante que cada vez mas empresas e instituciones, públicas y privadas le den mejor uso a su capital, concentrándolo en sus negocios medulares, y manteniendo amplias y comprometidas relaciones de outsourcing en aquellas áreas en las cuales no adiciona valor y no obstante debe preocuparse no solo del gasto sino de su administración y de su impacto interno/externo.

Es posible que inicialmente tengamos que importar los métodos y hasta los servicios de outsourcing, pero una vez internalizados, hay una gran oportunidad para redistribuir recursos humanos, tecnológicos y financieros y así lograr una estructura interna de país que optimice sus ventajas.

**Evolución de la Intermediación Laboral en el Ecuador.-** Con un promedio de 55 votos de diferentes bancadas, el Parlamento determinó la duración del contrato de trabajo, los derechos de los empleados frente a la empresa de intermediación laboral o de tercerización de servicios; las prohibiciones, obligaciones, infracciones y sanciones a estas empresas; facultades, obligaciones de la usuaria y más derechos de los trabajadores respecto de la usuaria; duración de la autorización del contrato; suscripción de estos; duración del contrato mercantil de intermediación laboral. En este marco, los trabajadores que presten sus servicios a empresas de intermediación laboral o de tercerización de servicios complementarios tendrán todos los derechos consagrados en la Constitución, los convenios de la OIT ratificados por el Ecuador, el Código de Trabajo, la ley de Seguridad Social y demás normas aplicables, así como las que entren en vigencia luego de la firma del contrato. Las empresas de intermediación laboral o de tercerización de servicios complementarios están prohibidas de cualquier cobro al trabajador y será nulo todo pacto o toda cláusula que obligue a este a pagar a la empresa cualquier cantidad, honorario o estipendio a título de gasto o en concepto de pago por reclutamiento, selección, capacitación, colocación, formación o contratación, cualquiera que sea su denominación. Se prohíbe que la intermediaria laboral ofrezca u otorgue créditos a la usuaria por cualquier concepto.

El contrato de trabajo que se suscribe entre la compañía de intermediación laboral y cada uno de los trabajadores intermediados, será por el plazo de duración del contrato mercantil de intermediación laboral celebrado con la usuaria, a menos que las partes acordaren un plazo diferente y deberá efectuarse bajo cualquiera de las modalidades previstas en el código de trabajo.

En ningún caso se pactará una remuneración inferior a la básica mínima unificada o los mínimos sectoriales, según la actividad o categoría ocupacional. Para los contratos de plazo inferior a 30 días se pagará la parte proporcional o la que se acordare conforme a lo establecido en la ley. Dichos contratos deben celebrarse por escrito y registrarse dentro de los 30 días subsiguientes a su celebración ante el inspector del trabajo o el juez competente en aquellas jurisdicciones en donde no exista inspector. La terminación del contrato mercantil causará la extinción de la relación de trabajo que vincula a la empresa que presta dichos servicios, con sus respectivos trabajadores. Esto no afectará a los contratos que tengan plazo fijo o tiempo indefinido con la empresa intermediaria.

Se determinaron infracciones leves, graves y muy graves, así como sanciones a las empresas de intermediación laboral o tercerización de servicios que incumplan con lo establecido en la ley. Las infracciones graves serán sancionadas con multa de seis remuneraciones básicas mínimas unificadas, La reincidencia en el lapso de un año será sancionada con la revocatoria de la autorización. Igual valor se cobrará en caso de infracciones muy graves, específicamente en caso de simular ser intermediario laboral, sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar, por cada trabajador contratado. Es facultad de la usuaria de servicios de intermediación laboral, determinar las tareas y supervisar su ejecución por parte del trabajador intermediado, lo cual no implica dependencia laboral. La usuaria está obligada a entregar a las empresas de intermediación los reglamentos internos de trabajo, higiene y seguridad aprobados por la Dirección Regional de Trabajo.

Los trabajadores que presten sus servicios bajo esta modalidad podrán presentar a la usuaria y a la intermediaria los reclamos relacionados con las condiciones de ejecución de su actividad laboral. Los trabajadores durante el desempeño de sus labores, tendrán derecho a hacer uso de los medios de transporte así como de las instalaciones y servicios con los que cuente la empresa, tales como comedores y atención médica. Se determinó, además, que la duración del contrato por primera

vez es de un año; de cinco años adicionales, con ocasión de la primera renovación y transcurrido este período será de tiempo indefinido.

La intermediación laboral requerirá de la suscripción de dos tipos de contrato: mercantil que tiene que ser celebrado por escrito entre la empresa de intermediación y la usuaria, cuyo objetivo es poner a disposición a trabajadores para prestar sus servicios en la usuaria, a cuyo poder de dirección quedarán sometidos aquellos, y, el contrato de trabajo celebrado por escrito entre la usuaria y cada uno de los trabajadores intermediarios.

El concepto de racionalización de los recursos, por principio deficitarios ante las crecientes necesidades empresariales e institucionales, ha dado paso a que éstos sean optimizados con un criterio de selectividad y priorización; ello se evidencia por ejemplo, en la incorporación como personal de planta solo a aquellos que cumplan las funciones principales de la organización, contratando con terceros las actividades secundarias, cuya más evidente expresión son las de limpieza y vigilancia privada, servicios por los que han optado muchas empresas y entidades (universidades, por ejemplo).

En la actualidad la intermediación de servicios, vale decir su contratación a proveedores especializados, prácticamente cubre todas las áreas de una organización: recuperación de cartera, mensajería, selección y contratación de personal, contabilidad, imagen corporativa, etc.,

Esta modalidad es muy beneficiosa para el sector empresarial e institucional, pues le permite satisfacer sus necesidades con una flexibilidad acorde a sus requerimientos; tales los casos de un incremento transitorio o en su defecto una contracción o

suspensión temporal de actividades, que de otra manera le significaría a la organización costos adicionales por concepto de indemnizaciones laborales.

La propia Organización Internacional de Trabajo –OIT- reconoce las múltiples ventajas de la intermediación del personal para los empleadores, los trabajadores y la sociedad, destacando su contribución a la solución de los problemas de desempleo, trabajo informal, subempleo, migración y miseria.

En nuestro país la intermediación laboral se encuentra amparada legalmente en la Constitución de la República (Art. 31, literal j), en el código de trabajo (Arts. 573, 567 y 41, inciso 2do.), en la ley de Compañías (Arts.143 y 95) y en el Reglamento para el Funcionamiento de las Oficinas Privadas de Colocaciones (Decreto Ejecutivo 1.232, de 27 de marzo de 1998).

Una necesaria precisión: la contratación de intermediación laboral es un acto de comercio y por tanto su relación es de naturaleza mercantil. El personal que presta este tipo de servicios no tiene relación laboral alguna con la empresa o entidad cliente, pues su empleador es la empresa intermediadora, a quien le corresponde cumplir con todas las exigencias legales en cuanto a contratación, afiliación al IESS y demás normas vigentes.

Esta aclaración es pertinente porque los servicios de intermediación laboral son realizados por usuarias donde requieren a personas, y esto nos conduce a una advertencia: si la empresa intermediadora no cumple con sus obligaciones legales en el área laboral con estas personas, la usuaria tiene responsabilidad solidaria en el cumplimiento de estas obligaciones.

**Estadísticas y situación actual:** Según los registros de la inspección de trabajo de Guayaquil hay 703 Compañías entre intermediadoras laborales y tercerizadora de servicios complementarios, es decir que funcionan legalmente en el Ecuador.

A nivel de la plaza de Guayaquil se calculaban mas de 3000 que operaban sin permiso, a nivel nacional operaban 8000.

Existen empresas de intermediación laboral que están registradas en la Superintendencia de Compañías pero no tiene domicilio real.

Existe un error de tipo conceptual del decreto 2166 que es la facultad que se da a las empresas mal denominadas "sociedades de servicio de tercerización (Art.9) para que puedan cumplir con la actividad principal de la empresa usuaria. Por definición ni una empresa tercerizadora (outsourcing) ni una de intermediación laboral pueden realizar la actividad principal de la empresa usuaria, porque aquello se presta fácilmente para un fraude laboral.

El artículo 8 del Decreto Ejecutivo, mezcla en forma desordenada lo que sería un servicio de intermediación con uno de tercerización, pues es característica exclusiva de la tercerización prestar de servicios de manera permanente (aunque no excluye hacerlo de manera temporal) y proporcionar servicios especializados que requiera alto nivel de conocimiento técnico o científico.

En general han surgido un sinnúmero de innovaciones laborales en el Ecuador entre ellas la intermediación laboral, la misma que ha ocasionado una serie de problemas en el ámbito laboral sobre todo a los trabajadores ya que debido a la existencia de intermediarias que anteriormente se llamaban tercerizadoras no cumplían con las

normas que regían los derechos de los trabajadores, por tal motivo fue elevado a consulta a través del Honorable Congreso Nacional una ley reformativa al código de trabajo con el fin de salvaguardar los intereses de los trabajadores, en los actuales momentos se encuentran en discusión algunos puntos tanto por parte de los usuarios como de las intermediarias laborales, lo que si es cierto es que podríamos estar a las puertas de un control muy minucioso para favorecer tanto a los usuarios como a los empleados que sean contratados a través de las intermediarias laborales. Si se da el cumplimiento de todas las disposiciones y no se dan prioridad a través de conveniencias; el Ecuador en general saldrá favorecido porque podremos empezar a prepararnos para el ciclo de la competitividad y globalización que estamos a punto de abordar.

### **1.5.2 Marco conceptual**

**Actas de Finiquito** Se conoce con este nombre al documento por medio del cual un trabajador acepta la liquidación de sus haberes pendientes de pago y, si fuere el caso, de las indemnizaciones a las que tiene derecho. Por medio de este documento se aprueba la terminación de la relación laboral, sin que quede por satisfacerse ninguna reclamación del trabajador.

**Atinente.-** Tocante o perteneciente.

**Clima Organizacional.-** Grado en el que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización. Constituye la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así, el clima está constituido por aquellos factores que distinguen a la organización de otras e influye el comportamiento de las personas.

**Competencia.-** Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

**Constatación.-** Acción y efecto de constatar.- Comprobar un hecho, establecer su veracidad, dar constancia de él.

**Corporación.-** Empresa, normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras menores.

**Desempeño.-** Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos. Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

**Discusión.-** Análisis o comparación de los resultados de una investigación, a la luz de otros existentes o posibles.

**Dolo.-** Engaño, fraude, simulación. Voluntad deliberada de cometer un delito a sabiendas de su ilicitud. En los actos jurídicos, voluntad maliciosa de engañar a alguien o de incumplir una obligación contraída.

**Ejercicio Económico** ó Año económico; periodo de tiempo comprendido entre dos balances anuales sucesivos.

**Empleador.-** persona que emplea obreros en trabajo u obra de manos. Persona que tiene derecho o cargo de patronato.

**Empresa.-** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

**Enrolados.-** Inscribir a alguien en el rol o lista de una organización.

**Ente.-** Lo que es, existe o puede existir.

**Entidad.-** Colectividad considerada como unidad. Especialmente, cualquier corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica.

**Escamotear.-** Hacer desaparecer, quitar de en medio de un modo arbitrario o ilusorio algún asunto o dificultad.

**Estipendio.-** Paga o remuneración que se da a alguien por algún servicio.

**Eventual.-** Dicho de un trabajador: Que no pertenece a la plantilla de una empresa y presta sus servicios de manera provisional.

**Flexibilidad.-** Que no se sujeta a normas estrictas, a dogmas o a trabas. Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades.

**Globalización.-** Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

**Homologable.** - Que puede homologarse.- Equiparar, poner en relación de igualdad dos cosas.

**Imputable.**- Atribuir a alguien la responsabilidad de un hecho reprochable.

**Infracciones.**- Tránsito, quebrantamiento de una ley, pacto o tratado, o de una norma moral, lógicamente o doctrinal.

**Innovar.**- Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.

**Intermediación Laboral.**- Se denomina a aquella actividad consistente en emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, natural o jurídica, llamada usuaria, que determina sus tareas y supervisa su ejecución.

**Lícite.**- de lícito .- Justo, permitido, según justicia y razón. Que es de la ley o calidad debida.

**Numerario, ria** .- adj. Perteneciente o relativo al número. Moneda acuñada, o dinero efectivo.

**O.I.T.**- Organización Internacional de Trabajadores.

**Pecuniario, ria.**- Perteneciente o relativo al dinero efectivo.

**Pertinencia.-** Relación de una cosa con quien tiene derecho a ella. Cosa que es propiedad de alguien determinado. Hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad, una institución.

**Planteamiento.-** Acción y efecto de **plantear.-** Establecer o poner en ejecución un sistema, una institución, una reforma, etc.

**Postulado.-** Proposición cuya verdad se admite sin pruebas y que es necesaria para servir de base en ulteriores razonamientos.

**Productividad.-** Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.

**Revocatoria.-** Dejar sin efecto una concesión, un mandato o una resolución. Apartar, retraer, disuadir a alguien de un designio. Hacer retroceder ciertas cosas

**Rotar.-** dar vueltas alrededor de un eje. Seguir un turno en cargos, comisiones, etc.

**Servicios temporales.-** Eventual, ocasional, de temporada o por horas.

**Sistemática.-** Que sigue o se ajusta a un sistema. Dicho de una persona: Que procede por principios, y con rigidez en su tenor de vida o en sus escritos, opiniones, etc.

**Societario, ria.-** Perteneiente o relativo a las asociaciones, especialmente a las obreras.

**Talento Humano.-** Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

**Tecnología.-** Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto.

**Tercerización de Servicios Complementarios.-** Se denomina a aquella que realiza una persona jurídica constituida de conformidad con la ley de Compañías, con su propio personal, para la ejecución de actividades complementarias al proceso productivo de otra empresa. La relación laboral operará exclusivamente entre la empresa tercerizadora de servicios complementarios y el personal por ésta contratado en los términos de la Constitución Política de la República y la ley.

**Usuaría.-** Dicho de una persona o empresa que tiene derecho de usar los servicios de la Intermediaria Laboral por tiempo limitado.

**Utilidades.-** Provecho, conveniencia, interés o fruto que se saca de algo.

**Zafra.-** Cosecha de la caña dulce o cualquier otro producto. Tiempo que dura esta fabricación.

## **1.6 Formulación de la Hipótesis y variables**

### **1.6.1 Hipótesis general**

Los factores que llevan al empresario a intermediar al personal de su organización son el especializarse en las actividades que le permita el desarrollo productivo de su organización para estar preparados para los posibles cambios del mercado, conseguir mejor calidad en los productos y servicios que ofrece la organización, tener flexibilidad en las contrataciones de sus trabajadores, la reducción de costos y el control del cumplimiento de la ley por parte de las intermediadoras para lograr un clima organizacional óptimo.

### 1.6.1 Hipótesis particulares

El número máximo de trabajadores que una usuaria puede mantener bajo el sistema de intermediación laboral no excederá del 50% del total de los trabajadores que la empresa requiera para su funcionamiento.

El nivel de eficiencia del talento humano contratado bajo el sistema de intermediación laboral no es igual en relación al del personal que goza de estabilidad laboral.

La empresa contratante en el momento que requiere una persona para llenar una vacante a la intermediaria laboral, se despreocupa del personal que va a tener a su cargo delega todas las obligaciones a la intermediadora para que esta cumpla con sus requerimientos y cuando el personal llegue a laborar en su organización este empiece a realizar las labores a él encomendadas y su trato posterior será de un colaborador mas de la empresa que debe alinearse a los objetivos.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES
Incumplimiento de las leyes	Imperfección en el modo de hacer u obrar algo	Realización de actividades en forma incorrecta	Registros de beneficios sociales  Elaboración de contratos  Actualización de documentos legales  Planillas del IESS
Falta de Control	Comprobación, inspección, fiscalización e intervención	Elaboración de una serie de actividades que permitan comprobar o inspeccionar las actividades de diversas empresas.	Políticas  Reglamento interno  Normas  Auditorias  Supervisores
Nivel de Eficiencia	Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado	Una serie de actividades que se realizan a través de una persona y que dará como resultado eficiencia en sus actividades.	Reportes de producción  Experiencia- antigüedad  Motivación  Estabilidad
Perdida de tiempo	Desperdiciar o retardar algún suceso o la ejecución de algo.	Retraso en la elaboración del trabajo por dedicarse a múltiples ocupaciones.	Incumplimiento del cronograma de trabajo
Incremento de costo	Pequeño aumento en el valor de una variable.	Aumento de valores fijos y variables por incremento de nuevas actividades.	Reporte de costos y gastos.  Estado de resultados.
Clima organizacional no óptimo	Aspectos o ambientes que son factores internos de la organización que influyen en los trabajadores negativamente.	Conjunto de actividades que se realizan y perciben en una empresa.	Comodidad espacio  Comunicación  Compromiso  Actitud
Mala Comunicación	Mala transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.	Una serie de herramientas que sirven para que dos o más personas intercambien opiniones.	Organigrama  Correos electrónicos  Políticas  Cartelera

## **1.7 Aspectos metodológicos de la investigación**

### **1.7.1 Tipo de estudio**

Para desarrollar nuestra investigación, hemos considerado que la misma será aplicada, el tipo de estudio explicativo porque va más allá de la descripción de conceptos preestablecidos de intermediación laboral, están dirigidas a responder cuales son las verdaderas causas desde el punto de vista de los usuarios, no usuarios y empleados intermediados, poniendo un especial énfasis en la razón que originó este tipo de figura jurídica; es de campo porque iremos directamente a la fuente para obtener la información necesaria para el desarrollo de nuestro tema; además será no experimental y transversal.

### **1.7.2 Método de investigación**

Los Métodos a utilizar serán el de Análisis, puesto que se va explicar el fenómeno iniciando su estudio por las partes mas específicas que lo identifican, es decir los efectos que llevan al empresario a intermediar el personal de su organización para poder llegar a una explicación y deductivo, ya que se partirá de situaciones generales explicadas por todo el conocimiento teórico que tenemos y será aplicada a una realidad concreta de las organizaciones y por ende de sus empresarios.

### **1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información**

El tratamiento estadístico de la información es descriptivo, las fuentes que se utilizarán son las primarias, ya que se va a realizar entrevistas y encuestas las mismas que serán luego tabuladas, también utilizaremos una parte de fuentes secundarias como son bibliografía e Internet.

### **1.7.4 Tratamiento de la información**

Hemos considerado tres tipos de encuestas: Una para la usuaria, para la no usuaria y para el empleado intermediado. Para nuestra investigación utilizaremos. Por ser un tema de análisis cuantitativo procederemos a registrar a través de cuadros, gráficos y demás tabulaciones que nos permita exponer la situación que se investiga, por lo tanto cada pregunta tendrá su respectivo grafico, así como la explicación respectiva, de esta manera podremos soportar la calidad de la información que se va a obtener.

Una vez realizadas las encuestas se procederá a tabular cada una de las preguntas para posteriormente representar sus resultados a través de gráficos de barras y analizar el comportamiento de los mismos.

Esta información nos servirá para continuar con el desarrollo de nuestro tema.

## **CAPITULO I I**

### **ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO**

#### **2.1 Análisis de la situación actual**

##### **2.1.1 Ley de la Intermediación Laboral**

Antes de empezar con el análisis de la ley de intermediación laboral empezaremos con su definición.

Se denomina intermediación laboral a aquella actividad consistente en emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, natural o jurídica, llamada usuaria, que determina sus tareas y supervisa su ejecución.

El Ministerio de Trabajo y Empleo a través de la Dirección Nacional de Empleo y Recursos Humanos y sus dependencias regionales competentes, deberá autorizar el funcionamiento de las empresas que se constituyan con el objeto único y exclusivo de dedicarse a la intermediación laboral, encargándose de su control y vigilancia permanente a las Direcciones Regionales de Trabajo, las que organizarán y tendrán bajo su responsabilidad los registros de compañías de intermediación.

Para obtener la autorización de funcionamiento, las empresas de intermediación laboral deberán cumplir con los siguientes requisitos:

✓ Presentar el certificado de existencia legal otorgado por la Superintendencia de Compañías.

✓ Presentar copia certificada de la escritura de constitución de la compañía, debidamente inscrita y registrada en la forma prevista en la ley y cuyo objeto social será única y exclusivamente la intermediación laboral y, acreditar un capital social mínimo de diez mil dólares, pagado en numerario.

✓ Entregar copia notarizada del registro único de contribuyentes (RUC).

✓ Copia certificada del nombramiento del representante legal, debidamente registrado.

✓ Documento original del IESS o copia certificada que acredite la titularidad de un número patronal, y de no encontrarse en mora en el cumplimiento de obligaciones; y,

✓ Disponer de infraestructura física y de estructura organizacional, administrativa y financiera que garantice cumplir eficazmente con las obligaciones que asume dentro de su objeto social.

Las personas naturales no podrán prestar servicios de intermediación laboral excepto en los sectores de la construcción y agrícola en los cuales si podrán hacerlo, siempre y cuando cumplan con los siguientes requisitos:

- a) Entregar copia notarizada del registro único de contribuyentes (RUC);
  
- b) Copia notarizada de la cédula de ciudadanía que acredite su nacionalidad ecuatoriana;
  
- c) Certificado otorgado por el IESS de ser titular de un número patronal, y de no encontrarse en mora en el cumplimiento de obligaciones; y,
  
- d) Copia certificada de una declaración jurada rendida ante notario público, que acredite que se dedica a la intermediación laboral en los sectores de la construcción o agrícola, y de su garantía personal y pecuniaria para el cumplimiento de sus obligaciones patronales, sin perjuicio de la solidaridad patronal del beneficiario directo de los servicios de los trabajadores, conforme el formato proporcionado por el Ministerio de Trabajo y Empleo.

Las personas naturales que realicen actividades de intermediación laboral en los sectores de la construcción y agrícola, se someterán a todas las disposiciones de esta ley, excepto las atinentes a las personas jurídicas en cuanto al capital social y requisitos para su funcionamiento como tales, fijados en esta ley.

La autorización para la prestación de servicios de intermediación laboral, con vigencia en todo el territorio nacional, tendrá la validez de un año la primera vez que

se la obtenga, de cinco años adicionales con ocasión de la primera renovación y transcurrido este período, será de tiempo indefinido.

Sin embargo, en cualquier tiempo y previo el procedimiento administrativo que corresponda y asegurando los mecanismos del debido proceso, el Ministerio de Trabajo y Empleo podrá aplicar las sanciones previstas en esta ley si incurren en las infracciones determinadas en la misma.

La autorización de funcionamiento y las sanciones tendrán alcance nacional. El trabajador podrá presentar cualquier reclamación o demanda laboral en la jurisdicción donde tenga fijado su domicilio a la fecha de terminación del contrato, por cualquier causa.

La intermediación laboral requerirá de la suscripción de dos clases de contratos:

a) Un contrato mercantil de intermediación laboral celebrado por escrito entre la empresa de intermediación laboral y la usuaria, que puede ser esta última una persona natural o jurídica, cuyo objeto sea poner a disposición a trabajadores para prestar sus servicios en la usuaria, a cuyo poder de dirección quedarán sometidos aquellos; y,

b) Un contrato de trabajo celebrado por escrito entre la empresa de intermediación laboral y cada uno de los trabajadores intermediados.

La duración del contrato mercantil pactado entre la usuaria y la intermediaria será el que acuerden libremente las partes.

La terminación del contrato mercantil de intermediación laboral, causará la extinción de la relación de trabajo que vincula a la empresa que presta dichos servicios de intermediación con sus respectivos trabajadores que laboren en la usuaria. Esto no afectará a los contratos por plazo fijo o los de tiempo indefinido que tengan estos trabajadores con la empresa intermediaria.

El contrato de trabajo que se suscriba entre la compañía de intermediación laboral y cada uno de los trabajadores intermediados, será por el plazo de duración del contrato mercantil de intermediación laboral celebrado con la usuaria, a menos que las partes acordaren un plazo diferente y deberá efectuarse bajo cualquiera de las modalidades previstas en el código del trabajo.

En ningún caso se pactará una remuneración inferior a la remuneración básica mínima unificada o los mínimos sectoriales, según la actividad o categoría ocupacional, y se pagará de conformidad con lo que establezca la ley al respecto. Se respetará este parámetro y para los contratos de plazo inferior a treinta días, se pagará la parte proporcional o la que se acordare conforme a ese parámetro.

Para los efectos de la garantía de estabilidad de los trabajadores intermediados respecto de la compañía de intermediación laboral, se estará a lo establecido en la ley.

Dichos contratos de trabajo obligatoriamente deben celebrarse por escrito y registrarse dentro de los treinta días subsiguientes a su celebración, ante el inspector del trabajo o ante el juez competente en aquellas jurisdicciones en donde no exista inspector del trabajo.

Se podrá recurrir a la intermediación laboral, para todas las actividades de la usuaria, bajo las modalidades de contratación de plazo fijo, ocasional, eventual, por horas y demás contratos precarios.

El número máximo de trabajadores que una usuaria puede mantener bajo el sistema de intermediación laboral, no excederá del cincuenta por ciento (50%) del total de los trabajadores que la usuaria requiera contratar para su operación y funcionamiento. Los trabajadores amparados por contratos de temporada que gocen de la estabilidad prevista en el inciso cuarto del artículo 17 del Código del Trabajo, si serán considerados para el referido cálculo del porcentaje.

El porcentaje señalado no se aplicará en el caso de iniciación de un primer período de actividades en usuarias nuevas, período que no podrá exceder de doscientos setenta días contado desde la fecha de inscripción en el Registro Mercantil en el caso de personas jurídicas y, de suscripción del primer contrato de trabajo en el caso de personas naturales, cualquiera sea la modalidad de éste; y, tampoco se aplicará en el caso de instituciones del Estado, actividades agrícolas y actividades productivas que estén sujetas a una o varias cosechas anuales de materia prima y la actividad de la construcción. En las actividades agrícolas y de la construcción, no podrán ser objeto de intermediación laboral ni tercerización de servicios complementarios los puestos de trabajo de los trabajadores que a la fecha de expedición de esta ley, gozan de contratos por tiempo indefinido o labores de naturaleza estable o permanente y los de confianza comprendidos en el artículo 36 del Código del Trabajo.

Ninguna persona natural o jurídica podrá recurrir a la contratación de empresas de intermediación laboral en los siguientes casos:

- ✓ Para sustituir a trabajadores en huelga, declarada conforme a los artículos 497 y 505 del Código del Trabajo;
  
- ✓ Para la realización de trabajos que, por su especial peligrosidad para la salud y seguridad, requieran de destrezas y capacitación especiales, cuando en la usuaria no exista el reglamento de higiene y seguridad aprobado por la dependencia correspondiente del Ministerio de Trabajo y Empleo;
  
- ✓ Para contratar como intermediado a quien se encuentre en actual relación de dependencia, prestando servicios como trabajador estable y permanente, si para contratarlo como intermediado, éste fuere desvinculado por cualquier medio;
  
- ✓ Para rotar trabajadores entre compañías intermediarias que presten servicios de intermediación laboral a una usuaria, salvo que la usuaria terminare la relación contractual mercantil con la intermediaria y optare por contratar con otra empresa intermediaria, manteniendo a los mismos trabajadores; y,
  
- ✓ Para desempeñar las funciones determinadas de Dirección y administración, aun sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común. El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador (Art.36).
  
- ✓ Los trabajadores que presten sus servicios a empresas de intermediación laboral, tendrán todos los derechos consagrados en la Constitución Política de la República, los convenios de la OIT, ratificados por el Ecuador, el Código del Trabajo, la ley de Seguridad Social y demás normas aplicables.

Es nula toda cláusula que impida que el trabajador intermediado sea contratado directamente por la usuaria bajo cualquier modalidad contractual.

Se prohíbe cualquier cobro al trabajador y será nulo todo pacto y toda cláusula o estipulación que obligue al trabajador a pagar a la empresa de intermediación laboral o a la usuaria, cualquier cantidad, honorario o estipendio a título de gasto o en concepto de pago por reclutamiento, selección, capacitación, colocación, formación o contratación, cualquiera que sea su denominación.

Se prohíbe que la intermediaria laboral ofrezca u otorgue créditos a la usuaria por cualquier concepto.

La empresa intermediaria tiene la obligación de entregar al trabajador contratado el valor total de la remuneración que por tal concepto reciba de la usuaria, y que no podrá ser inferior en ningún caso a lo señalado por la ley, comisiones sectoriales o cualquier otra norma jurídica. Esto deberá acreditarse mediante la entrega mensual de la empresa intermediaria a la usuaria, de una copia de los roles de pago firmados por los trabajadores y las planillas de aportes al IESS con el sello de cancelación o los documentos que acrediten tales operaciones, requisito que posibilitará el pago de la respectiva factura de la usuaria a la empresa intermediaria.

Las empresas de intermediación laboral, en su condición de empleador, tienen la obligación de hacer cumplir todos los derechos de los trabajadores consagrados en la Constitución Política de la República, convenios internacionales ratificados por el Ecuador, Código del Trabajo, ley de Seguridad Social y demás normas aplicables, así como las que entren en vigencia con posterioridad a la firma del contrato. Las empresas de intermediación laboral están obligadas a presentar anualmente o cuando lo requiera el Ministerio de Trabajo y Empleo los informes estadísticos que

éste solicite, relacionados con la oferta y demanda de mano de obra, frecuencia de colocación, ocupación, sectores de actividad económica atendidos, cuantías y escalas de remuneración.

La intermediaria laboral, en el contrato mercantil que celebre con la usuaria, deberá garantizar a aquella la calidad del servicio y el cabal cumplimiento del mismo, especialmente el pago íntegro de las remuneraciones del trabajador intermediado y de todos sus beneficios laborales y de seguridad social.

Sin perjuicio de las demás infracciones y sanciones determinadas en la ley, y para los efectos contemplados en esta ley se consideran las siguientes infracciones y sanciones respecto de las empresas de intermediación laboral:

1) Infracción leve:

No entregar la documentación o información de las intermediarias ante el requerimiento del Ministerio de Trabajo y Empleo, que tenga relación con controles periódicos o por denuncias.

2) Infracciones graves:

a) El incumplimiento del contrato de trabajo suscrito con el trabajador;

b) El incumplimiento del contrato mercantil de intermediación laboral suscrito por la intermediaria laboral con la usuaria;

c) No incluir en la publicidad o promoción de sus actividades y ofertas de empleo o de servicios, en cualquier medio impreso, audiovisual o de radiodifusión y, en general, en cualquier forma o medio de difusión, su denominación y su identificación como empresa de intermediación laboral, así como el número de autorización y registro otorgado por el Ministerio de Trabajo y Empleo.

d) No formalizar por escrito los contratos de trabajo, el contrato mercantil de intermediación laboral.

e) Cobrar al trabajador cualquier cantidad, honorario o estipendio a título de gasto o en concepto de pago por reclutamiento, selección, capacitación, colocación, formación o contratación, cualquiera que sea su denominación.

f) Incumplir lo dispuesto en las Prohibiciones y obligaciones de las empresas de intermediación laboral.

g) No entregar al trabajador copia del contrato celebrado con éste y copia del instrumento que acredite el valor cobrado por la intermediaria a la usuaria en concepto de remuneración; y,

h) No registrar los contratos de trabajo ante el inspector del trabajo de la jurisdicción o ante el juez competente.

3) Infracciones muy graves:

a) Prestar servicios de intermediación laboral sin contar con la autorización otorgada por el Ministerio de Trabajo y Empleo o cuando aquella se encontrare vencida, sin perjuicio de aquellas acciones que corresponden adoptar a la Superintendencia de Compañías por incumplimiento del objeto social.

Es también infracción muy grave, el hecho de no renovar la referida autorización cuando ésta venciere durante la ejecución del contrato. El Ministerio de Trabajo y Empleo, una vez recibida la solicitud de renovación se pronunciará en el término máximo de quince días. De no pronunciarse no será aplicable esta disposición como infracción muy grave y tampoco se entenderá como renovada la autorización;

b) Realizar actividades al margen de su objeto social exclusivo de intermediación laboral.

c) Pagar al trabajador intermediado, por concepto de su remuneración, una cantidad menor al valor cobrado a la usuaria por tal concepto.

d) No depositar en el IESS lo que le corresponde al trabajador intermediado en concepto de aportes, fondo de reserva y demás obligaciones;

e) Celebrar contratos de trabajo al margen de las regulaciones o para actividades no previstas en la presente ley; y,

f) Simular por cualquier medio o artificio, ser intermediario laboral, por si mismo o en representación de un tercero, sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar en su contra.

Las infracciones serán sancionadas mediante resolución motivada, expedida por los directores regionales del trabajo o inspectores del trabajo en las jurisdicciones donde no existan directores regionales del trabajo.

La falta leve se sancionará con multa de una remuneración básica mínima unificada.

La reincidencia en la infracción leve dentro de un período de un año, determinará que sea calificada en la categoría inmediatamente superior y que se impongan las sanciones correspondientes a esta última.

Las infracciones graves, serán sancionadas con multa de seis (6) remuneraciones básicas mínimas unificadas, por cada infracción. La reincidencia en el lapso de un año en el cometimiento graves, será sancionada con la revocatoria de la autorización.

Las infracciones muy graves serán sancionadas con la revocatoria definitiva de la autorización y registro concedidos.

Además, en el caso de Simular por cualquier medio o artificio, ser intermediario laboral, por si mismo o en representación de un tercero, sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar en su contra, se impondrá una multa de seis (6)

remuneraciones básicas mínimas unificadas por cada trabajador contratado en la forma prevista en dicha norma.

Las Direcciones Regionales del Trabajo llevarán un registro de las infracciones que se cometan, de las reincidencias en las que se incurra y de las sanciones que se impongan. Dicho registro estará a disposición del público en general, incluso a través de los medios de comunicación virtual de los que disponga el Ministerio de Trabajo y Empleo.

El representante legal o mandatario de una empresa a la que se le haya revocado la autorización de funcionamiento, no podrá ejercer la representación legal o mandato en otra empresa de intermediación laboral, ni podrá ejercer tales actividades como persona natural por el lapso de dos años.

Las sanciones establecidas en este artículo, se las impondrá sin perjuicio de las acciones penales a que haya lugar en caso de existir dolo.

La usuaria de servicios de intermediación laboral ejercerá las facultades de determinar las tareas y supervisar su ejecución por parte del trabajador intermediado, lo cual no implica dependencia laboral. La facultad disciplinaria corresponderá a la intermediaria, de acuerdo con lo señalado en este Código y previo pedido motivado de la usuaria.

La usuaria y las empresas de intermediación laboral, con las que contraten, están en la obligación de informar al trabajador sobre los riesgos derivados del desempeño de su trabajo, así como suministrar las medidas e instrumentos de protección y prevención respecto de aquellos.

La usuaria está obligada a entregar a la empresa de intermediación los reglamentos: interno del trabajo; y, de higiene y seguridad, aprobados por las Direcciones Regionales del Trabajo, a la firma del contrato mercantil, al amparo de lo señalado en los artículos Art. 64.- el mismo que indica que las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección General del Trabajo o a las subdirecciones del trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

Los trabajadores pueden pedir modificación al reglamento siempre y cuando sean más del 50% y el Art. 434.- en donde indica que la Dirección General o las subdirecciones del trabajo, dictarán los reglamentos respectivos determinando los mecanismos preventivos de los riesgos provenientes del trabajo que hayan de emplearse en las diversas industrias. Se exigirá que en las fábricas, talleres o laboratorios, se pongan en práctica las medidas preventivas que creyeren necesarias en favor de la salud y seguridad de los trabajadores.

En el contrato mercantil que celebren la intermediaria y la usuaria, esta última deberá garantizar en forma suficiente a la intermediaria el pago por los servicios de intermediación laboral acordados.

A más de los derechos consagrados en la Constitución Política de la República y en la ley, los trabajadores que presten sus servicios bajo la modalidad de intermediación laboral, podrán presentar a la usuaria, las reclamaciones relacionadas con las condiciones de ejecución de su actividad laboral, debiendo hacerlo también a la intermediaria.

Los trabajadores intermediados, durante el desempeño de sus labores, tendrán derecho a hacer uso de los medios de transporte así como de las instalaciones y servicios con los que cuente la usuaria tales como comedores, atención médica y otros que se encuentren a disposición de los demás trabajadores de la usuaria, en las mismas condiciones.

Se prohíbe contratar con intermediarias laborales que no cuenten con la respectiva autorización de funcionamiento. El Ministerio de Trabajo y Empleo proveerá a las empresas intermediarias de los certificados que acrediten la vigencia de dicha autorización, documento que será obligatoriamente habilitado para la celebración de los contratos. En el contrato mercantil que se celebre entre la usuaria y la intermediaria, esta última deberá declarar que no está prohibida de contratar bajo sanción de indemnización que deberá estipularse en el contrato.

El Ministerio de Trabajo y Empleo publicará mensualmente, a través de los medios de comunicación virtuales de los que disponga y, periódicamente en el Registro Oficial, la lista de las intermediarias cuyas autorizaciones de funcionamiento se encuentren vigentes.

La usuaria del sector privado que contrate a una persona natural o jurídica, con pleno conocimiento que ésta no se encuentra autorizada para el ejercicio de la intermediación laboral, asumirá a los trabajadores como su personal subordinado de manera directa y será considerada para todos los efectos como empleador del trabajador, vínculo que se regirá por las normas del Código del Trabajo; y, se le impondrá una multa de seis (6) remuneraciones básicas mínimas unificadas. Estas sanciones serán impuestas por los directores regionales de trabajo e incorporadas al artículo de las Infracciones de las empresas de intermediación laboral. En los lugares donde no haya Direcciones Regionales, los inspectores de trabajo una vez conocida la infracción, remitirán en el término de 48 horas, la información a las

Direcciones Regionales de Trabajo de la respectiva jurisdicción para que se impongan las respectivas sanciones.

Quien para la ejecución de los contratos destinados a la realización de actividades y trabajos considerados peligrosos, no dotare de las medidas e instrumentos de protección para la seguridad y la salud del trabajador que se determinan en los convenios de la OIT ratificados por el Ecuador y en el código del trabajo, o en su respectivo reglamento de seguridad, salud ocupacional e higiene del trabajo, será sancionada con multa de seis (6) remuneraciones básicas mínimas unificadas.

Si quien suscribe el contrato con una persona, natural o jurídica, con pleno conocimiento que ésta no se encuentra autorizada para el ejercicio de la intermediación laboral, es alguna de las instituciones del estado o una de las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del estado tienen participación total o mayoritaria de recursos públicos, quienes a su nombre suscriban ese contrato serán procesados por el Ministerio Público de oficio o por denuncia, para que éste inicie la investigación respectiva. El procurador general del estado estará obligado a presentar acusación particular en estos casos y de establecerse sanciones, iniciará los respectivos procesos de repetición que establece la constitución política de la república; y, la contraloría general del estado, como máximo ente de control de los recursos públicos, realizará las acciones de control, investigaciones y establecimiento de responsabilidades que de acuerdo con la ley le corresponde.

Los trabajadores que en el sector público sean contratados violando estas disposiciones, serán asumidos como trabajadores a título personal, directos y dependientes del funcionario que contrató a la intermediaria, sin que la institución del estado o la entidad de derecho privado en la cual las instituciones del estado tienen participación total o mayoritaria de recursos públicos, pueda hacerse cargo de ellos,

ni asuma responsabilidad alguna, ni siquiera en lo relativo a la solidaridad patronal que en todos los casos corresponderá a dicho funcionario.

Las empresas de intermediación laboral y las usuarias no pueden entre sí, ser matrices, filiales, subsidiarias ni relacionadas, ni tener participación o relación societaria de ningún tipo. Hecho que debe acreditarse mediante una declaración juramentada que determine esta circunstancia, suscrita por los representantes legales de las empresas que suscriben el contrato y otorgada ante notario o juez competente.

Cuando se presuma la existencia de vinculación, el Ministerio de Trabajo y Empleo solicitará toda la información que requiera a la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y otras instituciones.

Se establece vinculación cuando en la información que proporcionen dichas entidades, se determine que el usuario y la compañía intermediaria, sus socios o accionistas, comparten societariamente intereses, patrimonio o administración financiero-contable, en uno o más de estos casos.

La usuaria del sector privado que contrate a una persona natural o jurídica, vinculada para el ejercicio de la intermediación laboral, asumirá a los trabajadores como su personal de manera directa y será considerada para todos los efectos como empleador del trabajador, vínculo que se registrará por las normas del Código del Trabajo. Además, será sancionada con una multa de seis (6) remuneraciones básicas mínimas unificadas. Estas sanciones serán impuestas por los directores regionales de trabajo e incorporadas al registro antes mencionado.

En los lugares donde no haya Direcciones Regionales, los inspectores del trabajo una vez conocida la infracción, remitirán en el término de 48 horas, la información a las Direcciones Regionales de Trabajo de la respectiva jurisdicción para la imposición de las respectivas sanciones. Si esta vinculación sucediera en el sector público, será el funcionario que contrate la intermediaria quien asumirá a los trabajadores a título personal como directos y dependientes, sin que la institución del Estado o la entidad de derecho privado en la cual las instituciones del Estado tiene participación total o mayoritaria de recursos públicos, puedan hacerse cargo de ellos ni asuma responsabilidad alguna, ni siquiera en lo relativo a la solidaridad patronal que en todos los casos corresponderá a dicho funcionario, quien además será sancionado con multa de seis (6) remuneraciones básicas mínimas unificadas.

Se prohíbe que dignatarios, autoridades, funcionarios, servidores o trabajadores de las instituciones del Estado, o sus parientes comprendidos hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, que tengan participaciones o acciones o ejerzan la representación legal o dirección administrativa en una empresa intermediaria, celebren contratos de intermediación laboral con las instituciones en las que laboren o presten sus servicios o, prevalidos del ejercicio de su función o cargo, ejerzan presiones o influencias para obtener dichas contrataciones a favor propio o de terceros.

Los trabajadores respecto de la intermediaria laboral y de la usuaria, deberán cumplir con todas las obligaciones y observar las prohibiciones consagradas en la Constitución Política de la República, convenios de la OIT ratificados por el Ecuador, el Código del Trabajo, la ley de Seguridad Social y demás normas aplicables, considerando la naturaleza de su relación contractual.

Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales,

aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario. Por tanto el trabajador intermediado podrá reclamar sus derechos en forma solidaria a los representantes legales y administradores de la empresa intermediaria y/o de la usuaria, por los derechos que representan y por sus propios derechos.

La usuaria ejercerá el derecho de repetición para recuperar lo asumido o pagado por ésta a nombre de la intermediaria laboral, por efecto de la responsabilidad solidaria.

Para el caso de los aportes del fondo de reserva de los trabajadores intermediados, las empresas intermediarias, se sujetarán al trámite y procedimiento previsto en el Art. 149.- En donde indica que cualquiera que fuese el tiempo de aseguramiento de los trabajadores de la construcción, el empleador está obligado a remitir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, junto con las demás aportaciones mensuales, el valor equivalente a la doceava parte del salario percibido por el trabajador, por concepto del Fondo de Reserva que el IESS acreditará a los trabajadores de la construcción.

Se prohíbe la contratación de menores de 18 años de edad bajo el régimen de intermediación laboral.

Como es deber del Estado precautelar la correcta aplicación de la ley y proteger el bienestar de los trabajadores así como el fortalecimiento de las empresas generadoras de empleo y para la aplicación de la ley en el ámbito administrativo, es necesario reglamentarla, para que el mandato de la norma sea efectivamente administrada por la autoridad competente y sea ésta, accesible a los usuarios del derecho invocado; la intermediación laboral, por sus particularidades respecto a la vinculación y responsabilidad patronal, deben ser permanentemente monitoreadas y controladas para evitar distorsiones en este sistema de intermediación laboral; por

tal motivo se expidió el siguiente reglamento de aplicación de la "ley reformativa al código de trabajo mediante la cual se regula la actividad de la intermediación laboral y la de tercerización de servicios complementarios".

Las disposiciones del presente reglamento se aplicarán a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo sin excepción, en donde se contrate o se labore bajo el régimen de intermediación laboral.

Los directores regionales del trabajo, dentro de su jurisdicción, serán los encargados de hacer cumplir de forma general y obligatoria el presente reglamento, sin perjuicio de las competencias específicas que el código del trabajo les asigne a otras autoridades administrativas del Ministerio de Trabajo y Empleo.

Para la efectiva inspección del cumplimiento de la ley y el reglamento, cada Director Regional del Trabajo elaborará el plan anual de inspección de intermediación hasta la primera quincena de enero de cada año, para ser aplicado en su jurisdicción por los inspectores de trabajo, sin perjuicio de las inspecciones que de oficio o por la presentación de denuncias concretas deban realizar los inspectores del trabajo.

La inspección, en el caso de las actividades productivas que estén sujetas a una o varias cosechas o períodos de extracción anuales de materia prima, de las actividades agrícolas y de la actividad de la construcción, en las que no se aplica el porcentaje de personal intermediado de acuerdo con la ley, tendrá por objeto verificar que el personal intermediado se encuentre efectivamente trabajando en dichas actividades productivas.

La infraestructura mínima para el funcionamiento de una empresa de intermediación laboral deberán ser las siguientes:

a) Instalaciones físicas funcionales que cumplan con las normas de seguridad y salud en el trabajo; y,

b) El mantenimiento de un archivo donde consten las carpetas personales, registros de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y más documentos de los trabajadores.

Los requerimientos antes detallados se extienden además a las personas naturales que pueden intermediar según mandato de la ley.

Sin perjuicio de que la empresa intermediaria contrate al personal necesario para el cumplimiento de su actividad, deberá contar, entre su personal contratado directo, con un profesional titulado que tenga especialización o validación de competencias o experiencia de más de dos años en manejo de personal.

En caso de que la empresa intermediadora cuente con más de cien trabajadores en una o varias empresas usuarias, deberá contar en su nómina de forma permanente con un trabajador social.

La empresa de intermediación deberá obtener la aprobación de su propio Reglamento Interno de Trabajo, sin perjuicio que sus usuarios también lo tengan.

Para extender la autorización de funcionamiento a una empresa o persona natural que presten el servicio de intermediación laboral, éstas se someterán a una verificación física inicial por parte del funcionario de la Dirección de Empleo encargado de dicho trámite, debiendo realizarse en las siguientes circunstancias:

a) La verificación física del local se realizará en el término de 5 días posteriores a la constatación de haber cumplido con todos los requisitos determinados en el código del trabajo para este fin;

b) El funcionario encargado de la verificación deberá ceñirse exclusivamente a la constatación física o material de la infraestructura establecida en el presente reglamento y llenar el formulario que para el efecto suministrará la dirección de empleo;

c) Los formularios serán documentos numerados. En caso de destrucción, daño por errores en su llenado o deterioro, deberán ser anulados y remitidos a la Dirección Regional del Trabajo correspondiente, y,

d) Cada expediente contará con el original del formulario debidamente firmado por el funcionario que realizó la verificación, quien entregará copia firmada al interesado.

El funcionario será administrativamente responsable y podrá ser sancionado con su destitución del cargo, previo sumario administrativo correspondiente, en caso de falsedad en la verificación o consignación de los datos descritos en el formulario.

Sin perjuicio de la petición expresa que en cualquier tiempo puede hacer el Ministerio de Trabajo y Empleo, las empresas de intermediación laboral deberán presentar, en medio magnético, hasta el 15 de enero de cada año, un informe estadístico que contenga lo siguiente:

- a) Número de trabajadores intermediados en el año, clasificados por género;
  
- b) Número de personas intermediadas en cada usuaria y número de las empresas usuarias a las que prestan los servicios;
  
- c) Determinación de las modalidades de contratos de trabajo pactados para la intermediación, con el número de trabajadores; y,
  
- d) Número de trabajadores que terminaron su relación laboral.

Las infracciones serán juzgadas por el Director Regional del Trabajo, observando el debido proceso.

De ser el caso, el cobro de las multas que se impongan por la comisión de dichas infracciones se hará por medio del Juzgado de Coactiva del Ministerio del Trabajo y Empleo.

La verificación del pago total de la remuneración que la empresa intermediaria entregará a sus trabajadores, cuya constancia tendrá la empresa usuaria,

mensualmente, por medio de los roles de pago firmados por el representante legal y las certificaciones de aportación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o los documentos que lo acrediten, se la entregará al usuario por parte de la intermediaria, hasta el 20 del mes posterior a la obligación patronal de pago del salario y aportaciones al IESS, debiendo la usuaria para que esto se dé, entregar los valores para las remuneraciones y aportaciones a la intermediaria hasta máximo el día 26 del mes que corresponde pagar cada obligación patronal.

El mecanismo de pago mensualizado del fondo de reserva o los días proporcionales de este valor en caso de liquidación, serán pagados en la forma que determine el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

No será aplicable el pago de los fondos de reserva a los trabajadores intermediados que sean contratados bajo la modalidad de contratación por horas, en virtud de las características propias de esta modalidad contractual.

El trabajador intermediado recibirá las utilidades generadas por la usuaria, a menos que la empresa intermediaria genere mayores utilidades que la usuaria.

Las empresas usuarias deberán, junto a la declaración de utilidades, en el formulario de especie valorada, presentar una copia de la declaración del impuesto a la renta, tanto de su actividad económica como la de la empresa intermediaria, en función de las cuales, el funcionario encargado del Ministerio de Trabajo y Empleo, verificará qué empresa generó mayores utilidades.

Sin perjuicio de lo antes señalado, las empresas de intermediación también cumplirán con el reparto de las utilidades a sus trabajadores directos que no están

en el régimen de intermediación, siguiendo el procedimiento regular establecido en la ley.

En las entidades de derecho privado, en las cuales las instituciones del estado tienen participación mayoritaria, el pago de utilidades se realizará de conformidad con el capítulo innumerado del código del trabajo relativo a la materia Art. 97.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador y el cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa. Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

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

Art. 100.- Los trabajadores que presten sus servicios a órdenes de contratistas o intermediarios, incluyendo a aquellos que desempeñen labores discontinuas, participarán en las utilidades de la persona natural o jurídica en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio.

Art. 101.-Quedan exonerados del pago de la participación en las utilidades los artesanos respecto de sus operarios y aprendices.

Art. 102.- Las utilidades no serán parte de la remuneración del trabajador.

Art. 103.- Se considerarán como una sola empresa, si una o varias empresas se dedicaran a la producción y otras, primordialmente, al reparto y venta de los artículos producidos por las primeras, para el efecto del reparto de participación de utilidades.

Art. 104.- Para la determinación de las utilidades anuales de las respectivas empresas se tomarán como base las declaraciones o liquidaciones que se hagan para el efecto del pago del impuesto a la renta.

Art. 105.- La parte que corresponde individualmente a los trabajadores por utilidades se pagará dentro del plazo de quince días, contados a partir de la fecha de liquidación de utilidades, que deberá hacerse hasta el 31 de marzo de cada año. El empleador remitirá a la Dirección General o Subdirección del Trabajo la comprobación fehaciente de la recepción de las utilidades por el trabajador, bajo pena de multa.

Art. 106.- Si hubiere algún saldo por concepto de utilidades no cobradas por los trabajadores, el empleador lo depositará en el Banco Central del Ecuador a órdenes del Director General o Subdirector del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, a más tardar dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que debió efectuarse el pago, a fin de cancelar dicho saldo a los titulares. El empleador o empresario será sancionado por el retardo en el depósito de estas sumas con el doble de la cantidad no depositada.

Art. 107.- El Ministro de Trabajo y Recursos Humanos, sancionará con multa de diez a veinte salarios mínimos vitales, según la capacidad económica, a la empresa en la que se comprobare, previa fiscalización del Ministerio de Finanzas y Crédito Público, la falsedad imputable a dolo en los datos respecto a utilidades, o el empleo de procedimientos irregulares para eludir la entrega del porcentaje o para disminuir la cuantía del mismo.

Art. 108.- Las empresas pueden conceder anticipos a sus trabajadores para imputarlos al quince por ciento de las utilidades líquidas.

La participación en las utilidades a que tienen derecho los trabajadores no se considerará como renta particular y no está sujeta a gravamen tributario de ninguna clase, para los trabajadores que reciban hasta cinco mil dólares anuales por concepto de esa participación. Cuando ésta exceda de la cantidad indicada, la diferencia será el monto imponible sobre el que deberá pagarse el impuesto a la renta.

Art. 109.- La participación en las utilidades de las empresas, que perciban los trabajadores, tendrá las mismas garantías que tiene la remuneración.

Art. 110.- El Ministro de Trabajo y Recursos Humanos resolverá las dudas que se presentaren en la aplicación de las disposiciones relativas al pago de utilidades.

La declaración de utilidades se hará en las mismas fechas que las demás declaraciones, debiendo hacer la mencionada declaración en formulario especial para este caso, al cual se adjuntarán igualmente la declaración del impuesto a la renta.

Una vez liquidadas y declaradas las utilidades, el fondo de solidaridad informará en el mismo periodo de la declaración en el Ministerio de Trabajo, al fondo de inversión social de emergencia (FISE) y a la dirección nacional de servicios educativos (DINSE), sobre el monto de los excedentes de las utilidades anuales del correspondiente ejercicio económico de las empresas detalladas en este artículo, a fin de que estas instituciones puedan realizar la programación anual de los proyectos a su cargo.

Los porcentajes de reparto del monto de los excedentes de las utilidades anuales del correspondiente ejercicio económico de las empresas descritas en este artículo, será en un 60 por ciento al FISE y un 40 por ciento a la DINSE, debido a que la cobertura del FISE tiene una intervención en infraestructura de salud y educación.

Para la contratación por medio de la intermediación laboral en el sector público se seguirá los siguientes parámetros:

a) La comisión a pagarse por parte de las entidades públicas o las entidades privadas en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria,

que negocie, contrate o licite con las empresas de intermediación laboral, no superará del 8 por ciento del monto total de la remuneración;

b) En el caso de contratación de profesionales o trabajadores intermediados que realicen actividades homologables a las establecidas en las escalas salariales determinadas por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, la remuneración no será superior a dichas escalas de pre-profesionales o profesionales;

c) Los trabajadores intermediados en el sector público, no recibirán como pago, valores inferiores al salario básico mínimo unificado, o salario mínimo sectorial de los trabajadores en general;

d) Cuando las instituciones, entidades y organismos determinados en el artículo 101 de la ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, requieran contratar servicios intermediación laboral por excepción, y en consideración a que justificadamente no puedan ejecutadas con personal de sus propias entidades, la unidad de recursos humanos de la entidad pública usuaria deberá emitir, en forma previa a la contratación, una certificación que determine la necesidad, el número y las características de los recursos humanos a intermediarse, siendo solidaria y administrativamente responsable el funcionario de dicha unidad por la veracidad y pertinencia de los requerimientos detallados en dicho informe; y,

e) Los derechos negociados en los contratos colectivos en las entidades antes descritas en este artículo, no serán ampliados a los trabajadores intermediados, con excepción de los descritos en el código del trabajo, en cuanto al uso de las instalaciones, movilización, comedores y unidades de salud o dispensarios médicos.

La Dirección de Empleo del Ministerio de Trabajo será la encargada de realizar el registro y emitir la autorización de funcionamiento de las empresas o personas naturales intermediarias. Dicho documento deberá ser emitido en un máximo de dos días posteriores a la determinación de cumplimiento de los requisitos establecidos en el código del trabajo así como la verificación física, por medio del funcionario encargado para dicho fin.

Fijase en una remuneración básica mínima unificada, la tasa de registro de cada una de las empresas de intermediación laboral, de las empresas de tercerización de servicios complementarios, de las agencias privadas de colocación de empleo y de las personas naturales que realicen intermediación laboral en el sector agrícola y de la construcción.

El pago de dicha tasa se realizará una vez que se haya establecido la verificación del cumplimiento de los requisitos y la verificación física, previo al registro y al otorgamiento de la autorización de funcionamiento.

Se exceptúa el pago de la tasa de registro para funcionamiento de empresas de intermediación laboral en el Ministerio de Trabajo y Empleo, únicamente a aquellas que hayan obtenido su autorización antes de la vigencia de la ley reformativa al código de trabajo, mediante la cual se regula la actividad de intermediación laboral.

A fin de justificar el incremento anual del valor de los activos de las empresas de intermediación laboral, en el porcentaje que manda la ley, hasta completar los treinta mil dólares, éstas deberán remitir a la Dirección o Subdirección de Empleo de la respectiva jurisdicción correspondiente a su domicilio principal, copia del balance presentado a la Superintendencia de Compañías.

En caso que la empresa intermediaria cuente con un capital suscrito y pagado igual o superior a los treinta mil dólares, deberá acreditarlo legalmente en su petición de registro.

## 2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

### 2.2.1 Cuadro comparativo de la ley anterior con la ley actual

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA ANTERIOR Y ACTUAL NORMATIVA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL			
I T E M S	TEMAS	ANTERIOR	ACTUAL
		DECRETO EJECUTIVO 2166 - NORMAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL CONOCIDA COMO TERCERIZACIÓN R.O. 442 - 14 de octubre del 2004	LEY REFORMATORIA AL CODIGO DEL TRABAJO MEDIANTE LA CUAL SE REGULA LA ACTIVIDAD DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y LA DE TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS R.O. 298 - 23 de junio -del 2006
1	DEFINICIÓN	<p><b>Sociedades de Servicios Temporales:</b> Asignar trabajadores a usuaria para cumplir labores eventuales, ocasionales, de temporada o por horas</p> <p><b>Sociedades de Servicios Complementarios:</b> Servicios permanentes u ocasionales en actividades no vinculadas a la actividad principal de la usuaria, entre otras las de vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería, mantenimiento, limpieza.</p>	<p><b>Intermediación Laboral:</b> Emplear trabajadores para ponerlos a disposición de una tercera persona natural o jurídica (usuaria) que determina sus tareas y supervisa su ejecución.</p> <p><b>Tercerización de Servicios Complementarios:</b> La realiza una compañía constituida conforme a la Ley de Compañías, con personal propio, y que ejecuta actividades complementarias al proceso productivo de otra empresa, como son vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería, mantenimiento, limpieza y otras actividades de apoyo. La relación laboral opera sólo entre la empresa tercerizadora de servicios complementarios y el persona que contrató.</p>
2	AU QUIÉN EL A FUORZA EL A FUNCIÓN A. MIENTO?	Ministerio de Trabajo (Quito), Subsecretaría del Ministerio (Guayaquil), Direcciones Regionales (Cunca y Ambato); Inspectorías de Trabajo Provinciales (según domicilio principal de la sociedad)	Ministerio de Trabajo (Dirección Nacional de Empleo y Recursos Humanos y dependencias regionales competentes)
3	OBJETO DE LA SOCIA DE LA COMPAÑIA	Objeto exclusivo de prestación de servicios. <b>Excepción:</b> Persona Natural podrá prestar el servicio al Sector agrícola	Objeto único y exclusivo de Intermediación Laboral o de Tercerización de Servicios Complementarios. <b>Excepción:</b> Persona Natural podrá prestar servicios de intermediación laboral y de tercerización de servicios complementarios en el sector de la construcción y agrícola

**CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA ANTERIOR Y ACTUAL NORMATIVA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL**

I T E M S	TEMAS	ANTERIOR	ACTUAL
		DECRETO EJECUTIVO 2166 - NORMAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL CONOCIDA COMO TERCERIZACIÓN R.O. 442 - 14 de octubre del 2004	LEY REFORMATORIA AL CODIGO DEL TRABAJO MEDIANTE LA CUAL SE REGULA LA ACTIVIDAD DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y LA DE TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS R.O. 298 - 23 de junio -del 2006
4	REQUISITOS PARA FUNCIONAMIENTO	a) Copia de la Escritura de constitución (objeto social exclusivo de servicios de tercerización); b) Copia del RUC; c) Nombramiento del representante Legal; d) Copia de la Cédula de identidad del Representante Legal; e) Número patronal del I.E.S.S.; f) Certificado de existencia legal de la compañía emitido por la Superintendencia de Compañías; g) Copia de Escritura de dominio del inmueble o contrato de arriendo donde funcionarán las oficinas principales; h) Recibo de pago en el Ministerio de Trabajo	<b>PERSONA JURÍDICA:</b> a) Certificado de existencia legal otorgado por la Superintendencia de Compañías; b) Copia <b>certificada</b> de la escritura de Constitución (objeto social único y exclusivo de intermediación laboral o tercerización de servicios complementarios, con capital social mínimo de diez mil dólares pagado en numerario); c) Copia <b>notarizada</b> del RUC; d) Copia <b>certificada</b> del nombramiento del representante legal; e) Documento <b>original</b> del I.E.S.S. o copia <b>certificada</b> que acredite titularidad de un número patronal y de no estar en mora con las obligaciones; f) Infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera. <b>PERSONA NATURAL:</b> a) Copia <b>notarizada</b> del RUC; b) Copia de cédula de ciudadanía; c) Certificado del I.E.S.S. que es titular de número patronal y no está en mora con sus obligaciones; d) Copia <b>certificada</b> de una Declaración Juramentada ante Notario Público que acredite que se dedica a la Intermediación Laboral o tercerización de Servicios Complementarios, y de su garantía personal y pecuniaria para cumplir obligaciones patronales.
5	DURACIÓN DE LA AUTORIZACIÓN	Dos años renovables por períodos iguales	a) Primera vez 1 año b) Primera Renovación 5 años c) Transcurrido éste período, será de tiempo indefinido
6	CONTRATOS REQUERIDOS	Contrato (escrito) Civil o Mercantil entre usuaria y sociedad de Servicios de Tercerización	a) Contrato (escrito) Mercantil de Intermediación Laboral entre Empresa de intermediación laboral y la usuaria (duración acordada entre las partes); y, b) Contrato de Trabajo entre Empresa de intermediación laboral y cada uno de los trabajadores intermediados (igual duración que el contrato mercantil, salvo acuerdo diferente)

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA ANTERIOR Y ACTUAL NORMATIVA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL			
I T E M S	TEMAS	ANTERIOR	ACTUAL
		DECRETO EJECUTIVO 2166 - NORMAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL CONOCIDA COMO TERCERIZACIÓN R.O. 442 - 14 de octubre del 2004	LEY REFORMATORIA AL CÓDIGO DEL TRABAJO MEDIANTE LA CUAL SE REGULA LA ACTIVIDAD DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y LA DE TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS R.O. 298 - 23 de junio -del 2006
7	ACTIVIDAD Y MODALIDAD	<p>a) Para todas las actividades de la usuaria;</p> <p>b) Servicios Temporales (eventual, ocasional, de temporada o por horas);</p> <p>c) Complementarios (vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería, mantenimiento, limpieza);</p> <p>d) Tiempo Indefinido (no excederá al 75% del total de trabajadores de la usuaria)</p>	<p>Para todas las actividades de la usuaria, en Contratos a Plazo Fijo, Ocasional, Eventual, Por Horas y demás Contratos Precarios. Número máximo de trabajadores intermediados no excederá del 50% del total de los trabajadores que la usuaria requiera para su operación. No se aplica en inicio de actividades (no excederá a 270 días en usuarias nuevas desde inscripción en Reg. Mercantil (pers. jurídicas), y de suscripción de contrato de trabajo (pers. naturales). Igualmente no se aplica a instituciones del estado, actividades agrícolas y actividades productivas sujetas a una o varias cosechas anuales y la construcción. Actividades agrícolas y de construcción: no se podrá intermediar ni tercerizar servicios complementarios, los que a la fecha gozan de contratos indefinidos o labores de naturaleza estable o permanente y los que ejerzan funciones de dirección o administración.</p>
8	PROHIBICIONES PARA CONTRATAR CON INTERMEDIARIAS LABORALES		<p>a) Sustituir trabajadores en huelga; b) Trabajos que por su peligrosidad para la salud y seguridad, requieren destrezas y capacitación especial, cuando usuaria no tiene Reglamento de Higiene y Seguridad; c) Contratar a quien se encuentre en actual dependencia d) Rotar trabajadores entre compañías intermediarias que presten servicios a una usuaria; e) Funciones del artículo 36 del Código del Trabajo; f) Contratar menores de 18 años</p>
9	PROHIBICIONES Y OBLIGACIONES DE LA INTERMEDIARIA LABORAL	<p><b>PROHIBICIÓN:</b> Cualquier cobro a los trabajadores.</p> <p><b>OBLIGACIONES:</b> a) Entregar copia de la autorización de funcionamiento a la usuaria; b) Rendir garantía de fiel cumplimiento de obligaciones laborales</p>	<p><b>PROHIBICIONES:</b> a) Cualquier cobro a los trabajadores; b) Otorgar u ofrecer créditos a la usuaria.</p> <p><b>OBLIGACIONES:</b> a) Entregar al trabajador valor total de la remuneración; b) Entregar mensualmente copia de los roles firmados por los trabajadores a la usuaria y planillas de aportes al I.E.S.S. canceladas; c) Hacer cumplir los derechos de los trabajadores; d) Presentar anualmente o cuando lo requiera el Ministerio de Trabajo, informes estadísticos que le solicite.</p>

**CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA ANTERIOR Y ACTUAL NORMATIVA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL**

I T E M S	TEMAS	ANTERIOR	ACTUAL
		DECRETO EJECUTIVO 2166 - NORMAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL CONOCIDA COMO TERCERIZACIÓN R.O. 442 - 14 de octubre del 2004	LEY REFORMATORIA AL CODIGO DEL TRABAJO MEDIANTE LA CUAL SE REGULA LA ACTIVIDAD DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y LA DE TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS R.O. 298 - 23 de junio -del 2006
10	INFRACCIONES Y SANCIONES DE LAS INTERMEDIARIAS LABORALES	El incumplimiento de las disposiciones de este Decreto, es sancionado por el Ministerio de Trabajo hasta por <b>US\$200,00</b> por cada trabajador afectado. La reincidencia es motivo para la cancelación del registro.	<p><b>INFRACCIÓN LEVE:</b> No entregar documentación o información que requiera el Ministerio de Trabajo por controles periódicos o denuncias). <b>SANCIÓN:</b> Multa de una remuneración básica mínima unificada. Reincidencia dentro de un año, se aplican sanciones de Infracción Grave. <b>INFRACCIONES GRAVES:</b> a) Incumplir contrato de trabajo con el trabajador; b) Incumplir contrato mercantil suscrito con la usuaria; c) No incluir en publicidad o promoción de actividades y ofertas de empleo o servicios, sea en impresos, audiovisuales o rediodifusiones, su denominación, identificación como empresa de intermediación o tercerización, número de autorización y registro; d) No formalizar por escrito los contratos de trabajo o el contrato mercantil; e) Cobrar al trabajador cualquier cantidad;</p> <p>f) Incumplir con las prohibiciones y obligaciones; g) No entregar al trabajador copia del contrato celebrado y copia del instrumento que acredite el valor cobrado por la intermediaria a la usuaria por la remuneración; h) No registrar contratos de trabajo ante el Inspector del Trabajo o Juez competente. <b>SANCION:</b> Multa de 6 remuneraciones básicas mínimas unificadas por cada infracción. Reincidencia en un año, se revocará la autorización. <b>INFRACCIONES MUY GRAVES:</b> a) Prestar servicios sin contar con la autorización del Ministerio de Trabajo o si ésta está vencida; b) No renovar la autorización cuando se venza durante la ejecución del contrato; c) Realizar actividades al margen de su objeto social exclusivo; Pagar al trabajador una cantidad menor a la cobrada a la usuaria; d) No depositar en el I.E.S.S. los valores de aportes, fondo de reserva, y demás obligaciones; e) Celebrar contratos de trabajo al margen de las regulaciones o actividades no previstas en esta ley; f) Simular ser intermediario laboral, por sí mismo o en representación de un tercero.</p>
11	FACULTADES	Sociedad de Servicios Temporales de Tercerización en forma conjunta con la usuaria, determinará el sistema de dirección, control y supervisión del personal	<b>USUARIA:</b> Determinar tareas y supervisar su ejecución por parte del trabajador intermediado (no dependencia laboral)

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA ANTERIOR Y ACTUAL NORMATIVA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL			
I T E M S	TEMAS	ANTERIOR	ACTUAL
			DECRETO EJECUTIVO 2166 - NORMAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL CONOCIDA COMO TERCERIZACIÓN R.O. 442 - 14 de octubre del 2004
12	OBLIGACIONES DE LA USUARIA		La usuaria y la empresa de intermediación o tercerización, deberán informar al trabajador sobre los riesgos del desempeño de su trabajo, suministrar medidas e instrumentos de protección y prevención.
13	INFRACCIONES Y SANCIONES DE LA USUARIA		a) <b>INFRACCIÓN:</b> Contratar con intermediarias sin autorización, peor aún teniendo conocimiento de aquello. <b>SANCIÓN:</b> Usuaria asume a los trabajadores como su personal directo y multa de 6 remuneraciones básicas mínimas unificadas. b) <b>INFRACCIÓN:</b> No dotar medidas e instrumentos de protección para la seguridad y salud del trabajador. <b>SANCIÓN:</b> Multa de 6 remuneraciones básicas mínimas unificadas. c) <b>INFRACCIÓN:</b> Si una Institución del Estado contrata con intermediaria o tercerizadora si autorización de funcionamiento serán procesados por el Ministerio Público. <b>SANCIÓN:</b> Trabajadores pasarán a ser trabajadores a título personal del funcionario que contrató a la intermediaria.
14	PROHIBICIÓN Y SANCIÓN DE VINCULACIÓN ENTRE LA USUARIA Y LA INTERMEDIARIA LABORAL	<b>PROHIBICIÓN:</b> No podrán ser socios, gerentes, representantes legales o administradores de sociedades de servicios de intermediación laboral o tercerizadoras los socios, gerentes, representantes legales o administradores de las empresas usuarias que las contrates o que tengan un cliente único. <b>SANCIÓN:</b> Pérdida del registro y clausura definitiva. Usuaria asume contratación de trabajadores en forma indefinida.	<b>PROHIBICIÓN:</b> Las empresas de intermediación laboral y las usuarias, no pueden entre sí, ser matrices, filiales, subsidiarias ni relacionadas, ni tener participación o relación societaria, lo que se acredita con una Declaración Juramentada. <b>SANCIÓN:</b> Usuaria que contrate a una empresa vinculada para ejercer la intermediación laboral, asume a los trabajadores como su personal directamente; y, pagará multa de 6 remuneraciones básicas mínimas unificadas

**CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA ANTERIOR Y ACTUAL NORMATIVA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL**

I T E M S	TEMAS	ANTERIOR	ACTUAL
		DECRETO EJECUTIVO 2166 - NORMAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL CONOCIDA COMO TERCERIZACIÓN R.O. 442 - 14 de octubre del 2004	LEY REFORMATORIA AL CÓDIGO DEL TRABAJO MEDIANTE LA CUAL SE REGULA LA ACTIVIDAD DE INTERMEDIACIÓN LABORAL Y LA DE TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS R.O. 298 - 23 de junio -del 2006
15	RESPON- SABILIDAD SOLIDARIA	Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario	
16	DERECHO AL FONDO DE RESERVA	Trabajador que presta servicios por más de un año	Desde el primer día de labores, al igual que los trabajadores de la construcción
17	CAPITAL SOCIAL DE LA INTERME- DIARIA LABORAL	Conforme a la Ley de Compañías: a) Compañía Anónima: US \$ 800,00 b) Compañía Limitada: US \$ 400,00	Mínimo diez mil dólares, incrementando anualmente el valor de los activos en por lo menos el 20% hasta completar los treinta mil dólares en activos en máximo de 6 años.
18	PLAZOS PARA LAS INTERMEDIA- RIAS LABORALES	La adecuación legal y el registro obligatorio hasta el 31 de diciembre del 2004, plazo que fue prorrogado por dos ocasiones. De no cumplir lo dispuesto en los plazos estipulados, perderán automáticamente su vigencia.	Máximo e improrrogable de 120 días, desde la promulgación de la ley, para adecuar estatutos, capital social, actividades y contratos. De no cumplir lo dispuesto en el plazo estipulado, se revocará la autorización

## 2.2.2 Ventajas y Desventajas

Si bien es cierto esta ley de reforma esta dirigida para la protección del derecho de los trabajadores, nosotros hemos considerado cuales serian las ventajas y desventajas desde el punto de vista de las organizaciones.

### Ventajas

- ✓ Una marcada ventaja vemos que la organización o empresa se dedica a especializarse en las actividades que le permita el desarrollo productivo de su organización y de esta manera cumplir con los objetivos propuesto y de esta manera estar preparado para los posibles cambios del mercado y sobre todo ser mas competitivos.
  
- ✓ Con esta nueva ley y las exigencias que le hacen a las intermediadoras laborales, el empresario puede estar seguro de que cuenta con un personal idóneo que cumple con los perfiles y competencias establecidos por la organización lo cual le permitirá desarrollar eficientemente sus labores.
  
- ✓ La flexibilidad que se tiene con sus colaboradores, es decir que si en determinado momento el trabajador no cumple con las expectativas de la organización o por el contrario este trabajador no se adapta al sistema de trabajo, el empresario tiene la alternativa de terminar en ese momento con el contrato y solicitar a la intermediadora una nueva persona para llenar la vacante.

✓ Otro punto muy relevante para la organización es que contratando personal a través de la intermediadora, tendrá una reducción de costos desde el punto de vista que no utilizara el tiempo de las personas de su empresa para realizar todo el proceso engorroso de la selección del personal adecuado para el puesto requerido.

✓ Si se logra cumplir con lo establecido en la ley por parte de las intermediadoras, en cuanto a reporte a la autoridad competente y además exigir a las misma la entrega de las planillas al IESS para constatar su pago y difundir al personal intermediario que la organización esta pendiente de que sus beneficios y derechos se cumplan, lograra que sus colaboradores intermediarios se sientan tranquilos y de esta manera asegura que estos trabajadores rindan un 100% en las labores a ellos encomendadas.

### **Desventajas**

Cabe resaltar que la intermediación laboral desde el punto de vista del empresario no refleja ninguna desventaja, sin embargo nosotras consideramos que las desventajas que se podrían visualizar están dirigidas al 50% de los colaboradores estables de la organización, como por ejemplo en el caso del beneficio del fondo de reserva que debe gozar el trabajador intermediario desde el primer día de trabajo, no es bien visto por el trabajador estable que debe esperar un año para gozar del mismo. Otro caso es el de las utilidades que ahora la ley establece que los trabajadores intermediarios deben participar de las mismas y que los empresarios pensamos que es justo se distribuyan en partes iguales y esto no incrementa de ninguna manera los costos en el ejercicio económico, pero los trabajadores estables si se sienten afectados por esta nueva disposición debido a que se esta mermando el valor que antes recibían porque deberá ser distribuido entre un mayor numero de trabajadores.

Los casos antes mencionados ocasiona que los trabajadores estables se encuentren desmotivados lo cual repercute en su desarrollo productivo y ocasiona un clima laboral inadecuado que obstaculizaría el cumplimiento de los objetivos propuestos por la gerencia, la misma que esta conciente que el recurso humano es base fundamental de la organización.

### **2.2.3 La Intermediación Laboral desde el punto de vista de los Empresarios.**

#### **2.2.3.1 Los empresarios que contratan al personal a través de Intermediación Laboral**

Diversos estudios muestran como la práctica de la intermediación laboral se está haciendo cada vez más popular en empresas de distintos tamaños y va aumentando cada vez más, lamentablemente no se la esta considerando como en otros países en que la utilizan como una herramienta de gestión que permite que las compañías se dediquen a su actividad principal dejando las actividades restantes en manos de proveedores especializados. Según un estudio del Outsourcing Institute el 36% de las compañías con ventas superiores a 50 millones de dólares intermedia alguna de sus actividades, frente al 29% que lo hacía en años atrás.

Algunos empresarios de nuestro medio nos han indicado que dentro de las razones por las que han optado por intermediar su personal se encuentran primeramente la reducción de sus costos, luego para evitar sindicatos, otro razón importante se presenta es cuando un colaborador no cumple con las normas establecidas en la

organización y no desarrolla en forma productiva las labores a el encomendadas, inmediatamente recurre a la intermediaria para que reemplace a la persona, así también muchos empresarios se despreocupan en asuntos de nominas puesto que esta será realizada por la intermediaria. Cabe anotar que a pesar de tener intermediado su personal algunas organizaciones tienen departamento de talento humano, por lo tanto cuando se trata de seleccionar personal administrativo el proceso lo realiza este departamento y cuando ya lo han seleccionado se comunican con la intermediaria para que los incluya en la nomina, en los casos de obreros u operarios la selección se la dejan a la intermediaria, de esta manera se refleja el ahorro de tiempo.

Algunas empresas llevan el control de horarios y horas extras de los colaboradores y en una fecha determinada (quincenal y mensual) entrega el reporte del tiempo trabajado a la intermediadora para que esta facture y posteriormente pague a los empleados intermediados.

Existen empresarios que realmente no conocen mucho a su personal, no realizan reuniones permanentes para comunicar oportunamente algún inconveniente, tampoco están enterados si existen conflictos internos entre sus colaboradores, el único interés es dar seguimiento al personal para que estos cumplan con sus obligaciones. Muchos empresarios consideran que el nivel de productividad del colaborador intermediado no es mas bajo que el empleado fijo, puesto que muchas veces el empleado intermediado se esfuerza mas por realizar mejor su trabajo porque considera que en cualquier momento puede convertirse en empleado fijo, es decir que esto depende de la actitud que tenga el empleado. En cuanto al plan de capacitaciones anual consideran que en el mismo deben incluirse a todos los colaboradores fijos e intermediados, también están concientes de que para mejorar o elevar el nivel de compromiso por parte de los colaboradores intermediados de su organización podría considerarse la posibilidad de pasarlo a fijo una vez realizado el respectivo análisis de su evaluación de desempeño.

Las organizaciones que mas solicitan los servicios de las intermediadoras son aquellas que manejan un numero bastante grande de colaboradores, por lo general hablamos de las industrias, las mismas que dentro de sus instalaciones necesitan una gama de operarios con turnos rotativos los cuales hacen que el manejo de la nomina se vuelva un poco tedioso y complicado, este tipo de industrias muchas veces piden ejecutivos de cuentas, es decir una persona designada por la intermediaria para que tenga un puesto de trabajo dentro de la oficina de la organización y desde ahí poder tener el total control del manejo de la nomina.

### **2.2.3.2 Los empresarios no usuarios de éstos servicios**

Algunos empresarios consideran que el intermediar el personal depende del número de colaboradores que tenga la empresa, así como el tipo de actividad que realizan, es decir en una empresa en la que su personal se dedica a labores administrativas requieren de un perfil con educación superior y su estabilidad en los puestos de trabajos son necesarias es en estos casos en los que el empresario prefiere tener a estas personas bajo el régimen de empleados fijos para aumentar en ellos su nivel de compromiso y buen desarrollo de sus labores encomendadas. Se ha podido comprobar que cuando no se tiene intermediado el personal el ambiente de trabajo es óptimo y cada colaborador se preocupa por el desarrollo de sus actividades sin ningún tipo de preocupaciones que afecten su estabilidad. Sin embargo este tipo de empresarios no descarta la posibilidad de hacer uso de la intermediación para los casos de trabajos temporales que promedian entre dos y cinco meses tomando siempre en consideración todo lo estipulado por la ley y existiendo por parte de una entidad de control la supervisión de este tipo de servicio. Otro caso es el de tercerizar ciertas actividades especificas como importaciones, test psicológicos, asesorías, así también como la vigilancia y limpieza de la oficina, los empresarios consideran que para estos casos necesitan personas capacitadas en su rama. Es importante destacar que en aquellas

empresas en donde la rotación de personal es alta se debe considerar la posibilidad de utilizar el servicio de intermediadoras. Haciendo una evaluación del trabajo que realizan los departamentos de talento humano en este tipo de organizaciones se ha determinado que la selección y contratación de personal tiene un tiempo de duración de 1 a 2 meses, esto puede ser por la falta de base de datos (hojas de vida), porque no existe mucho personal para esta actividad y en otros casos porque no hay personal especializado en esa rama y la toma de decisiones se vuelve complicada.

Los planes de capacitación se realizan anualmente y se los ejecuta durante todo el año, en caso de tener un personal en condiciones que no sea fijo, los empresarios consideran que todos deben participar de este programa establecido por la organización ya que es para el bien de la misma, debido a que existen empresas que consideran que el elemento humano es lo mas importante de la organización, por lo tanto existe una estructura completa del departamento de Recursos humanos en donde se involucra la selección, capacitación, pago de nomina, servicio personalizado, bienestar social, departamento medico, etc.

En la actualidad nos encontramos con muchos casos de empresas que luego de la ley reformativa han tomado la decisión de dar estabilidad a todos sus colaboradores esto se debe a que ellos consideran que no hay diferencias en cuanto a costos y que en algunos casos las intermediarias con las cuales operaban han tenido que cerrar sus oficinas puesto que no cumplen con las exigencias de la nueva ley.

#### **2.2.4 La Intermediación Laboral desde el punto de vista de los Empleados contratados a través de Intermediación Laboral.**

El numero de empleados contratados a través de intermediación laboral es bastante elevado y se ha podido percibir que el descontento es general, los empleados que se encuentran en esta situación se sienten perjudicados en todo lo que tienen que ver con sus beneficios, en sus tratos personales, muchos de ellos no tienen comunicación directa con la organización para la cual trabajan y peor aun con la intermediaria que los contrato, en cuanto a la capacitación consideran que no invierten en ellos al igual que con los empleados estables. Lo que nos llamo la atención es que algunos intermediados nos informaron que en algunas ocasiones no llega hasta ellos los comprobantes de pago con la descripción de todos sus haberes, de tal manera que no tienen opción a revisión puesto que solo ven el valor acreditado en sus cuentas, y ellos atribuyen que esto se da por la mala relación del colaborador con la empresa intermediadora. Muchos empleados se sienten etiquetados porque en su camiseta tienen un membrete o un color distinto al del personal fijo, considerando así ellos una situación bastante discriminatoria.

Existen empleados que se encuentran optimistas con la nueva ley Reformatoria porque consideran que van a tener todos los beneficios al igual que el personal estable, principalmente las utilidades que en la actualidad la ley indica que deben ser repartidas el equivalente a todo el ejercicio económico proporcional al tiempo de trabajo; se han asesorado legalmente para saber cual es su situación en estos momentos, es por eso que para ellos es indiferente estar contratados a través de intermedirarias, pues piensan que si ponen mas empeño en su trabajo consideran que en algún momento podrán ser estabilizados.

El problema mas grave que se presenta es que aquellos empleados que están contratados a través de intermediadoras laborales se sienten inestables, en cualquier momento pueden ser cesados de sus funciones y como sus contratos no

son a plazos indefinidos están siempre pensando que de pronto no se les va a renovar el mismo, aquellos que no se han asesorado y no tienen la información clara de los pagos en base a los beneficios de ley consideran que estas instituciones no cumplen con los tales derechos, por ese motivo estos trabajadores están de acuerdo con que las intermediarias desaparezcan para que así el empleador tenga un mayor compromiso en el desarrollo de sus colaboradores y los colaboradores tengan un mayor desempeño, confianza y compromiso para con la empresa donde prestan sus servicios. En cuanto a la relación con sus compañeros con los que comparten el trabajo que están estables, consideran que es muy buena y se brindan apoyo mutuamente en las actividades diarias que realizan.

La situación económica en el Ecuador da como resultado un nivel de desempleo alto y como consecuencia de esto el trabajo es tan necesario para el sustento de las familias, por lo tanto aquellos empleados intermediados tiene mucha preocupación si en algún momento desaparecen las intermediadoras laborales porque no sabrían en que condiciones van a quedar ellos, si las empresas para las que trabajan van a considerarlos como fijos o definitivamente van a prescindir de sus servicios.

### **2.3 . Resultados (En relación a los objetivos e hipótesis)**

#### **2.3.1 Procedimiento relativo a la determinación de la Muestra**

Para nuestra investigación hemos utilizado el método de encuestas; para determinar el tamaño de la muestras hemos considerado tres poblaciones: Una para las

empresas usuarias, otra para las empresas no usuarias y otra para los empleados intermediados.

La población para las empresas usuarias y empleados intermediados fue tomada de una base de datos de una empresa intermediaria de Guayaquil.

La población para las empresas usuarias fue tomada de la base de datos de empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Guayaquil en donde se excluyeron las empresas cuya actividad es la de intermediar al personal, la selección de la población se tomo de las empresas que colaboraron enviándonos vía correo electrónico la respuesta a nuestra encuesta dirigida a la no usuarias.

Utilizamos un nivel de confianza del 95 por ciento y un margen de error del 5 por ciento, para determinar el número de encuestas que debíamos realizar tomamos en cuenta los tres factores que determinan el tamaño de la muestra:

**Grado de confianza (z):** Es el porcentaje de datos que se abarca en función al nivel de confianza dado, nosotros hemos escogido el nivel de 0.95; y para este grado de confianza, le corresponde un valor de Z de 1.96; este valor se obtiene dividiendo el porcentaje dado como confianza, para dos y luego este valor se lo busca en la tabla de distribución normal.

**Máximo error permisible (D):** Es el error que se puede aceptar con base a una muestra "n" y un límite o grado de confianza "X".

**Proporción estimada (p):** Es la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno específico. Para nuestro caso se ha considerado el porcentaje de probabilidad de ocurrencia con el cual se trabaja en estos casos que es 0.50.

Nuestras encuestas están dirigidas a las empresas usuarias del servicio de intermediación laboral, a los empleados intermediados (base de datos de una intermediaria laboral) y a las empresas no usuarias (base de datos empresas afiliadas a la cámara de comercio). La cantidad de empresas que entran en esta categoría para la muestra esta dada por la siguiente formula:

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

**Fuente: Investigación de Mercados, KOTHLER**

Donde:

n = numero de partidas en la muestra

N = total de población de trabajo

p = proporción estimada de éxitos

q = (1-p) o proporción estimada de fracasos

e2 = cuadrado de la aceptabilidad máxima de error entre la proporción real y la proporción de la muestra.

Los valores a utilizar para determinar el número de partidas para la muestra de empleados intermediados fueron:

$$e = 5\%$$

$$z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 6.876$$

$$n = \frac{6,876 * 0.5 * 0.5}{(6876-1) \frac{0.05^2}{1.96^2} + (0.5)*(0.5)}$$

$$n = 364$$

Los valores a utilizar para determinar el número de partidas para la muestra de empresas usuarias fueron:

$$e = 5\%$$

$$z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 62$$

$$n = \frac{62*0.5*0.5}{(62-1) \frac{0.05^2}{1.96^2} + (0.5)*(0.5)}$$

$$n = 54$$

Los valores a utilizar para determinar el número de partidas para la muestra de empresas no usuarias fueron:

$$e = 5\%$$

$$z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 11490$$

$$n = \frac{11,490 * 0.5 * 0.5}{(11,490 - 1) \frac{0.05^2}{1.96^2} + (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 93$$

#### **Procedencia de las encuestas:**

Las encuestas fueron realizadas a 54 empresas usuarias, 93 empresas no usuarias y a 364 empleados intermediados de la ciudad de Guayaquil, mediante el muestreo aleatorio, para realizar el monitoreo se utilizó el método de encuestas, dato que se obtuvo con la fórmula aplicada, cada cuestionario estructurado con distintas preguntas, las mismas que se hicieron por dos modalidades vía correo electrónico y personalmente, las mismas que iban dirigidas a los Gerentes de las empresas y a los empleados bajo la modalidad de intermediación laboral.

Las preguntas fueron cerradas, para establecer los parámetros bajo los cuales realizamos nuestra investigación.

### 2.3.2 Análisis de resultados de las encuestas a la muestra de empresas usuarias, no usuarias y empleados intermediados.

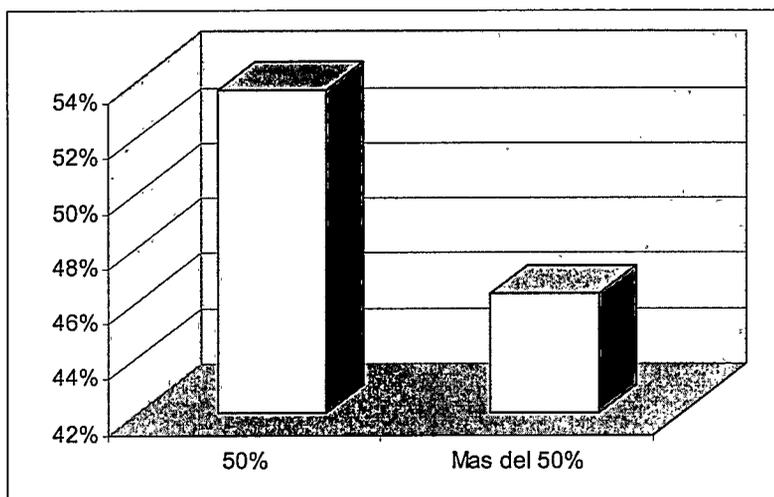
Las encuestas realizadas a las empresas usuarias indagan las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué porcentaje de empleados están intermediados laboralmente?

Esta pregunta tiene como finalidad comprobar si las empresas usuarias están cumpliendo con lo estipulado por la ley.

50%

Más del 50%

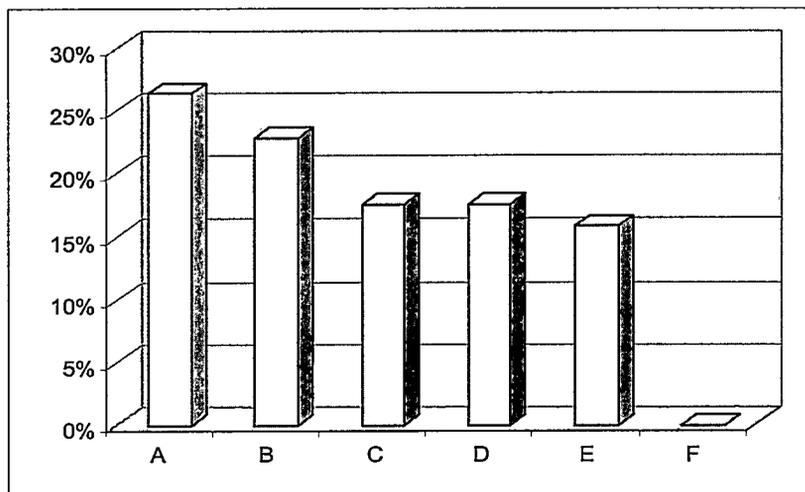


En los resultados podemos observar que el 54 por ciento de las empresas usuarias cumplen con lo establecido por la ley y el 46 por ciento todavía siguen evadiendo los controles de la Inspectoría de trabajo incumpliendo con lo que establece la misma.

2.- ¿Por qué ustedes prefieren intermediar su nómina?

- A. Reducir costos
- B. Evitar sindicatos
- C. No hay mucho personal
- D. Tener flexibilidad con el personal
- E. No tiene departamento de RRHH
- F. Otros

Esta pregunta tiene por objeto conocer las razones principales que los llevaba a elegir esta alternativa de la intermediación laboral.



En los resultados podemos observar que el 26 por ciento de las usuarias consideran que la razón principal para elegir esta alternativa es la reducción de costo; el 23 por ciento considera que es para evitar sindicatos; el 18 por ciento considera que es porque el numero de empleados es tan reducido que puede ser manejado por la

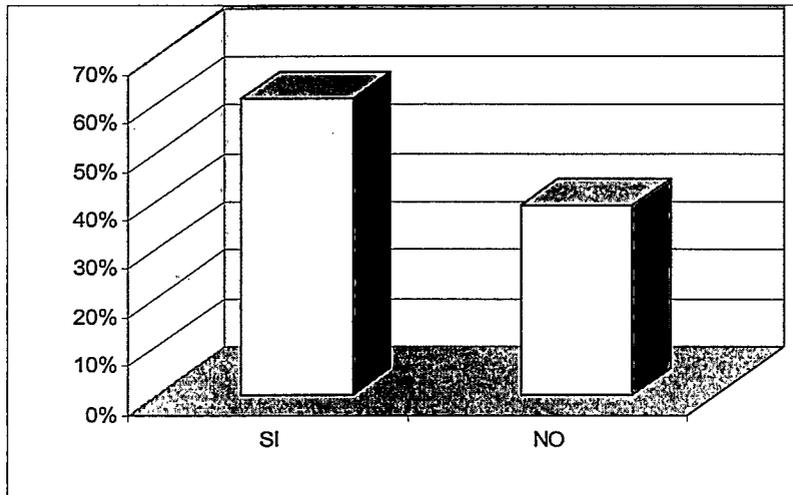
intermediaria para ellos dedicarse exclusivamente al negocio; el 18 por ciento considera que a través de la intermediación de la nomina pueden tener flexibilidad con el personal; el 16 por ciento considera que la razón mas importante es porque no cuentan con un departamento de recursos humanos.

3.- ¿Cree usted que las intermediarias laborales cumplen con todos los derechos de sus colaboradores?

Si

No

Esta pregunta tiene como finalidad conocer si las intermediarias laborales están cumpliendo con todo lo establecido por la ley en cuanto a los derechos de sus colaboradores.



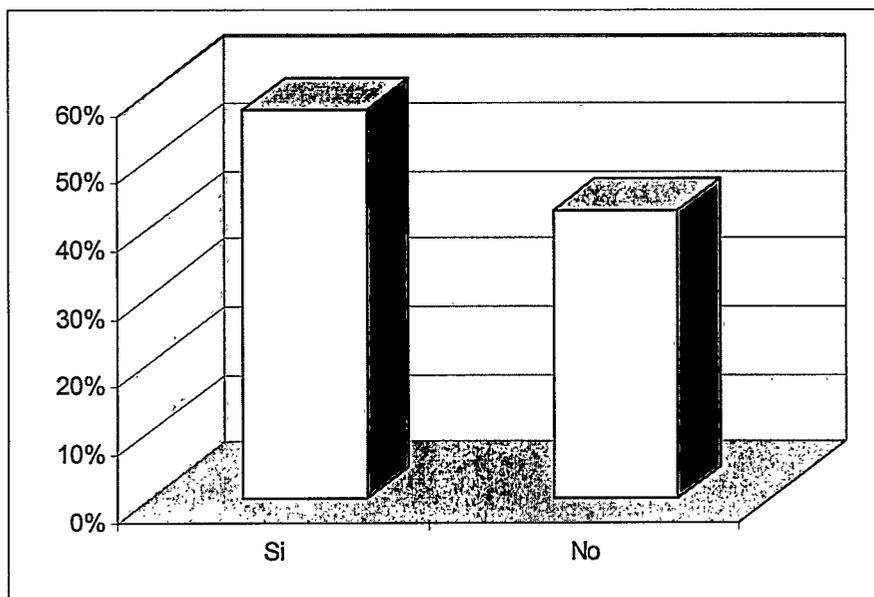
El resultado nos demuestra que el 61 por ciento de las usuarias consideran que la intermediarias si cumplen con los derechos de sus colaboradores y el 39 por ciento opinan que no, porque han tenido algunas quejas por parte de los mismos.

4.- ¿Existe diferencia de productividad en el trabajo del personal fijo y el intermediado?

Si

No

Esta pregunta tiene como finalidad comprobar si existe diferencia entre los colaboradores fijos e intermediados en cuanto a la productividad en el trabajo que desempeñan.



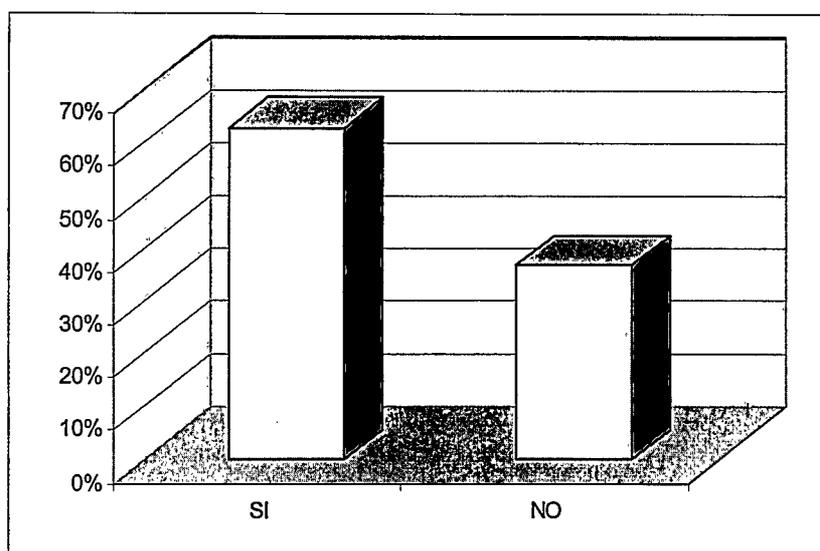
De acuerdo a la investigación podemos observar que el 57 por ciento de las usuarias consideran que si existen diferencias entre colaboradores fijos e intermediados en cuanto a su nivel de productividad en el trabajo y el 43 por ciento consideran que no existe esta diferencia.

5.- ¿Está motivado su talento humano dentro de la organización?

Si

No

Esta pregunta tiene la finalidad de conocer si el talento humano que tiene dentro de la organización se siente motivado.



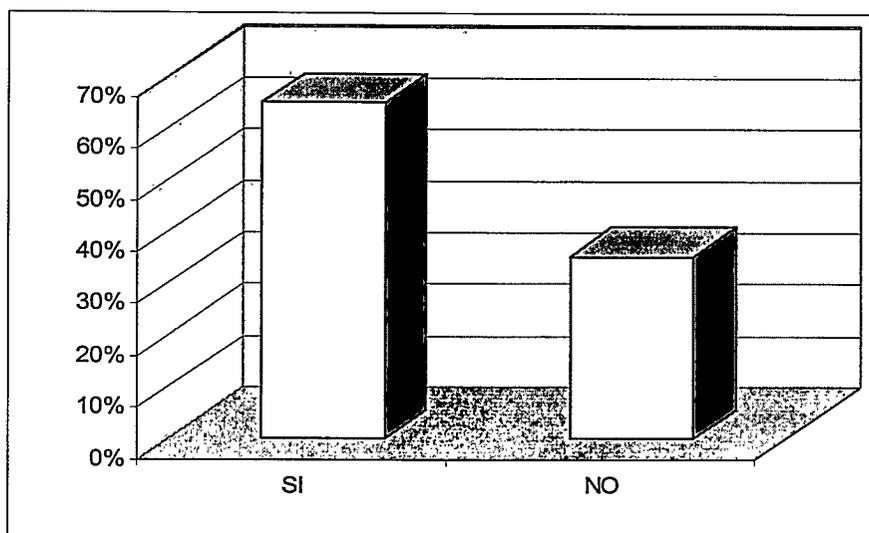
Podemos observar que el 63 por ciento de las usuarias consideran que su talento humano si se encuentra motivado dentro de la organización sin importar el medio por el cual ha sido contratado y el 37 por ciento consideran que su talento humano no esta motivado porque existen ciertas expectativas entre los colaborados fijos e intermediados.

6.- ¿Estaría usted dispuesto a invertir en capacitación a su personal intermediado?

Si

No

Esta pregunta tiene como finalidad conocer si las usuarias estarían dispuestas a invertir en capacitación a su personal intermediado.



Los resultados que obtuvimos fueron que el 65 por ciento de las usuarias si están dispuestas a invertir en capacitación con su personal intermediado porque están concientes que siempre esto será en beneficio de la organización y el 35 por ciento no están dispuestos a invertir en su personal intermediado puesto que consideran que el personal estará muy poco tiempo dentro de su organización y esto seria considerado como un gasto adicional mas no como una inversión.

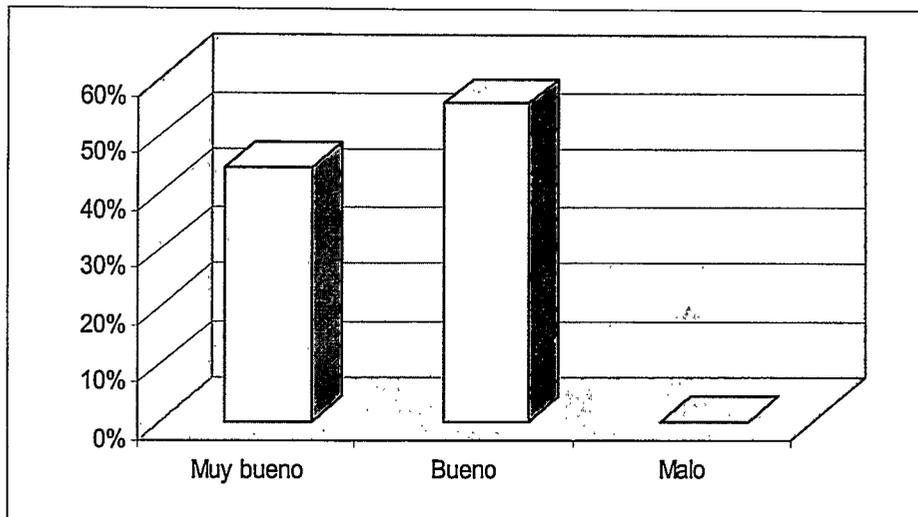
7.- ¿Cómo percibe usted el clima organizacional teniendo un % de empleados intermediados?

Muy bueno

Bueno

Malo

Esta pregunta tiene como finalidad conocer cual es el clima organizacional de una empresa usuaria que tiene un porcentaje de empleados intermediados.

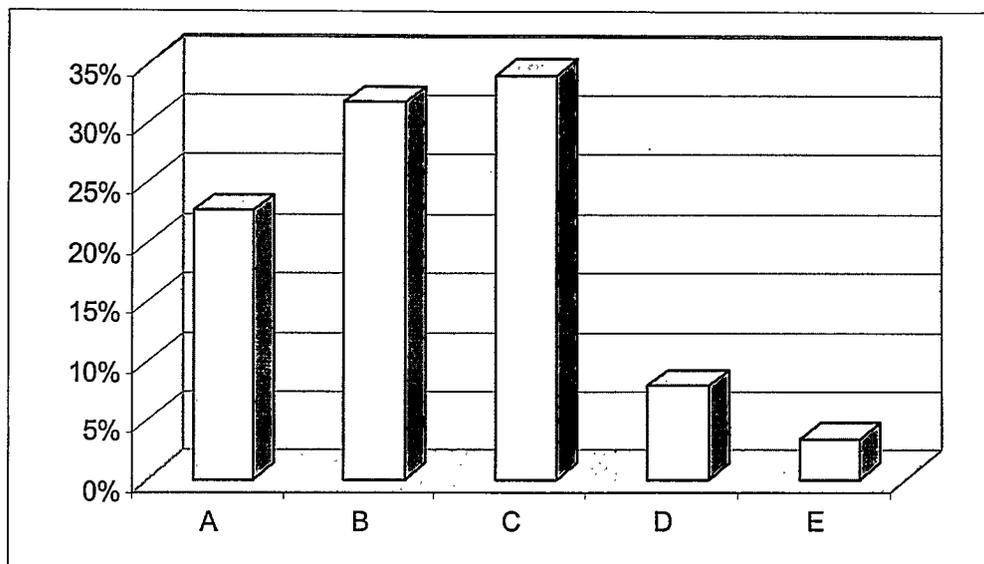


Podemos observar que el 44 por ciento de las usuarias consideran que el clima organizacional es muy bueno; el 56 por ciento consideran que es bueno y ninguna usuaria opinó que su clima organizacional es malo.

8.- ¿Qué tipo de comunicación usted utiliza con su personal tanto fijo como intermediado?

- A. Verbal personal
- B. Vía correo electrónico
- C. Reuniones de trabajo
- D. Reuniones de Integración
- E. Otros

El objeto de esta pregunta es conocer los tipos de comunicación que las usuarias utilizan con su personal fijo e intermediado.



Los resultados obtenidos son que el 23 por ciento de las usuarias consideran que el tipo de comunicación que utilizan con su personal fijo e intermediado es verbal personal; el 32 por ciento es vía correo electrónico; el 34 por ciento lo realizan a través de reuniones de trabajo; el 8 por ciento es por reuniones de integración y el 3 por ciento utilizan otros medios como vía telefónica por el giro del negocio.

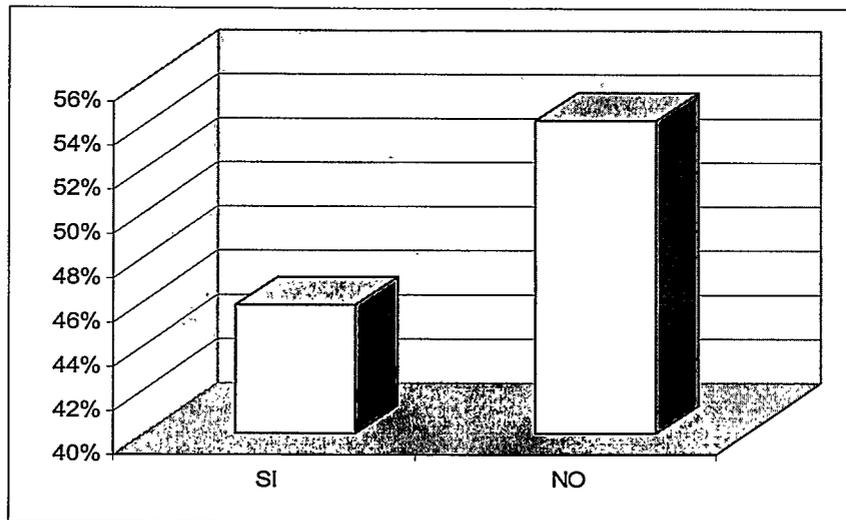
9.- ¿Consideraría usted pasar a un empleado intermediado para ser empleado fijo?

Si

No

¿Por qué?

El objeto de esta pregunta es conocer si las usuarias en algún momento considerarían la posibilidad de pasar a un empleado intermediado para ser empleado fijo.

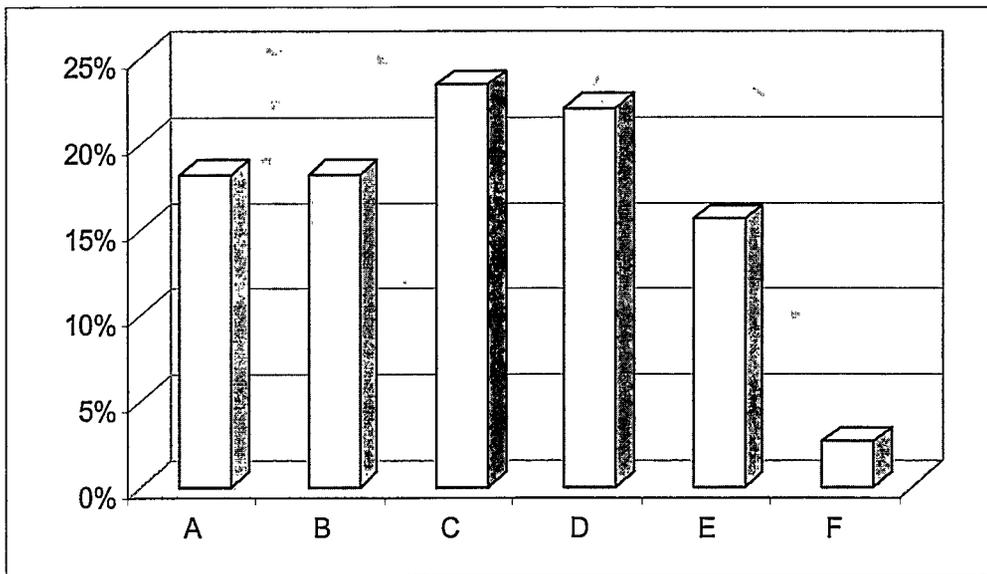


El resultado nos demuestra que el 46 por ciento de las usuarias si consideran en algún momento ver la posibilidad de pasar a uno de sus empleados intermediados a una posición fija porque se han desenvuelto bien en sus actividades y se convierten en un elemento importante para la organización, porque demuestra su capacidad y compromiso, para que se motive el colaborador, si cumplen un tiempo determinado a prueba que es superior al que establece la ley para mantenerlo mas tiempo a prueba, es decir mas de tres meses y el 54 por ciento consideran que no hay esa posibilidad porque no ve ningún beneficio para la usuaria, no porque crearía un conflicto para todos los intermediados ya que todos reclamarían esta posición, porque se tienen contratos con las intermediadoras de no pasar los empleados intermediados a fijos, no hay esa política en la empresa, aumentaría el numero de personal fijo y eso no le conviene a la empresa, depende del tipo de empresa, ya que hay empresas que todo su personal son vendedores y estos constantemente están rotando, porque no existen departamento de recursos humanos y no hay quien se encargue del personal, porque los puesto de trabajo son eventuales y la empresa es pequeña, por miedo a los sindicatos.

10.-¿Qué sugeriría para que mejore el servicio de intermediadoras laborales?

- A. Implementar más controles
- B. Auditorías sorpresas y frecuentes
- C. Imparcialidad
- D. Implementar sanciones más drásticas
- E. Que existan más organismos de control
- F. Otros

El objeto de esta pregunta es para conocer las sugerencias que las usuarias podrían dar para que mejore el servicio de las intermediadoras laborales.



Los resultados obtenidos nos revelan que el 18 por ciento de las usuarias sugieren implementar más controles en el servicio que dan las intermediadoras para que estas mejoren los mismos; el 18 por ciento consideran que deberían hacer auditorías

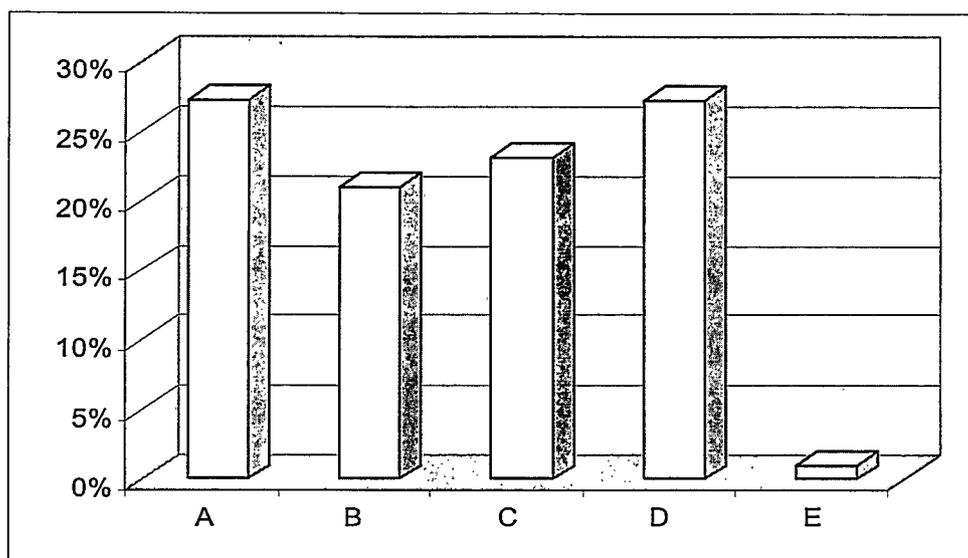
sorpresas y frecuentes, el 23 por ciento consideran que la intermediadoras deben ser imparciales es decir no preocuparse solo por el beneficio de su negocio sino por el bienestar del personal que contratan para dar un servicio a la usuaria, el 22 por ciento consideran que se deben implementar sanciones mas drásticas con las intermediadoras, el 16 por ciento consideran que deben existir mas organismos de control para que presionen a las intermediadoras en el cumplimiento de las leyes y el 3 por ciento sugieren otras razones como dar un buen asesoramiento tanto a la usuaria como al personal subcontratado para mantenernos actualizados en los cambios que se den en la ley y el reglamento, para que ofrezcan alternativas o sugerencias en cuanto al servicio de intermediar al personal, fomentar mayor motivación del personal y compromiso y para que mejoren su proceso de selección interna para evitar a la usuaria los inconvenientes frecuentes que se presentan que son la rotación continua de personal porque dejan el puesto de trabajo, porque no rinden en el puesto que se les ha designado o porque no cumplen con competencias que desde una inicio se le solicito a la intermediadora.

Las encuestas realizadas a las empresas no usuarias indagan las siguientes preguntas:

1.- ¿Por qué no intermedian su personal?

- A. Somos pocos
- B. No queremos tener problemas con la ley
- C. Nos interesan nuestros colaboradores
- D. Tenemos Departamento de RRHH
- E. Otros

Esta pregunta fue realizada para conocer porque las empresas no intermedian su personal.

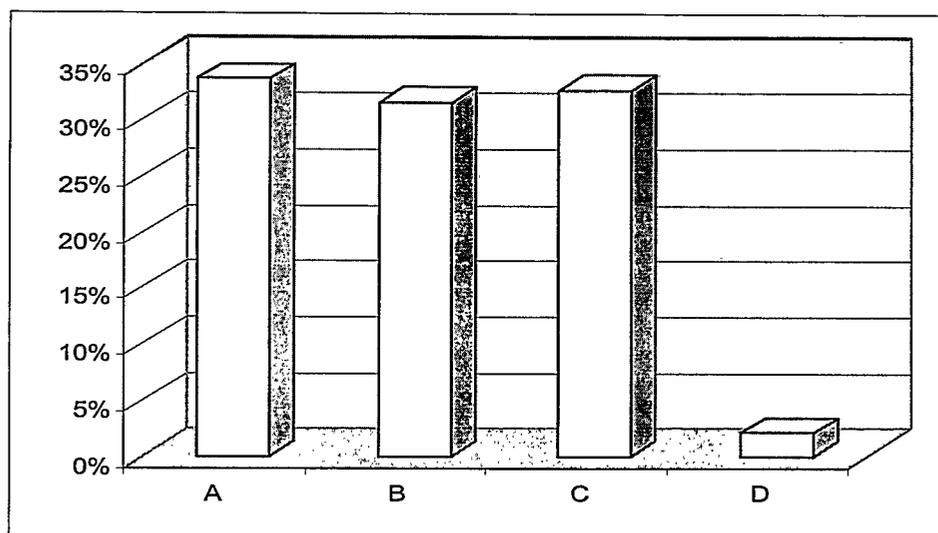


Los resultados nos demuestran que el 27 por ciento de las no usuarias nos indican que no intermedian su personal porque son pocos en la organización; el 21 por ciento nos indican que no quieren tener problemas con la ley; el 23 por ciento nos indican que les interesan sus colaboradores; el 27 por ciento nos indican que tienen departamento de recursos humanos y no amerita intermediar al personal porque tienen las personas idóneas y especializadas para realizar esta actividad y el 1 por ciento nos indican otros motivos como no se justifica el costo beneficio con relación al poco personal que manejamos

2.- ¿Qué ventajas ve usted al no tener intermediado su personal?

- A. Tener al personal motivado
- B. Nivel de productividad óptimo
- C. Alto nivel de compromiso de los colaboradores
- D. Otros

Esta pregunta fue realizada para conocer las ventajas que ven los no usuarios al no tener su personal intermediado.

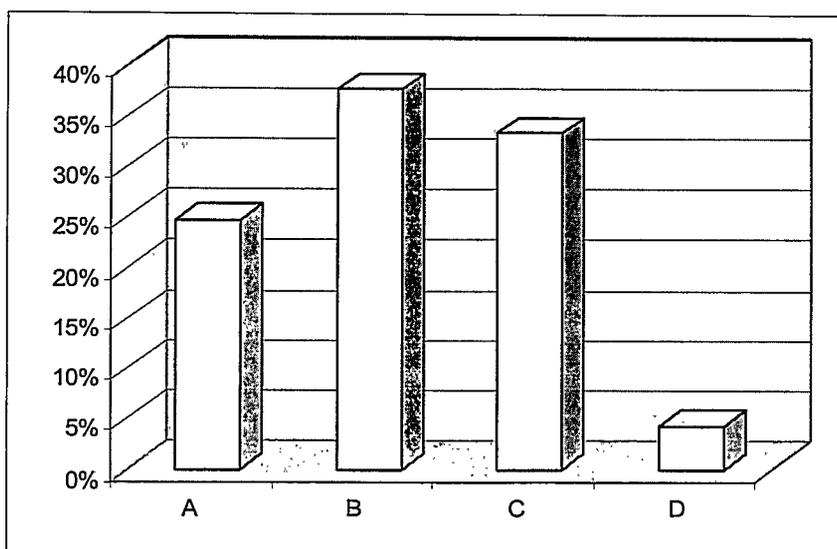


Los resultados nos demuestran el 34 por ciento de las no usuarias consideran que las ventajas de no tener personal intermediado es que su personal está motivado; el 32 por ciento consideran que sus colaboradores tienen un nivel de productividad óptimo; el 33 por ciento considera que todos sus colaboradores tienen un alto nivel de compromiso por no ser un personal intermediado y el 2 por ciento nos indica otras ventajas como al tener a todo su personal estable se le da tranquilidad en el aspecto laboral a sus trabajadores.

3.- ¿Qué opinión tiene sobre las intermediarias laborales?

- A. Son necesarias
- B. Son explotadoras
- C. Generan empleo a las personas
- D. Otros

Esta pregunta fue realizada para conocer la opinión que tienen las no usuarias sobre las intermediarias laborales.



El resultado obtenido nos demuestra que el 25 por ciento de las no usuarias consideran que las intermediarias laborales son necesarias en ciertos casos; el 38 por ciento consideran que son explotadoras porque saben de algunas intermediarias que no le pagan completo al personal porque cobran un porcentaje del sueldo o porque se atrasan en sus pagos; el 33 por ciento consideran que las intermediarias generan empleo a las personas y el 4 por ciento consideran otros motivos como son necesarias pero si todas sus actividades las realizan correctamente, ayudan a la empresa a reducir costo, es decir obviando la selección del personal y su análisis de competencias, generan empleo pero deben ser mas equitativas con los colaboradores, otro motivo es que la intermediarias son vistas como un negocio más.

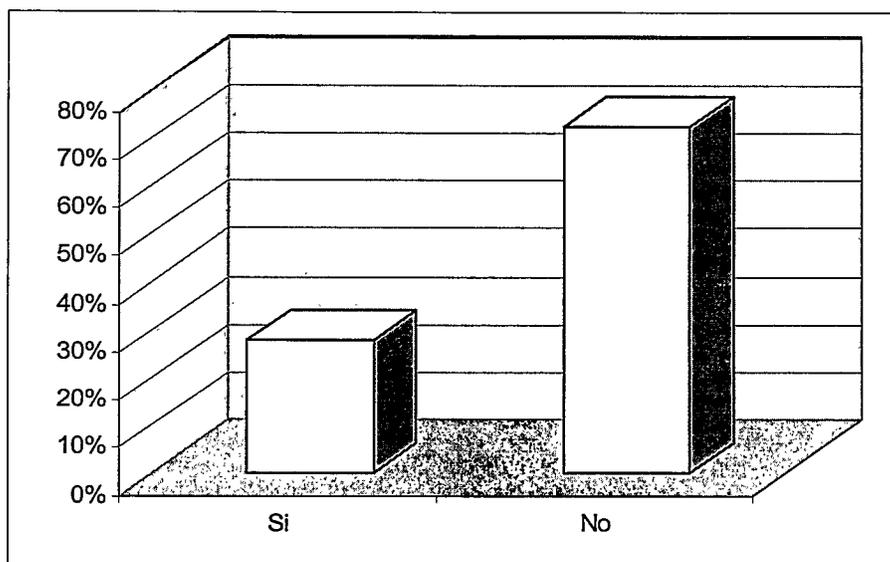
4.- ¿Pensaría usted utilizar en algún momento este servicio?

Si

No

¿Por qué?

Esta pregunta fue realizada para conocer si pensarían las no usuarias en algún momento tomar el servicio de intermediación.



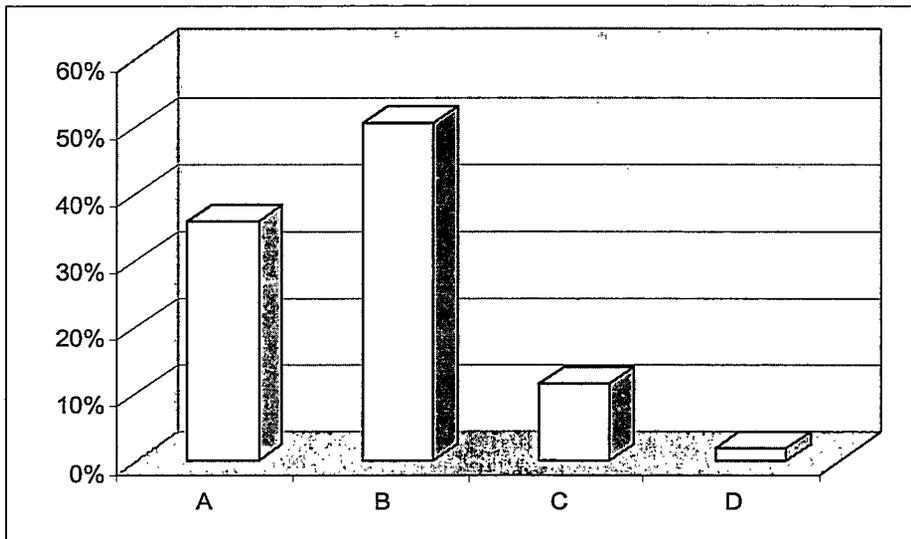
El resultado nos demuestra que el 28 por ciento de las no usuarias pensaría en algún momento sí utilizar este servicio porque a medida que va creciendo la empresa se necesita un apoyo al departamento de recursos humanos, cuando se vea la necesidad de hacerlo, cuando sufra las consecuencias de un sindicato, porque la carga laboral puede ser un gasto difícil de manejar, dependiendo de las leyes pueden ser de beneficio para la empresa especialmente en áreas que no son su especialidad, para servicios ocasionales de corto plazo, cuando la empresa crezca, porque ayudaría a encontrar personal más capacitado, en el caso de que se demuestre que existe una rebaja en el presupuesto, porque el departamento de Recurso humano se toma más tiempo en conseguir el personal que se requiere, porque se cree que la intermediadora le podría ayudar capacitando al personal, y el 72 por ciento no piensan utilizar este servicio porque no lo necesita, porque no apoyan a los colaboradores de la organización, porque consideramos que es un gran problema, porque cobran demasiado, porque no tienen la necesidad, porque perjudica a los empleados en cuanto a sus derechos, porque tengo departamento de recursos humanos y las actividades realizadas por el mismo las manejan ágilmente, porque no cumplen con los contratos y cogen mucho dinero a su favor, porque no es

de mucho beneficio para el empleado, porque prefieren evitar problemas con la ley, porque los colaboradores ya no se sentirán tan comprometidos y no serán productivos, porque mis colaboradores llevan muchos años de trabajo en la organización estables, por temor a que desaparezcan estas empresas tendremos problemas dentro de la organización, porque las personas que están a través de las intermediarias no trabajan bien.

5.- ¿Cuánto tiempo usted invierte en el proceso de selección de su personal?

- A. De 1 a 3 días
- B. De 4 a 7 días
- C. De 1 a 2 semanas
- D. Más de 2 semanas

Esta pregunta fue realizada para saber cuánto tiempo invierte una empresa no usuaria en el proceso de selección de su personal.



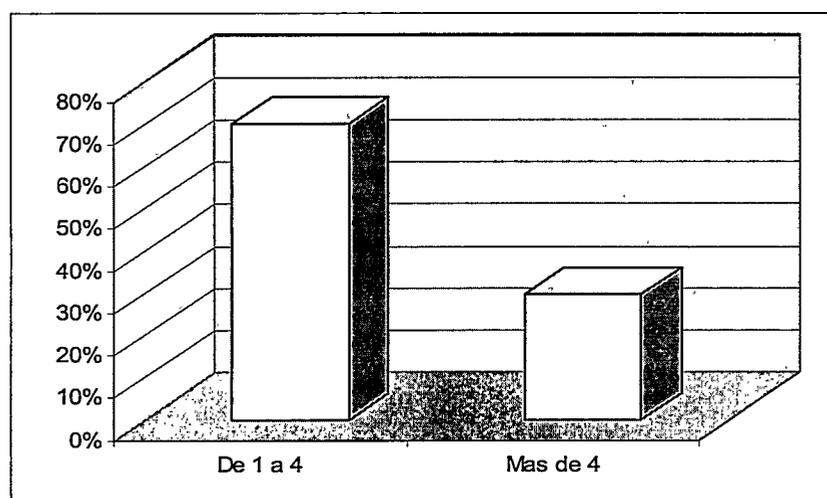
El resultado nos demuestra que el 36 por ciento de las empresas no usuarias se demoran de 1 a 3 días en selección a su personal, el 51 por ciento se demoran de 4 a 7 días, el 12 por ciento se demoran de 1 a 2 semanas y el 2 por ciento se demoran más de 2 semanas en selección su personal.

6.- ¿Cuántas personas trabajan en el departamento de talento humano?

De 1 a 4

Más de 4

Esta pregunta fue realizada para saber cuántas personas trabajan en el departamento de talento humano en las empresas no usuarias.



El resultado nos demuestra que el 70 por ciento de las empresas no usuarias cuentan de 1 a 4 personas que trabajan en el departamento de talento humano dentro de su organización y el 30 por ciento cuentan con más de 4 personas.

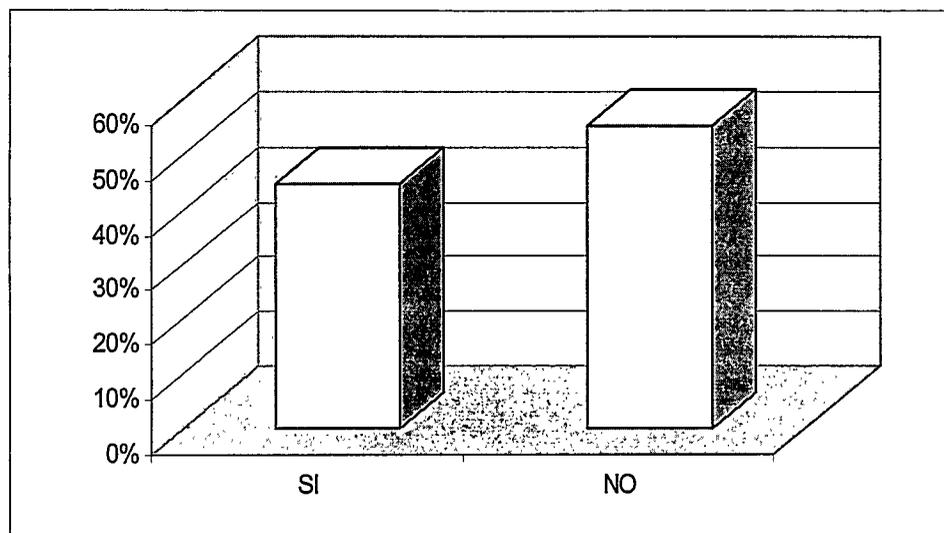
7.- ¿Estaría usted de acuerdo con que las intermediarias desaparezcán?

Si

No

¿Por qué?

Esta pregunta fue realizada para saber si las empresas no usuarias estarían de acuerdo con que las intermediarias desaparezcán.



El resultado nos permite observar que el 45 por ciento de las empresas intermediadas sí estarían de acuerdo con que las intermediarias desaparezcán porque ellos cobran un porcentaje elevado por cada persona intermediada y eso pierde el empleado, porque no cumplen con los derechos del trabajados, porque el empleado no es productivo en el momento de ser intermediados, porque incentivan a la utilización del servicio intermediado, porque no cumplen con la ley, porque no son útiles, porque los empleados que no son fijos se sienten inestables y bajan su productividad, porque explotan a las personas, porque se lucran del trabajo de los empleados, porque el negocio es solo para la intermediadora, porque nunca motivan al personal y no les incrementa el sueldo, porque generan desintegración al ambiente laboral manejando a la gente como mercancía , y el 55 por ciento no

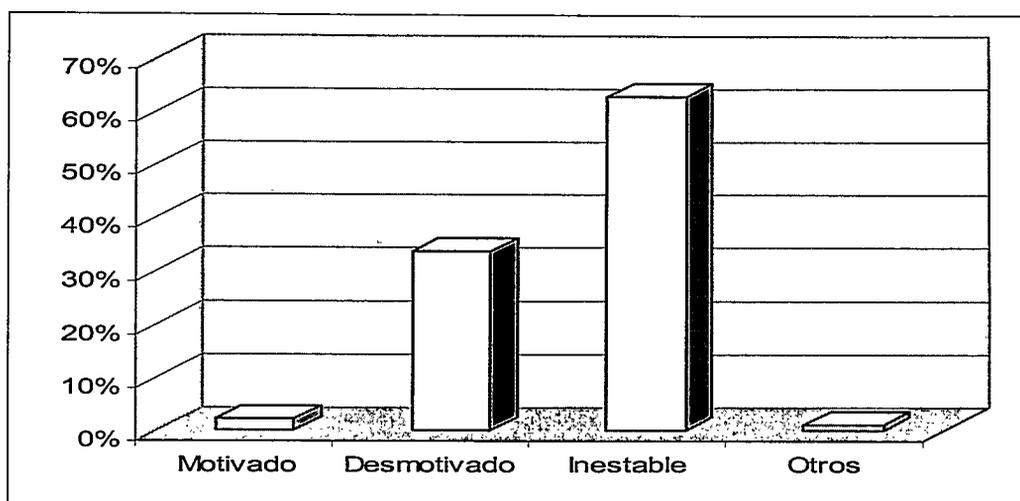
estarían de acuerdo porque es un recurso útil cuando necesiten contratar personal para trabajos o servicios ocasionales en un tiempo de corta duración y a la vez, gente que no cuenta con un empleo fijo tiene la oportunidad de trabajar por horas o por tiempo definido, pero por ningún motivo éste trabajo no debe ser a largo plazo, porque es una ayuda para la empresa independiente, porque ayuda a la empresa a reducir costos y evitar sindicatos, porque ayuda a aliviar la carga laboral, porque podría ayudar a conseguir personal para áreas críticas, porque ayudan y apoyan a personas a conseguir empleo aunque sea como intermediados, porque proveen de personal necesario para períodos o procesos específicos, porque si desaparecen aumentaría el índice de desempleo, porque ayudan a la empresa a concentrar sus esfuerzos en el desarrollo productivo de la actividad económica de la organización.

Las encuestas realizadas a los empleados intermediados indagan las siguientes preguntas:

1.- ¿Cómo se siente al estar contratado a través de intermediarias laborales?

- A. Motivado
- B. Desmotivado
- C. Inestable
- D. Otros

Esta pregunta fue realizada para saber como se sienten los empleados intermediados dentro de la organización.



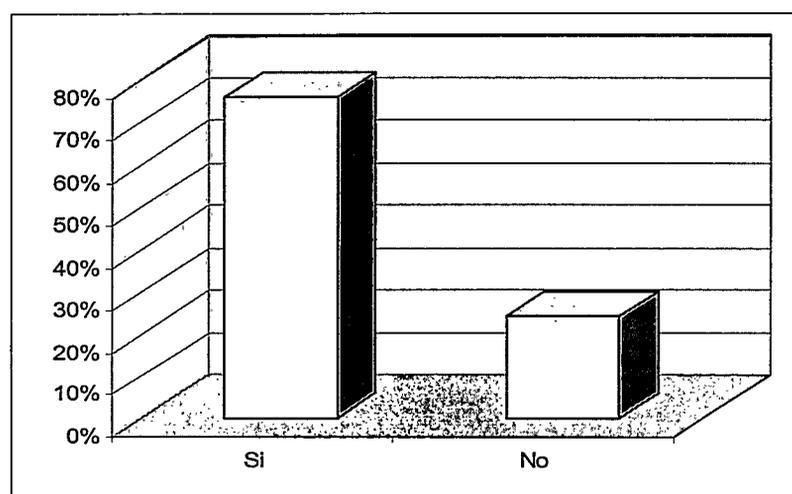
El resultado obtenido nos demuestra que el 2 por ciento de los empleados intermediados se encuentran motivados, el 34 por ciento desmotivado, el 63 por ciento inestable y el 1 por ciento considera que son explotados.

2.- ¿Cumplen con ustedes otorgándoles todos los beneficios establecidos en la ley?

SI

NO

Esta pregunta fue realizada para conocer si los empleados intermediados están recibiendo todos los beneficios de ley.



El resultado nos revela que el 76 por ciento de los empleados intermediados si reciben los beneficios de ley y el 24 por ciento no reciben los mismos.

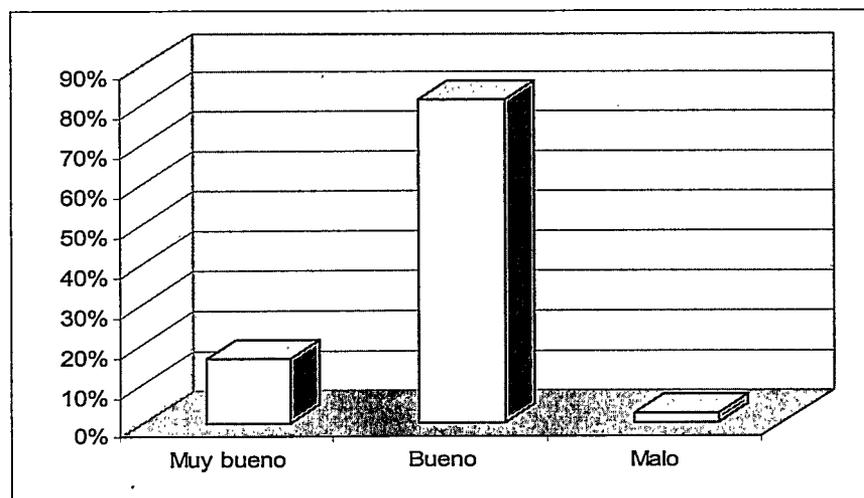
3.- ¿Qué trato tienen por parte de la compañía para la cual están trabajando?

Muy bueno

Bueno

Malo

Esta pregunta fue realizada para conocer cómo es el trato que tiene el intermediado con la organización para la cual presta sus servicios.



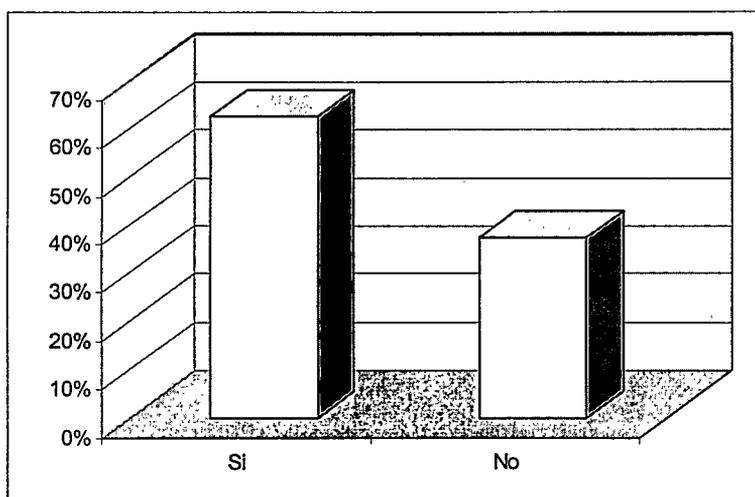
El resultado nos revela que el 16 por ciento de los empleados intermediados reciben muy buen trato, el 81% se encuentra en un nivel bueno y el 2 por ciento se siente maltratado.

4.- ¿La organización para la cual laboran lo capacitan al igual que los empleados fijos?

SI

NO

Esta pregunta fue realizada para conocer si las empresas para las que laboran les dan capacitación al igual que los colaboradores fijos.



El resultado nos revela que el 63 por ciento indican que sí son capacitados en igualdad de condiciones y el 37 por ciento indica que no son capacitados.

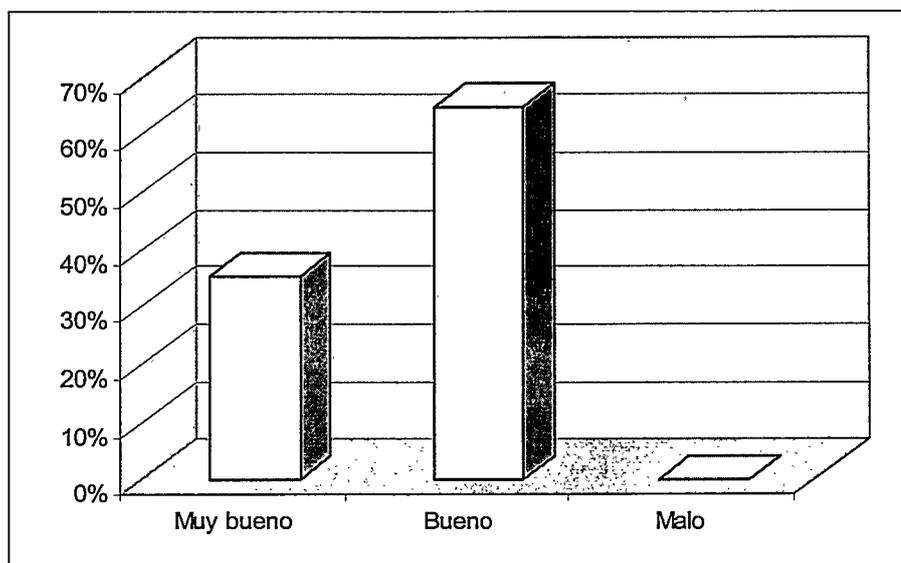
5.- ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros que se encuentran fijos en la organización?

Muy bueno

Bueno

Malo

Esta pregunta fue realizada para conocer cómo es la relación de trabajo con sus compañeros que se encuentran fijos en la organización.



El resultado nos revela que el 35 por ciento de los empleados intermediados consideran que la relación es muy buena con sus compañeros de trabajo que se encuentran fijos en la organización, el 65 por ciento considera que la relación es solo buena y el 0 por ciento indica que la relación es mala.

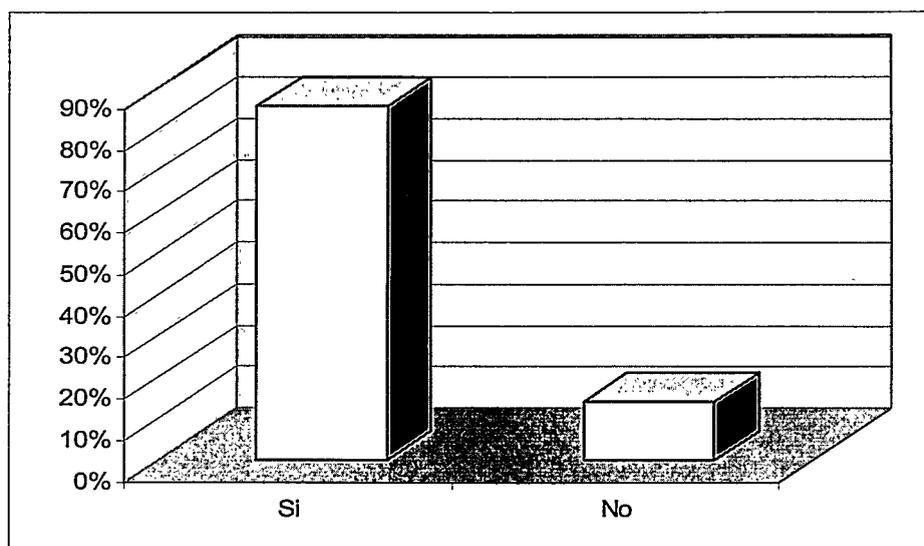
6.- ¿Estaría usted de acuerdo con que las intermediarias desaparezcán?

SI

NO

¿Por qué

Esta pregunta fue realizada para conocer si el empleado intermediario estaría de acuerdo con que las intermediarias desaparezcán.

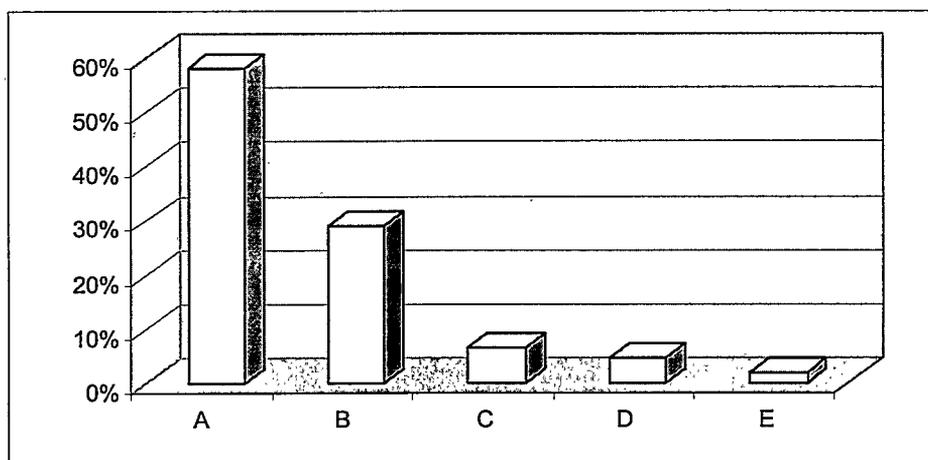


El resultado nos revela que el 86 por ciento de los empleados intermediarios están de acuerdo con que sí desaparezcan la intermediarias porque no cumplen con las normas ni pagan lo establecido por la ley, para que el trabajador tenga estabilidad laboral y el empleador tenga mayor compromiso con su colaborador, habría mas confianza hacia la empresa que se está prestando servicio, porque las empresas no los ven como colaboradores sino los tildan como alguien eventual, porque no pagan a tiempo los sueldos, porque no dan mas plazo a los contratos y estos solo son por horas, para evitar los problemas en jubilaciones, porque no pueden utilizar el seguro social porque la intermediaria se retrasa en el pago, porque el colaborador no se siente motivado trabajando bajo este esquema, porque es difícil pedir anticipo y aumento de sueldo, para tener oportunidades de ascenso en los puestos de trabajo, no pagan completo al colaborador porque le merman una comisión y el 14 por ciento no desean que desaparezcan porque muchas personas se quedan sin trabajo, porque se inventaría otra forma para que la empresa no pierda o los mantenga en una situación similar, porque las empresas necesitan una opción para tener personal por un par de meses.

7.-¿Qué sugeriría para que mejore el servicio de intermediadoras laborales?

- A. Que cumplan con los derechos de los trabajadores
- B. Aumento plazo de contratos
- C. Que sean imparciales
- D. Implementar sanciones más drásticas
- E. Otros

Esta pregunta fue realizada para conocer qué sugeriría el empleado intermediario para que mejore el servicio de las intermediadoras laborales.



El resultado nos indica que el 58 por ciento solicitan que cumpla con los derechos de los trabajadores, el 29 por ciento piden que aumente el plazo de los contratos, el 7 por ciento piden que sean imparciales, el 5 por ciento piensa que se debería implementar sanciones más drásticas y el 2 por ciento solicita que cuando se renueve el contrato se les realice un incremento de sueldo.

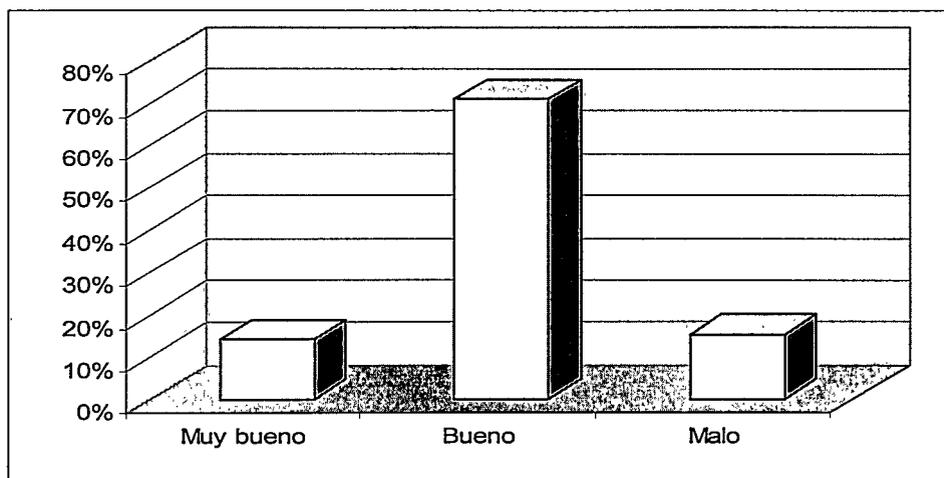
8.-¿Qué trato tienen por parte de la compañía para la cual esta contratado (intermediadora)?

Muy bueno

Bueno

Malo

Esta pregunta fue realizada para conocer qué trato les dá la empresa para la cual están prestando sus servicios.



El resultado nos revela que el 14 por ciento de los empleados intermediados reciben un trato de la empresa para la cual trabajan es muy bueno, el 71 por ciento opinan que solo es bueno y el 15 por ciento consideran que es malo.

## **2.4 Verificación de Hipótesis**

### **2.4.1 Verificación de Hipótesis General**

De acuerdo con la hipótesis general presentada en las investigaciones que hemos realizado para desarrollar el tema de la intermediación laboral y su incidencia en la organización y decisión empresarial, hemos podido observar que la hipótesis general presentada si se cumple, debido que entre las respuestas más comunes encontramos que algunos de los factores que llevan al empresario a intermediar el personal de su organización son:

Muchos empresas usuarias consideran que lo hacen para reducir costos, es decir la parte operativa del departamento de manejo de nómina, costos en cuanto a infraestructura no se tiene que gastar en una oficina o en adecuar un espacio físico para que puedan operar, este esquema de contratación de personal fue bien visto por sectores productivos del Ecuador que tienen gran manejo de personal ya que con ello se bloqueó la organización de los trabajadores y consecuentemente se evitó la formación de los comités de empresas y/o sindicatos por eso toman la opción de intermediación. Existen empresas que consideran que necesitan tener flexibilidad con el colaborador al momento de prescindir de sus servicios, es decir no se tendría que preocupar por el aspecto legal en cuanto a actas de finiquito para posteriormente ser enviadas al Ministerio de trabajo.

Otras empresas consideran que lo hacen por razones netamente técnicas es decir contar con un personal especializado en las áreas más importantes de su organización o por reemplazo de personal por tiempo, es decir en caso de vacaciones o permisos por maternidad, en casos de trabajos por temporadas.

#### **2.4.2 Verificación de Hipótesis Particulares**

Nuestra primera hipótesis estaba planteada en cuanto al porcentaje de empleados que están intermediados en la usuaria, la misma no ha sido cumplida porque cuando realizamos las encuestas, las empresas usuarias dudaban en darnos una respuesta real por temor a que esa información sea revelada de alguna manera a las autoridades competentes, por lo tanto casi la mayoría nos indicó que están cumpliendo con el porcentaje estipulado por la ley que es el 50 por ciento.

En la práctica pudimos observar que no se realiza un control constante en las usuarias en cuanto al personal intermediado, uno de las formas de hacer el control es a través de las declaraciones que se realizan al SRI en donde las usuarias deben poner el número de empleados que tienen por intermediación laboral y los trabajadores que gozan de todos los beneficios y permanencia fija en la organización, lo que falta es la confrontación de datos por parte de los inspectores de trabajo para la verificación, se cree que en meses posteriores saldrán los inspectores de trabajo a realizar este trabajo con la información que se está obteniendo en los actuales momentos de las compañías intermediadoras.

Uno de los objetivos específicos mencionados en nuestra tesis se refería a los mecanismos de control en cuanto a contrataciones a través de la modalidad de intermediados, en los actuales momentos la inspectoría de trabajo ha creado un departamento en donde se contrataron 20 personas especialmente para hacer las visitas periódicas a las intermediarias laborales para poder inspeccionar y requerir todo lo concerniente a la nueva ley reformativa, posterior a las visitas se les envía una notificación en donde les dan un plazo de 15 días para que presenten los descargos; en caso de que no cumplan se procede a imponerles una multa, si incumplen por segunda vez se los multará nuevamente y si vuelve a incumplir no se

le renovará el permiso. Los mecanismos de control establecidos fueron los siguientes:

- Contratar 20 personas para que realicen inspecciones y verificaciones en las intermediarias laborales.
  
- Planificar visitas periódicas de verificación a las intermediarias laborales.
  
- Elaborar orden de trabajo para las inspecciones a las intermediarias laborales.
  
- Revisar la siguiente documentación.
  
- Contratos de trabajo, tipos de contratos.
  
- Reglamentos internos.
  
- Tres últimas planillas del IESS, verificar si todos están afiliados.
  
- Verificar el rubro de vacaciones, Horas extras, horas complementarias, etc.

- Revisión de las actas de finiquito.
  
- Revisión del 1% de discapacitados.
  
- Preparar informes sobre los resultados de las inspecciones.
  
- Notificar a las intermediarias laborales para darles un plazo que presenten justificativos por incumplimientos para posteriormente sancionar.

Debido a estos mecanismos dictados se deben establecer indicadores de control que nos permitan medir el cumplimiento de las leyes de las intermediarias entre los cuales se han propuesto los siguientes:

- Permisos concedidos para funcionamiento de intermediarias laborales y los contratos mercantiles emitidos.
  
- Número de personal reportado como intermediado por empresa y nómina del personal y planilla del IESS
  
- Nómina de empleados y los comprobantes de pagos a empleados.
  
- Total nómina intermediada y número de discapacitados contratados.

- Número de discapacitados y certificados emitidos por el CONADIS.
  
- Informes de infracciones y los pagos de las multas.

Hasta el momento se están evaluando los resultados correspondientes a las inspecciones que se han realizado en donde se está decidiendo qué intermediadoras van a ser cerradas por incurrir en muchas faltas.

La segunda hipótesis planteada en nuestra investigación es sobre el nivel de eficiencia de los colaboradores de las empresas usuarias, si el estar bajo estas condiciones hacen que este nivel disminuya, pues realmente corroboramos nuestra hipótesis la mayoría de las empresas usuarias coinciden en que sí hay diferencia de eficiencia en el trabajo del personal fijo y el intermediado, pero tienen bien claro que esto depende mucho de la actitud de los colaboradores, puesto que si bien es cierto el medio que los rodea mencionan tantas inestabilidades e irregularidades en este sistema esto hace que el talento humano se sienta mal anímicamente y se convierta en una barrera de efectividad para cumplir sus labores a ellos encomendada, pero se han encontrado con casos de colaboradores que se esmeran por hacer bien su trabajo para posteriormente sean considerados como futuras candidatos estables en la organización, dentro de las sugerencias que se permitían dan las usuarias nos indicaron que las organizaciones consideran necesario realizar evaluaciones a través de los jefes de área el análisis del grado de efectividad del personal intermediado, a través de estos resultados podría obtenerse una medición del nivel de eficiencia del talento humano, lo cual me permitiría evaluar cuan efectivo es contratar a un colaborador bajo la modalidad de intermediación laboral.

Los indicadores de gestión de las empresas contratantes para poder conocer el nivel de eficiencia del talento humano intermediado se lo analizan y revisan de la siguiente manera:

Para los empleados intermediados de un departamento de venta el indicador es metas establecidas y metas cumplidas.

Para los empleados encargados de desarrollar el plan de capacitación el indicador es temas de capacitación y fecha en que se cumple con la misma.

En las empresas en que intermedian personal que son para la planta y producción específicamente la producción se mide por tareas realizadas, por ejemplo en una empresa que se dedica a la confección de sacos tiene programado que 1 trabajador debe producir en 1 hora 10 sacos para medir su nivel de productividad se compara el número de horas trabajadas con la producción en una hora es decir si trabaja 12 horas deberán producir 120 sacos. En el anexo 4 detallamos un modelo de evaluación.

Es importante detectar cuál es el clima organizacional de la usuaria para poder dar un mejor ambiente al trabajador y este se sienta a gusto y pueda producir mejor para esto se utilizaran encuestas de satisfacción laboral que se harán en forma semestral. Ver anexo 11, otra metodología a realizar son las reuniones de integración; los jefes de área reunirán a su personal una vez al mes para discutir avances de trabajo, programación de tareas, etc.

Establecer programas de capacitación para el talento humano intermediado también ayuda a que mejoremos el nivel de eficiencia de los trabajadores.

Las empresas intermediarias en la actualidad están aprovechando el subsidio del Consejo Nacional de Capacitación y formación CNCF, que permite que sus colaboradores que aportan al seguro social pueden ser capacitados en las diferentes áreas que crea conveniente la usuaria considerando que los programas de capacitación mas idóneos para el talento humano intermediado deberían de ser:

- ✓ Comunicación
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Valores
- ✓ Compromiso organizacional
- ✓ Cursos técnicos sobre las áreas de especialización

Nuestra última hipótesis planteada es sobre la despreocupación del personal que va a tener a cargo la usuaria delegando las responsabilidades totalmente al la empresa intermediadora de personal, realmente consideramos que nuestra hipótesis ha sido totalmente afirmativa, pues encontramos casos en que las usuarias ni siquiera conocen a sus colaboradores o desconocen los problemás o necesidades que los mismos requieren porque todo se lo dejan a la empresa intermediaria con la que hizo contrato, nos han confesado que realmente cuando los colaboradores se acercan a ellos a comunicarles que tienen problemas con las intermediadoras para sacar cualquier tipo de certificados, préstamos, etc., éstas no los atienden, o en casos de que se van hacer se atender en el seguro social recién se enteran que están atrasados en el pago aún habiendo hecho el respectivo descuento en cada rol de pagos, las usuarias responden que ellos al firmar el contrato con este tipo de



empresas consideran que ellas están en la obligación de cumplir con los colaboradores que ellos designan para cada usuaria.

Todas estas circunstancias encontradas tienen que ver con los tipos de comunicación que se manejan dentro de una usuaria, puesto que existen muchas organizaciones que la comunicación la realizan vía correo electrónico, con el pretexto de utilizar la tecnología, a pesar de esto sí se han encontrado ciertas usuarias que hacen reuniones de trabajo por áreas para hacer seguimiento y control a las labores que desempeñan sus colaboradores o tienen como política hacer anualmente una encuesta de satisfacción del personal interno., hay un número considerable de empresas que aún dan las disposiciones en forma verbal y esto puede afectar al cumplimiento de las mismas, las políticas de comunicación que usualmente se deberían realizar en las organizaciones, respetando las jerarquías, son que exista una comunicación directa entre el colaborador y el jefe, que toda disposición o reporte de novedades o actividades deberán hacerse vía correo electrónico y no en forma verbal, además de utilizar carteleras para publicar cualquier novedad o evento, una vez mas se afirma que si no se tiene buena comunicación con su personal intermediado jamás van a lograr un clima organizacional óptimo y por ende no se llegarán a cumplir los objetivos planteados por su organización.

Entre las políticas de comunicación de la organización se establece que una solicitud de trabajo debe realizarse por escrito y de manera clara, detallando los pasos a seguir para lograr el fin propuesto. Otra será el mantener una cartelera para informar novedades, eventos, el reglamento interno. Además se debe mantener una comunicación directa con el jefe de área para aclarar cualquier inquietud o no conformidad y mejorar el ambiente laboral.

## CAPITULO III

### 3. PROPUESTA DE CREACION

#### 3.1.1 PROPUESTA DE CREACION - INTERMEDIACION LABORAL

El sistema de intermediación laboral utilizado por los empresarios para flexibilizar la relación laboral con sus empleados, puede convertirse en un grave inconveniente que influirá directamente a las compañías usuarias en el momento que las compañías prestadoras del servicio (intermediadoras de personal) sean eliminadas como pretende el gobierno.

Las compañías usuarias eligen contratar los servicios de las compañías dedicadas a la intermediación laboral con el objeto de dedicarse específicamente a las actividades que le permitan el desarrollo productivo de su organización y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos según el giro de su negocio, entre otras razones.

La nueva ley exige al prestatario del servicio de Intermediación laboral el cumplimiento de sus preceptos, presentándose un gran inconveniente en el momento en que para dar observancia a estas exigencias se necesite forzosamente la colaboración de las compañías usuarias, las mismas que en muchas ocasiones no prestan la suficiente ayuda. Esta falta de asistencia por parte de las compañías usuarias provoca que las compañías de intermediación laboral cometan infracciones

que consecuentemente ocasionarán la revocatoria de la autorización otorgada y por ende la eliminación de la misma. Este hecho daría como resultado que las compañías usuarias perderían la gran ventaja de contar con este servicio y gozar de la bien utilizada flexibilidad laboral, ocasionando limitar al empresario en la toma de decisiones al momento que el trabajador no cumpla con las expectativas de la organización. Al suceder este hecho, el empresario no tendrá la alternativa que ofrecen las compañías intermediadoras (al contratar a los empleados de forma eventual) de terminar en cualquier momento el contrato para poder darle la oportunidad a una nueva persona que valore el trabajo y sea capaz para llenar la vacante.

Otro punto muy relevante para la organización es que contratando personal a través de la intermediadora, tendrá una reducción de costos desde el punto de vista que no utilizara el tiempo de las personas de su empresa para realizar todo el proceso engorroso de la selección del personal adecuado para el puesto requerido.

El gobierno al promover la eliminación de la intermediación laboral pretende obtener que los empleados que se encuentran intermediados en la actualidad pasen a formar parte de la nomina directa de la compañía usuaria, generando que las usuarias colmen sus nóminas con personal de carácter indefinido, encareciendo su operación y por ende el producto final.

Cabe anotar que la situación no es tan fácil para terminar con esta eliminación primeramente el gobierno deberá plantearse ¿Cómo va hacer para proteger la fuente de trabajo?, pues los problemas que se suscitarían serían los siguientes:

- Socialmente habrá caos.

- Confrontación entre patronos y empleados.
  
- La situación de la terminación laboral.
  
- La libre contratación que prevalece en las usuarias.

Esto quiere decir que hay que analizar cual va hacer la situación en que quedarán los empleados que estén bajo la modalidad de intermediación laboral. Primeramente se deberá llegar a un acuerdo tanto con el patrono y los empleados para ver su situación, a ninguna usuaria se le puede obligar a contratar a todos su personal intermediado, existe una ley de libre contratación en donde las organizaciones pueden contratar libremente a quien ellos consideren necesario, podría resultar que no todos los empleados pasen a ser fijos e indefinidos porque la condición de sus actividades como el caso de operarios de planta, trabajos por obras, por estaciones, tiempos, etc., no ameriten tener a un empleado fijo, qué sucederá con el resto de empleados, quedarán desempleados y volveremos a incrementar el índice de desempleo del Ecuador, a esto se suma la cantidad de empleados que trabajan para las intermediarias dentro de sus operaciones de funcionamiento en el momento de que ya no existan las intermediarias, o sea que vemos que hay doble impacto de desempleo para usuarias y para intermediadoras, realmente consideramos que el gobierno muy inteligentemente está dejando esta decisión para la asamblea constituyente pues sabe que el problema amerita tomar medidas críticas que ocasionaran un gran impacto en la economía del país.

### 3.1.2 FUNDAMENTOS

El Ministerio de Trabajo y Empleo a través de la Dirección Nacional de Empleo y Recursos Humanos y sus dependencias regionales competentes, ha iniciado la inspección y autorización del funcionamiento de las empresas que se constituyan con el objeto único y exclusivo de dedicarse a la intermediación laboral. El control y vigilancia se delegó a las Direcciones Regionales de Trabajo, las mismas que organizarán y tendrán bajo su responsabilidad los registros de compañías de intermediación.

La autorización para la prestación de servicios de intermediación laboral, con vigencia en todo el territorio nacional, tendrá la validez de un año la primera vez que se la obtenga, de cinco años adicionales con ocasión de la primera renovación y transcurrido este período, será de tiempo indefinido.

Sin embargo, en cualquier tiempo y previo el procedimiento administrativo que corresponda y asegurando los mecanismos del debido proceso, el Ministerio de Trabajo y Empleo podrá aplicar las sanciones previstas en esta ley si incurren en las infracciones determinadas en la misma.

La autorización de funcionamiento y las sanciones tendrán alcance nacional. El trabajador podrá presentar cualquier reclamación o demanda laboral en la jurisdicción donde tenga fijado su domicilio a la fecha de terminación del contrato, por cualquier causa.

Para los efectos contemplados en esta ley se consideran infracciones y sanciones respecto de las empresas de intermediación laboral las siguientes:

1) Infracción leve.

2) Infracciones graves.

3) Infracciones muy graves.

La reincidencia en la infracción leve dentro de un período de un año, determinará que sea calificada en la categoría inmediatamente superior y que se impongan las sanciones correspondientes a esta última.

Las infracciones graves, serán sancionadas con multa de seis (6) remuneraciones básicas mínimas unificadas, por cada infracción. La reincidencia en el lapso de un año en el acometimiento de infracciones graves, será sancionada con la revocatoria de la autorización.

Las infracciones muy graves serán sancionadas con la revocatoria definitiva de la autorización y registro concedidos.

Una vez que la autorización haya sido revocada y por ende no la compañía intermediadora no esté acreditado para efectuar el ejercicio de la intermediación laboral, la compañía usuaria asumirá a los trabajadores como su personal de manera directa y será considerada para todos los efectos como empleador del trabajador, vínculo que se registrará por las normas del código del trabajo.

Esta reforma y la idea del gobierno de eliminar la intermediación en nuestro país, ha traído mucha preocupación tanto a las compañías usuarias que intermediaban su personal, ya que las nominas de personal estarán colmadas de empleados contratados indefinidamente, encareciendo el costo de su operación y por ende el producto final, trasladando la problemática al usuario del servicio más que a la compañía que lo prestaba.

### **3.1.3 FORMULACION DEL PROYECTO DE LA PROPUESTA**

Hemos realizado varias matrices para visualizar el alcance del proyecto de solución al problema de la eliminación de la intermediación laboral. Empezamos elaborando una matriz de involucrados (anexo 5) en el que se demuestra los grupos que se afectan y el interés que tienen en el proyecto.

En el análisis de problemas (anexo 6) encontramos cuales son las causas que se darían si la intermediación laboral se elimina y los efectos que ocasiona en las usuarias, empleados intermediados e intermediadoras.

En el análisis de los objetivos (anexo 7) vemos que el requerimiento de los medios hace posible el alcanzar los objetivos y así poder lograr los fines. Pero para lograr los objetivos hemos analizado las alternativas ubicando dos alternativas que pueden contribuir a la solución del problema que se producirá con la posible eliminación de la intermediación laboral.

### 3.1.3.1 MATRIZ DE INVOLUCRADOS

El objetivo de esta matriz es presentar la relación que existe entre los grupos afectados por el problema que estamos planteando, identificamos que el primer grupo esta compuesto por los empleados que se encuentran actualmente intermediados por las distintas compañías que prestan el servicio de intermediación laboral a las compañías usuarias, cuyo interés es conseguir y mantenerse en un trabajo que le permita vivir dignamente, el problema principal que se percibe es el no ser atendidos correctamente por las usuaria e intermediadoras y sentirse inestables, el recurso con que ellos cuentan es la ley reformativa al código de trabajo, el interés del proyecto es conseguir plaza de trabajo cumpliendo con los beneficios de ley y el conflicto potencial es la no aceptación por parte de la organización si pasan a ser estables.

El segundo grupo estaría compuesto por las compañías usuarias contratan los servicios de las intermediadoras de personal ya sea para dedicarse a específicamente en las actividades que le permita el desarrollo productivo de su organización para cumplir con los objetivos propuesto, para asegurarse de que cuenta con un personal idóneo que cumple con los perfiles y competencias establecidos por la organización lo cual le permitirá desarrollar eficientemente sus labores o para tener flexibilidad en el momento que necesite prescindir del trabajador por no cumplir con las expectativas de la organización entre otras, los problemas percibidos son justamente perder la flexibilidad de contratación de sus trabajadores y aumentar su personal fijo, teniendo como recurso la ley reformativa al código de trabajo; el interés del proyecto es tener personal idóneo en el momento que se lo requiera para convertirse en competitivo, siendo el conflicto potencial aumentar su nómina con personal estable.

En lo que respecta al tercer grupo, estaría compuesto por las compañías de Intermediación Laboral cuyo interés es promover y ubicar al personal idóneo y

competentes en las empresas que soliciten este servicio, el problema percibido es que al ser eliminadas por incumplimiento de la ley tendrían que trasladar el personal Intermediado a las nominas de personal de las compañías usuarias, dejarían sin trabajo al personal que laboran en las intermediarias; los recursos y mandatos son la ley reformativa al código de trabajo referente a la actividad de la intermediación laboral, el interés del proyecto es mantenerse activas prestando su servicio a las personas y empresas que lo necesitan; su conflicto potencial es la desaparición de las intermediarias laborales.

### **3.1.3.2 ANALISIS DEL PROBLEMA O ARBOL DE PROBLEMAS**

Dentro del análisis de los problemas para el proyecto propuesto encontramos que el problema principal es la eliminación de compañías intermediarias, esta situación ha provocado una gran preocupación por parte de los grupos de usuarios del servicio, de las compañías intermediadoras y lógicamente de los empleados ya que ven con gran incertidumbre su futuro laboral en el momento que las compañías intermediadoras comiencen a ser eliminadas tal como se pretende.

Esto se ocasionaría por el incumplimiento de la nueva ley por parte de la intermediaria y de la usuaria o por decisión de la Asamblea Constituyente. El incumplimiento de la nueva ley por parte de la intermediaria se daría por la falta de los mecanismos de control y por la falta de colaboración por parte de la usuaria en proporcionar la información requerida por la intermediaria para que esta pueda cumplir con la ley reformativa.

Las empresas usuarias podrían estar haciendo incumplir a la intermediadora los requerimientos de ley por desconocimiento de lo vital que es proporcionar

oportunamente la información requerida, así como también la despreocupación hacia el personal que tienen a su cargo puesto que creen que toda la responsabilidad cae sobre la empresa que les proporciona el personal, preocupándose únicamente por el desarrollo productivo de la organización dejando de lado el elemento más importante que hace posible que la empresa pueda cumplir sus objetivos.

La Asamblea Constituyente puede decidir eliminar este sistema porque atentan con los derechos de los trabajadores, esto se debe a que fue propuesta de campaña por parte del actual presidente de la república , el mismo que escuchando las quejas por parte de los trabajadores mencionó que lo mejor era desaparecer la intermediación laboral, dejando en manos de la asamblea constituyente para que a través de sus aliados pueda llevarse a cabo esta situación.

Los efectos que llevarían a la desaparición de la intermediación laboral darían como resultado que las usuarias se verían forzadas a contratar directamente al personal que requieran conllevando en ciertos casos a crear un departamento de recursos humanos, y en otros a ampliar un departamento ya existente, dicho proceso de contratación sería muy amplio y engorroso sobre todo en las empresas industriales en donde el número de trabajadores operarios es muy amplio y la rotación es permanente; qué sucedería con el personal que estaba contratado por la compañía intermediadora, ocasionaría un verdadero problema social porque no ha todos se los podría convertir en empleados directos de la usuaria, lo que lógicamente daría como resultado un incremento en los costos de operación y en el producto final que se produce, esto se refiere al incremento que debe darse por el fortalecimiento del departamento de recursos humanos; todas estas circunstancias llevarían a la superpoblación dentro de la organización y la pérdida de flexibilidad en cuanto al contrato de los trabajadores, quiere decir que cuando un empleado no cumpla con las normas y políticas de la usuaria o no rinda de acuerdo a las metas planteadas en cada una de las áreas de la empresa ya no se tendrá la facilidad de prescindir de los servicios del mismo sino que tendrá que realizar la respectiva indemnización y volver

al engorroso trámite de selección de personal lo cual ocasiona pérdida de tiempo y de dinero, tampoco se podrían pasar a todos los empleados intermediados a formar parte del rol de la usuaria porque quizás muchos de estos no se lo utilicen durante todo el año.

### **3.1.3.3 ANALISIS DE OBJETIVOS O ARBOL DE OBJETIVOS**

Dentro del análisis de los objetivos para el proyecto propuesto encontramos que el objetivo principal es que las compañías intermediarias no desaparezcan, para que de esta manera no exista preocupación por parte de los grupos de usuarios del servicio, de las compañías Intermediadoras y lógicamente de los empleados intermediarios para que no vean con incertidumbre su futuro laboral.

Los medios que se utilizarían para este propósito sería que las intermediarias cumplan con lo establecido por la ley reformativa y las usuarias cumplan con los requisitos de las intermediadoras, otro medio de apoyo sería el de la asamblea constituyente para salir en defensa de los derechos de los trabajadores pero también velando por la economía del Ecuador. El cumplimiento de la nueva ley por parte de la intermediaria se podría medir a través de mecanismos de control impuestos por el Ministerio de Trabajo que permitan monitorear las formas de contratación de los empleados intermediados así como todo lo que requiere la nueva ley reformativa, a la vez a través de la colaboración de las usuarias en cuanto a todo lo que requieran las intermediarias por medio de la ayuda que tendrán con el departamento especializado que la intermediadora creará para establecer una mejor comunicación entre ambas.

Las empresas usuarias cumplirían con los requerimientos de la intermediadora a través de guías que darían las mismas para proporcionar oportunamente la información, así como también la preocupación hacia el personal que tienen a su cargo tomando conciencia de que toda la responsabilidad cae sobre la empresa que les proporciona el personal.

Los fines que llevarían a que la intermediación laboral no desaparezca darían como resultado que las usuarias no contratarían directamente al personal y por lo tanto usarían los servicios de intermediación hasta un 50% de su total nómina, no tendrían que ampliar su departamento de recursos humanos, se dedicarían a otras actividades que tengan que ver con el desarrollo productivo de la organización, siendo la más importante mantener la flexibilidad en la contratación de su personal cuando este ya termine su ciclo de trabajo o cuando no se ajuste a las políticas de la organización, evitando así la superpoblación del personal dentro de la misma, pues existen empresas que intermedian el personal de acuerdo a las necesidades según la actividad que realizan por ejemplo las empresas cíclicas o de actividades por temporada.

#### **3.1.3.4 ANALISIS DE ALTERNATIVAS**

Para evitar la eliminación de la figura de la intermendiación laboral, hemos desarrollado un análisis de alternativas que consta de dos proyectos:

- 1.- Que el gremio de las compañías de Intermediación laboral exija a las compañías de intermendiación laboral la creación de un departamento especializado cuyo personal encargado realice visitas permanentes a la usuaria para de esta manera dar seguimiento y atención a los requerimientos de los empleados intermediados,

mejorar el servicio, solicitar la información a las usuarias y así poder cumplir con las exigencias y obligaciones estipuladas en la ley y sobre todo mejorar el nivel de eficiencia, clima organizacional y estado emocional del personal ubicado en la usuaria bajo la modalidad de intermediación laboral.

En muchas ocasiones las autoridades que conforman el Ministerio de Trabajo y Empleo a través de la Dirección Nacional de Empleo y Recursos Humanos y sus dependencias regionales competentes exigen la presentación de documentos que le pertenecen a la compañía usuaria y por tanto no están al alcance de la compañía prestadora del servicio, con la creación del departamento especializado se pretende lograr cumplir con las exigencias establecidas en la ley y de esta forma evitar que la compañía de Intermediación laboral cometa infracciones que ocasionen la pérdida de la autorización.

2.- Que la ley de intermediación laboral también incluya sanciones que sean impuestas a las compañías usuarias cuando quede demostrado que por su falta de colaboración la compañía de intermediación laboral ha cometido una infracción que haya ocasionado u ocasione a futuro la pérdida de la autorización respectiva.

Al incluir sanciones que afecten directamente a la compañía usuaria se logrará presionar directamente a la misma para que proporcione la asistencia requerida por la compañía prestadora del servicio de intermediación laboral, para facilitar el cumplimiento a las exigencias establecidas en la ley, para evitar que la Intermediaria cometa infracciones que podrán resultar en una revocatoria de la autorización respectiva, para que no se aproveche de los colaboradores, para que tome conciencia de que lo más importante de la organización es el recurso humano.

### 3.1.3.5 MATRIZ DE MARCO LOGICO

La matriz de marco lógico ( anexo 8) es un documento ejecutivo que resume la formulación del proyecto recomendado, muestra las relaciones de los objetivos de cada etapa, los indicadores de gestión que se requiere, los medios para verificar dichos indicadores, como también los supuestos que deben cumplirse para la implementación del proyecto.

Para realizar el análisis de la matriz vamos a utilizar cuatro determinantes:

- **Actividades:** Son las acciones básicas que se requiere realizar para el desarrollo del proyecto.
- **Los componentes:** Son los programas del proyecto que tienen que desarrollarse (producto o servicio del proyecto).
- **Propósito:** Es el resultado logrado en el proyecto, es decir, el impacto directo de los beneficiarios.
- **El Fin:** Es la contribución que el proyecto va a tener al logro de los objetivos.

## **Actividades:**

### **1.- Creación del departamento especializado**

1.1- Realizar reuniones conjuntamente con todas las compañías de intermediación laboral para determinar los requerimientos que se van a realizar al gremio de compañías de intermediación laboral con el fin de obligar a las compañías prestatarias del servicio a crear un departamento especializado que se encargue de dar un seguimiento y atención a los requerimientos de las compañías usuarias para de esta forma cumplir con las exigencias y obligaciones estipuladas en la ley tanto para las usuarias como para las prestatarias del servicio.

1.2- Evaluar el tipo de perfil de la persona que estaría a cargo del departamento y sus colaboradores. (anexo 9)

1.3- Definir el número de personas que trabajarían en el departamento bajo el cargo de ejecutivos de cuentas dependiendo del número de usuarias y colaboradores intermediados existentes.

1.4- Definir las funciones específicas de los ejecutivos de cuentas y del jefe del departamento. (anexo 9)

1.5- Elaborar un presupuesto que involucra la creación del departamento, inversión y costos. (anexo 10)

**2.- Someter a la nueva ley de intermediación laboral a un análisis con la finalidad de incluir en ella sanciones que recaigan directamente sobre las compañías usuarias cuando quede demostrado que por su falta de colaboración la compañía de intermediación laboral ha cometido una infracción que haya ocasionado u ocasione a futuro la pérdida de la autorización respectiva.**

2.1 Determinar reuniones periódicas a través del gremio de intermediadoras laborales a todas las empresas que desarrollen esta actividad legalmente.

2.2 Analizar la ley reformativa al código de trabajo para preparar el desarrollo de las sanciones solicitadas.

2.3 Redactar las sanciones que se requieren para que las usuarias colaboren con las intermediadoras laborales.

2.4 Conseguir las firmas de todas las empresas del gremio para enviar el documento redactado al Honorable Congreso Nacional a través del representante de las mismas.

2.5 Sacar cita con el Presidente del Honorable Congreso Nacional a través de la secretaría para que la petición la puedan poner a la orden del día.

2.6 Presentarse en los medios de comunicación con el borrador de sanciones para las usuarias, haciendo las explicaciones claras del porqué de las sanciones y solicitar que el Presidente del Honorable Congreso Nacional los reciba.

2.7 Hacer una presentación demostrando que el único fin de esta propuesta es a favor de todos los involucrados, es decir los trabajadores intermediados tendrán todos sus beneficios y un trato digno, la usuaria que podrá tener flexibilidad de contratación de su personal ya que se pueden utilizar todas las modalidades de contratación con excepción de los contratos indefinidos, puesto que la figura de la intermediación laboral está ligada obligatoriamente al criterio de temporalidad y la intermediaria laboral podrá seguir cumpliendo su propósito de dotar de personal idóneo a usuarias que lo requieren así como dar plazas de trabajo a personal que llevan muchos años sin conseguirlo.

**Componentes:**

1.- Programa de capacitación del personal que integran las compañías de intermediación laboral para lograr una comunicación directa y permanente con la compañía usuaria.

2.- Programa de capacitación especial para el equipo de trabajo del departamento especializado para que den un mejor servicio en la usuaria.

3.- Programa de capacitación del personal que integra el departamento de recursos humanos de la compañía usuaria para eliminar la despreocupación del personal que ha sido intermediado, pues existen casos en que las usuarias ni siquiera conocen a sus colaboradores o desconocen los problemas o necesidades que los mismos requieren porque todo se lo dejan a la empresa intermediaria que presta el servicio.

4.- Programa de capacitación del personal Intermediado para lograr que estas personas conozcan totalmente el procedimiento que deben seguir cuando requieran realizar préstamos, obtener certificados, etc.

5.- Programa de actualización referente a todos los cambios que se dan bajo la modalidad de intermediación laboral para las usuarias.

6.- Programa de incentivos para los empleados intermediados y así mejorar el clima organizacional, nivel de eficiencia y motivación.

**Propósito:**

Mejorar la comunicación entre las compañías usuarias y las compañías de intermediación laboral que como hemos analizado es considerada indispensable, del mismo modo, se logrará que las compañías usuarias presten una mayor colaboración a las compañías prestatarias del servicio para de esta forma cumplir con todos los requerimientos establecidos en la ley.

Lograr que las compañías usuarias se preocupen por su personal intermediado con la ayuda del nuevo departamento especializado de las intermediarias. Como indicadores se ha fijado:

a) Capacitaciones constantes a personal perteneciente a la compañía usuaria y al personal intermediado para claramente identificar los procedimientos a seguir.

b) Trabajo conjunto entre la compañía usuaria y la compañía de intermediación laboral para de esta forma cumplir con los requerimientos establecidos en la ley.

c) Mayor comunicación entre los departamentos de recursos humanos de la compañía usuaria y la compañía de intermediación laboral para conocer cuales son las necesidades del personal intermediado.

d) Reuniones de integración con todo el personal de la usuaria para intercambiar ideas y resolver posibles problemas presentados.

Los medios de verificación serán:

- Evaluación del personal Intermediado
  
- Reuniones periódicas con la asistencia del personal perteneciente al departamento de recursos humanos de la compañía usuaria y la compañía de intermediación laboral.
  
- Registro de las capacitaciones recibidas con las respectivas evaluaciones.

**Fin:**

Se refiere a la situación futura que se quiere lograr luego de aplicar el proyecto, que se resume en el trabajo conjunto que deben realizar la compañía usuaria y la prestataria del servicio de intermediación laboral para lograr que ambas compañías se vean beneficiadas al mantener esta figura que se intenta eliminar. Este fin tiene como indicadores:

a.- Continua comunicación entre ambas compañías;

b.- Continua capacitación al personal intermediado;

c.- Cumplimiento cabal de la ley de intermediación;

d.- Colaboración total de parte de la compañía Usuaria para que la compañía intermediadora logre un total cumplimiento de la ley.

e.- Compromiso por parte de la usuaria hacia el personal intermediado.

f.- Evitar que se revoque la autorización otorgada y mantener el servicio de intermediación laboral que es beneficioso para el empresario según lo que ya hemos demostrado.

### 3.1.3.6 Justificación

La creación del departamento especializado originará ingresos y gastos adicionales a los ya generados por la intermediadora laboral.

De acuerdo a la investigación que hemos realizado, determinamos que las intermediadoras laborales colocan en promedio 3,800 personas en diferentes empresas usuarias.

Como dato complementario tenemos que para arrancar con el departamento se necesita realizar una inversión en activos fijos como detallamos a continuación:

<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS</b>	
<b>Detalle de Activos</b>	<b>US\$</b>
5 Computadores estacionarios	3,000
5 Escritorios	250
5 Silla tipo secretaria	125
2 sillas sencillas	20
5 Teléfonos estacionarios	50
impresora, scanner, fax	120
Archivadores	150
	<u><u>3,715</u></u>

Para que el departamento pueda operar, hemos considerado que se debería conformar de 5 personas, de las cuales una de ellas será la que coordine a los 4 restantes que serán los ejecutivos de servicios. Este equipo de personas tendrán gastos mensuales aproximados como se detalla en el cuadro adjunto:

<b>Gastos mensuales</b>	
Sueldos y Salarios	1,866
Alimentación	124
Servicios Básicos	100
Movilización	125
Trámites varios	40
Utiles de Oficina	25
<b>Total gasto mensual</b>	<b><u>2,280</u></b>

Con ésta información pasamos a desarrollar un presupuesto para demostrar que la creación del departamento especializado, puede cumplir con el objetivo para el cual fue creado sin ocasionar un perjuicio económico a la intermediadora y además será de mucha ayuda para las tres partes como son empleados intermediados, usuarias e intermediadoras.

Conforme lo demostramos en los anexos # 10 los ingresos que percibirá la intermediadora para poder cubrir con los gastos mensuales serán generados por una comisión adicional del 0,20 por ciento aproximadamente al ya cobrado que oscila entre el 4 y el 7 por ciento (dependiendo del número de empleados intermediados) aplicados a la nómina de empleados que pagará la usuaria, como a continuación se detalla (éstos datos corresponden al primer mes) :

US\$170 c/u x 3,800 empleados =

US\$646,000 + US\$592,510 horas extras y beneficios sociales =

US\$1,238,510 x 0,20% comisión US\$2,477 ingresos mensuales del departamento

Este ingreso de US\$2,477 es superior a los gastos mensuales de US\$2,280. Este rubro cobrado no será muy representativo para la usuaria y además genera una utilidad adicional para la intermediadora.

Existen ventajas marcadas para la empresa usuaria, al contratar a su personal a través de intermediación laboral como se demuestra en el anexo # 12. Para tal efecto hemos realizado una comparación entre la empresa que utiliza el servicio de intermediación y otra que no utiliza ésta modalidad.

Considerando que una empresa usuaria mantiene en una organización 800 obreros contratados a los cuales se les paga US\$170 si son intermediados y US\$190 si son estables, para lo cual se requiere mantener en una usuaria un departamento de recursos humanos con tres personas si se apoya con la intermediadora para contratar al 50 por ciento de su personal y si realiza ésta labor por sí misma necesita incrementar por lo menos a tres personas adicionales para que puedan realizar el manejo de la nómina y servicios al cliente. Como demostramos en el siguiente cuadro, existe una diferencia en los gastos generados por las dos usuarias:

### EMPRESAS USUARIA

DETALLE	INTERMEDIACION	
	SIN US\$	CON US\$
<b>GASTOS</b>		
Sueldos, salarios empleados	240,891.31	228,227.73
Alimentación	19,948.50	19,874.25
Gasto de comisión	0.00	4,311.00
Departamento de Recursos Humanos	2,545.19	1,372.33
<b>Total gastos</b>	<b>263,385.00</b>	<b>253,785.32</b>

Hemos analizado otras alternativas de contratos para empleados en una usuaria diferentes a la modalidad de contratos indefinidos, los colaboradores pueden ser contratados ya sea por hora o eventual, la diferencia entre ambos es que eventual es para realizar actividades circunstanciales del empleador, no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días dentro de un año y al finalizar el contrato deberá hacerse la respectiva liquidación, el contrato por hora podrá celebrarse para cualquier actividad se pagará una tarifa de \$1,37 la hora en donde incluye todos los beneficios de ley, el empleador no estará obligado a pagar el fondo de reserva ni a hacer aporte sobre las remuneraciones de los trabajadores a favor del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas – IECE, en ambos casos podrán ser afiliados al seguro social. También podría ser factible realizar contratos por obra cierta en donde el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma sin tomar en cuenta el tiempo que se invierta en ejecutarla y por tarea en donde el trabajo se compromete a ser un trabajo en un período de tiempo establecido por una cantidad determinada en ninguno de estos casos se los debe afiliar al seguro social.

Si la usuaria necesita una vacante en el área administrativa pues la mejor opción si es para un trabajo eventual es la de un contrato eventual, pues si se lo contrata por hora el costo subirá. Para el caso de el área de producción la opción podría ser un contrato por obra cierta, tarea o por hora aunque aquí entraría algunos aspectos tales como tiempos y valores.

Cabe anotar que el problema no es el tipo de contrato que se realice a las empresas sino que a través de las intermediadoras podemos obtener un tiempo de respuesta en cuanto a contar inmediatamente con el personal necesario para realizar determinada tarea, el tiempo que se llevaría la usuaria en seleccionar un volumen considerable de trabajadores es muy amplio y ese tiempo implicaría costos porque pararíamos la producción o perderíamos al cliente por no poder satisfacer su necesidad de ese momento.

### 3.2 Conclusiones

Para concluir nos remitiremos a los tres involucrados de este proyecto que son las usuarias, los empleados intermediados y las intermediadoras laborales.

Las usuarias nos han demostrado que la utilidad que tienen recibiendo este tipo de servicio es muy extensa entre las respuestas comunes encontramos tales como: Evitar sindicatos, dedicarse exclusivamente al negocio, tener flexibilidad con el personal y por motivos que estas empresas no cuentan con un departamento de talento humano, pero lo que nos llamó mas la atención fue la respuesta de la mayoría de las usuarias, las mismas que opinaron que el motivo principal por el cual ella prefieren no manejar la nómina es por la reducción de costos, las usuarias tienen la certeza que a través de éste sistema sus costos se van a reducir desde el punto de vista de los tiempos de respuesta, es decir si una usuaria debido a su actividad necesita contratar personal eventual para una determinada actividad ya sea porque esta es cíclica, por temporada o por aumento en la demanda de su producto, la usuaria recurre a las intermediadoras para que consigan el personal que necesita de una manera ágil y oportuna lo cual le permitirá reducir costo por selección, gestión e ingreso de personal; ya que si lo hace independientemente es posible que no tengan un departamento de talento humano que permita que esta actividad se realice prontamente y obviamente se perdería el negocio de la usuaria. A través de estas respuestas las usuarias nos han indicado que han logrado incrementar sus utilidades, cumplir sus objetivos, mejorar el servicio a sus clientes, esto se debe a que teniendo la facilidad de que las intermediarias laborales les entreguen el personal para las áreas de trabajo que necesitan y con el manejo de la nómina por parte de éstas ellos han podido optimizar su tiempo en especializaciones necesarias para dedicarse en su totalidad a la actividad económica para la cual ha sido creada, mejorando en cuanto a implementar sistemas de calidad que les permiten tener una mejor estructura organizacional estableciendo procedimientos que mejoran la calidad ya sea de productos o servicios según le corresponda a la usuaria.

Existe una mala interpretación o desconocimiento por parte de las usuarias de que el personal humano que labora en su institución es tan importante y vital sea este bajo un sistema intermediado o que goce de todos los beneficios de la organización estando en la nómina, este desconocimiento que se muestra es lo que desemboca en una mala atención a los colaboradores y por ende a la desmotivación y descontento por parte de los intermediados que de una u otra forma afectan directamente al nivel de eficiencia que deben presentar en sus lugares de trabajo. Básicamente el pensamiento de las usuarias es que las intermediarias laborales son las únicas responsables del personal intermediado y no colaboran facilitándoles cierta información que la ley les solicita a las mencionadas.

Desde el punto de vista del empleado intermediario es importante analizar el impacto social que existe; puesto que a pesar de que nuestra investigación demuestra el malestar que sienten los trabajadores bajo este sistema, no se pueden alejar de una única realidad que es la que estas empresas intermediarias han logrado ubicarlos en plazas de trabajo que ellos no han podido tener acceso, ya que existen muchos de estos intermediados que durante muchos años han estado buscando ocupación y no han podido encontrarla, vemos si bien es cierto que este sistema ha disminuido un poco el índice de desempleo.

El trabajador intermediado goza de todos los beneficios desgraciadamente se ha pensado que a través de la intermediación los empleadores se podrían eximir del cumplimiento de obligaciones laborales o que se podrían contratar trabajadores intermediados pagándoles cifras inferiores a las establecidas por la ley. De hecho gran parte de las denuncias refieren que las intermediarias cobraban a las usuarias un determinado valor y les pagaban a los trabajadores una cifra inferior, pero para evitar esta práctica la ley determinó claramente que los trabajadores contratados bajo la modalidad de la intermediación laboral tendrán todos los derechos consagrados en la Constitución, los Convenios de la OIT ratificados por el Ecuador, el código del trabajo, la ley de seguridad social y las demás normas aplicables a las relaciones laborales.

Se ha notado la despreocupación por parte de la usuaria hacia los trabajadores bajo la modalidad de intermediación laboral, los mismos se sienten abandonados y creen que la organización para la cual trabajan no están comprometidos con su equipo de trabajo, pero todo esto se debe a la poca información que se les da a los trabajadores, la falta de comunicación por parte de la usuaria e intermediaria y sobre todo a la falta de comunicación directa con el trabajador.

Cabe anotar que si bien es cierto las intermediarias laborales son necesarias, cuando apareció por primera vez en el entorno ecuatoriano, existieron muchas intermediarias que se aprovecharon de esta actividad, tal es el caso de empresas que formaban otras empresas solo de nombre para tercerizar su personal con el afán de evitar sindicatos, es ahí donde nace el aprovechamiento de los trabajadores donde no se les reconocía los beneficios completos por el hecho de no ser empleados que gocen de estar en la nómina de la organización a tal punto que esta situación se fue haciendo pública e hicieron ecos en el Congreso Nacional para que se regule la Ley al código de trabajo, hemos encontrado muchas falencias no solo en el sistema de operación de las intermediadoras

No se puede dejar de lado los medios de control y seguimiento que las autoridades competentes no tienen para con las intermediadoras laborales, se pudo percibir que las usuarias han indicado que se deben implementar más controles por parte de autoridades, que deben existir más organismos de control para que las intermediadoras sean totalmente parciales en la labor que cumplen en el trato que dan a sus colaboradores, así como también se han referido a implementar por parte de este ente sanciones drásticas que permitan que las empresas tanto usuarias como intermediarias al realizar este tipo de contrato se acojan de acuerdo a lo estipulado por la ley, aún no se puede comprobar la eficiente y oportuna vigilancia de las autoridades de trabajo en cuanto al cabal cumplimiento de las obligaciones competentes a las empresas intermediadoras de personal; las usuarias consideran que es necesario una reingeniería laboral en las áreas de controles de trabajo, toda vez que subsisten consideraciones especiales para con sectores de la producción

y/o servicios que desacatan las normas legales laborales, el tipo de control que realizan en el Ministerio de trabajo a través de las inspectorías de trabajo de cada provincia, anteriormente no tenía ningún tipo de mecanismos de control más eficaces para monitorear las contrataciones de personal intermediado, no se ejercía ningún tipo de presión para las intermediadoras, con el nuevo Ministro de trabajo en la actualidad se emitieron disposiciones que permitirán hacer una verificación muy exhaustiva de cada una de las intermediadoras laborales, a través de visitas sorpresivas con el afán de hacer cumplir la ley reformativa, se están emitiendo los respectivos informes en donde se indicarán las sanciones a las que se han hecho acreedoras y aquellas que desaparecerán por incumplimiento de ley.

Si bien es cierto la intermediación laboral es visto como un sistema de esclavitud por muchas personas entre ellas los trabajadores que son los que transmiten el disgusto y los comentarios hacia las personas que están viendo la situación desde afuera también es cierto que este tipo de empresas han permitido que el índice de desempleo baje y de que muchas personas que han pasado años buscando un lugar donde emplearse por fin lo hayan logrado.

Pocas usuarias han entendido que la intermediación es una modalidad de contratación y no una forma de evasión de responsabilidades frente a los derechos de de los trabajadores.

En el sector público la intermediación laboral se ha tornado en una medida paliativa de los costos laborales y ha permitido una generación de empleo en áreas específicas sin que se destinen sumas elevadas para su financiamiento como son en los desproporcionados beneficios fijados en contratos colectivos celebrados que de paso corren por cuenta de los ciudadanos y ciudadanas de este país, lamentablemente debido a la cultura organizacional que existe en nuestro país no se ha llegado a estos resultados puesto que vemos que cada ingreso de nuevo

gobierno se aumenta la burocracia sobre todo en empresas como las petroleras que se manejan por conveniencias.

Al finalizar nuestra investigación concluimos que la modalidad de intermediación laboral es importante siempre y cuando favorezca a los tres involucrados, usuarias, empleados intermediados e intermediadoras laborales.

Podríamos decir que la intermediación laboral es una forma válida y legítima de gestionar con calidad los recursos humanos en las empresas modernas, reconocida por la OIT en su convenio 181. Esta forma de empleo asegura la productividad de los usuarios, convirtiéndose en poderosa generadora de empleos que combate la precariedad en el trabajo y garantiza flexibilidad para los empresarios y seguridad para los trabajadores.

Los problemas centrales de la intermediación laboral han sido los innumerables atropellos que ha cometido la informalidad en el país durante décadas, causando graves daños a clientes, trabajadores y competidores formales, por ello es necesario focalizar el máximo de recursos y capacidades en eliminar este problema endémico reuniendo los esfuerzos de todos los actores.

El gremio de las intermediadoras solicitan garantizar el respeto a la actividad profesional de empresas formales de intermediación laboral, controlando de manera drástica y eficiente a la actividad informal por parte del Ministerio de trabajo, ya que al momento el control está diseccionado única y exclusivamente a quienes han respetado la legislación laboral.

Sin la intermediación laboral, 366 mil personas en el sector privado y 51 mil en el sector público perderían su empleo. La intermediación laboral no produce precariedad, la combate, formalizando las relaciones laborales y generando empleo por la flexibilidad laborar, dentro de nuestras investigaciones hemos podido ver que un 2 por ciento de las reclamaciones y juicios laborales corresponden a trabajadores contratados mediante intermediación laboral.

La intermediación laboral formal, con la vigencia de la ley, aporta al año aproximadamente 323 millones de dólares al IESS. Durante los últimos 15 años ha logrado disminuir de manera probable, el subempleo y la contratación informal, ampliando la contratación formal en un 20% de la población económicamente activad del país.

### 3.3 Recomendaciones

De acuerdo a la propuesta de creación presentada concluimos indicando las siguientes recomendaciones:

1.- Que el gremio de la empresas de Intermediación laboral exija a las compañías de Intermediación laboral la creación de un departamento especializado que se encargue de dar un seguimiento y atención a los requerimientos de las compañías usuarias para de esta forma cumplir con las exigencias y obligaciones estipuladas en la ley tanto para las usuarias como para las prestatarias del servicio, a través de la creación del departamento especializado cuyo costo será asumido por las intermediarias con la finalidad de dar un mejor servicio, mejorar el nivel de eficiencia de los trabajadores, mantener un clima organizacional dentro de la usuaria en conjunto con el departamento de recursos humanos lo cual mejorará el estado emocional del personal .

En muchas ocasiones las autoridades que conforman el Ministerio de Trabajo y Empleo a través de la Dirección Nacional de Empleo y Recursos Humanos y sus dependencias regionales competentes exigen la presentación de documentos que le pertenecen a la compañía Usuaria y por tanto no están al alcance de la compañía prestadora del servicio, con la creación del departamento especializado se pretende lograr cumplir con las exigencias establecidas en la ley y de esta forma evitar que la compañía de Intermediación laboral cometa infracciones que ocasionen la pérdida de la autorización.

2- Que la ley de Intermediación Laboral también incluya sanciones que sean impuestas a las compañías Usuarias cuando quede demostrado que por su falta de

colaboración la compañía de Intermediación Laboral ha cometido una infracción que haya ocasionado u ocasione a futuro la pérdida de la autorización respectiva.

Al incluir sanciones que afecten directamente a la compañía usuaria se logrará presionar directamente a la misma para que proporcione la asistencia requerida por la compañía prestadora del servicio de Intermediación laboral, facilitar el cumplimiento a las exigencias establecidas en la ley y evitar que la Intermediaria cometa infracciones que podrán resultar en una revocatoria de la autorización respectiva.

3.- Realizar programas de capacitación tales como de integración para las compañías de intermediación laboral para poder lograr un tipo de comunicación directa y permanente con la compañía usuaria, para integrar al departamento de recursos humanos de la compañía usuaria para eliminar la despreocupación del personal que ha sido intermediado, para el personal Intermediado y para poder lograr que estas personas conozcan totalmente el procedimiento que deben seguir cuando requieran realizar préstamos, obtener certificados, etc.

4.- Realizar programas de actualización referente a todos los cambios que se dan bajo la modalidad de intermediación laboral para las usuarias.

5.- Preparar programas de inducción para el personal intermediado en el momento en que forme parte de la usuaria y hacer presentación a los compañeros que están en nómina para que ellos tomen conciencia de que se está integrando más personal para que sean soporte y apoyo al programa de producción que deben alcanzar como departamento.

6.- Desarrollar programas de incentivos para los empleados intermediados y así mejorar el clima organizacional, nivel de eficiencia y motivación.

7.- Mejorar la comunicación entre las usuarias y las intermediadoras laborales para poder conseguir que den un mejor servicio tanto con su cliente interno como externos, ya que de esa manera se podrá cumplir tanto con la ley reformativa de la intermediación laboral y con los beneficios y derechos que reclaman los colaboradores,

Todas estas actividades se llevarán a cabo con la finalidad de lograr que las compañías usuarias se preocupen por su personal intermediado.

Cabe anotar algo que consideramos muy importante que es el control y seguimiento del sistema de la Intermediación Laboral que debe ser totalmente imparcial por parte de las autoridades competentes para que los mismos se lleven a cabo cuantas veces sea necesario para velar por el bienestar de los tres involucrados que son: La usuaria, las intermediadoras laborales y los empleados intermediados en este sistema que tanto beneficio ha traído al Ecuador, permitiendo que los empleados intermediados mejoren su nivel de vida con el trabajo obtenido y dando apertura a nuevas oportunidades de negocios que contribuyen a la economía del País.

## BIBLIOGRAFIA

Ediciones Legales. Corporación MyL

Ley# 2006-48

Registro oficial Sup. # 298- 23-06-06

Reglamento de aplicación de la "ley Reformatoria al código de trabajo mediante la cual se regula la actividad de la intermediación laboral y la de tercerización de servicios complementarios" (Decreto No.1882) del 04-10-06

Base de datos socios Cámara de Comercio de Guayaquil

Intermediación Laboral, Tercerización de Servicios y colocación de personal (Análisis jurídico de la legislación ecuatoriana) por Andrés Páez

Circularesinformativasblogspot.com

<http://www.colsiba.org/accionsindical>

<http://www.cpcecf.org.ar/coltec/out.htm>

<http://www.dlh.lahora.com.ec>

<http://www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml>

<http://www.pwcglobal.com>

<http://www.radiocatolica.org.ec>

[http://www.rel-ueta.or/sindicatos/tercerizadoras\\_resposables.htm](http://www.rel-ueta.or/sindicatos/tercerizadoras_resposables.htm)

<http://www.monografias.com/trabajo27/intermediacion-laboral>

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/ina/ina5.htm>

<http://www.mintrab.gov.ec/MinisterioDeTrabajo/InspeccionTrabajo/WfLegalActas>

# **ANEXOS**

## ANEXO # 1

### ENCUESTA PARA LA USUARIA

Somos postulantes al título de Master en Administración y Dirección de empresas de la Universidad Empresarial de Guayaquil y estamos realizando una encuesta para desarrollar una propuesta en cuento a la intermediación laboral y su incidencia en la organización y decisión empresarial.

1.- ¿Qué porcentaje de empleados están intermediados laboralmente?

50% \_\_\_\_\_

Mas del 50% \_\_\_\_\_

2.- ¿Por qué ustedes prefieren intermediar su nómina?

Reducir costos \_\_\_\_\_

Evitar sindicatos \_\_\_\_\_

No hay mucho personal \_\_\_\_\_

Tener flexibilidad con el personal \_\_\_\_\_

No tiene departamento de RRHH \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

3.- ¿Cree usted que las intermediarias laborales cumplen con todos los derechos de sus colaboradores?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

4.- ¿Existe diferencia de productividad en el trabajo del personal fijo y el intermediado?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

5.- ¿Está motivado su talento humano dentro de la organización?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

6.- ¿Estaría usted dispuesto a invertir en capacitación a su personal intermediado?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

7.- ¿Cómo percibe usted el clima organizacional teniendo un % de empleados intermediados?

Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

8.- ¿Qué tipo de comunicación usted utiliza con su personal tanto fijo como intermediado?

Verbal personal \_\_\_\_\_

Vía correo electrónico \_\_\_\_\_

Reuniones de trabajo \_\_\_\_\_

Reuniones de Integración \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

9.- ¿Consideraría usted pasar a un empleado intermediado para ser empleado fijo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Porqué \_\_\_\_\_

10.-¿Qué sugeriría para que mejore el servicio de intermediadoras laborales?

Implementar más controles \_\_\_\_\_

Auditorias sorpresas y frecuentes \_\_\_\_\_

Imparcialidad \_\_\_\_\_

Implementar sanciones más drásticas \_\_\_\_\_

Que existan más organismos de control \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

## ANEXO # 2

### ENCUESTA PARA LAS NO USUARIAS

Somos postulantes al título de Master en Administración y Dirección de empresas de la Universidad Empresarial de Guayaquil y estamos realizando una encuesta para desarrollar una propuesta en cuento a la intermediación laboral y su incidencia en la organización y decisión empresarial.

1.- ¿Por qué no intermedian su personal?

Somos pocos \_\_\_\_\_

No queremos tener problemas con la ley \_\_\_\_\_

Nos interesan nuestros colaboradores \_\_\_\_\_

Tenemos Departamento de RRHH \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

2.- ¿Qué ventajas ve usted al no tener intermediado su personal?

Tener al personal motivado \_\_\_\_\_

Nivel de productividad óptimo \_\_\_\_\_

Alto nivel de compromiso de los colaboradores \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

3.- ¿Qué opinión tiene sobre las intermediarias laborales?

Son necesarias \_\_\_\_\_

Son explotadoras \_\_\_\_\_

Generan empleo a las personas \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

4.- ¿Pensaría usted utilizar en algún momento este servicio?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- ¿Cuánto tiempo usted invierte en el proceso de selección de su personal?

De 1 a 3 días \_\_\_\_\_

De 4 a 7 días \_\_\_\_\_

De 1 a 2 semanas \_\_\_\_\_

Más de 2 semanas \_\_\_\_\_

6.- ¿Cuántas personas trabajan en el departamento de talento humano?

De 1 a 4 \_\_\_\_\_

Más de 4 \_\_\_\_\_

7.- ¿Estaría usted de acuerdo con que las intermediarias desaparezcan?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué \_\_\_\_\_

## ANEXO # 3

### ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS INTERMEDIADOS

Somos postulantes al título de Master en Administración y Dirección de empresas de la Universidad Empresarial de Guayaquil y estamos realizando una encuesta para desarrollar una propuesta en cuento a la intermediación laboral y su incidencia en la organización y decisión empresarial.

1.- ¿Cómo se siente al estar contratado a través de intermediarias laborales?

Motivado \_\_\_\_\_

Desmotivado \_\_\_\_\_

Inestable \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

2.- ¿Cumplen con ustedes otorgándoles todos los beneficios establecidos en la ley?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

3.- ¿Qué trato tienen por parte de la compañía para la cual están trabajando?

Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

4.- ¿La organización para la cual laboran lo capacitan al igual que los empleados fijos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

5.- ¿Cómo es la relación de trabajo con sus compañeros que se encuentran fijos en la organización?

Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

6.- ¿Estaría usted de acuerdo con que las intermediarias desaparezcan?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.-¿Qué sugeriría para que mejore el servicio de intermediadoras laborales?

Que cumplan con los derechos de los trabajadores \_\_\_\_\_

Aumento plazo de contratos \_\_\_\_\_

Que sean imparciales \_\_\_\_\_

Implementar sanciones más drásticas \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

8.-¿Qué trato tienen por parte de la compañía para la cual esta contratado (intermediadora)?

Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

**EVALUACION PARA PERSONAL**

Nombre del Evaluado: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_  
 Cargo del Evaluador: \_\_\_\_\_  
 Periodo: Desde \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_  
 Area: \_\_\_\_\_  
 Dpto.: \_\_\_\_\_  
 Seccion: \_\_\_\_\_

**FACTORES DE EVALUACION**

<b>C</b>	<b>NM</b>	<b>NC</b>
----------	-----------	-----------

- |   |   |                             |                             |                          |
|---|---|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| A. CALIDAD DE TRABAJO                         | 1.- Desarrolla el trabajo de acuerdo a instrucciones    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
|   | 2.- Realiza el trabajo con un minimo de desperdicio     | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
|   | 3.- Trata de corregir sus errores                       | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
|   | 4.- Demuestra dedicacion                                | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
|   | 5.- Concluyo el trabajo encomendado                     | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
| B. SEGURIDAD                                  | 1.- Es cuidadoso en seguridad                           | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
|   | 2.- Cumple las reglas de limpieza                       | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
|   | 3.- Es ordenado   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
|   | 4.- Ha tenido algun accidente                           | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
| C. RESPONSABILIDAD                            | 1.- Brinda cooperacion                                  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
|   | 2.- Esta siempre en su trabajo y a tiempo               | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
|   | 3.- Cumple con las normas de convivencia de la Compania | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
|   | 4.- Es confiable  | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
| D. ACTITUD                                    | 1.- Se lleva bien con sus companeros                    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
|   | 2.- Se lleva bien con sus superiores                    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
| E. EXCEDE                                     | 1.- Ha aportado con alguna idea que beneficie a la Cia. | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |                          |
| EVALUACION GENERAL                            |   | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> |
| PODRA SER CONSIDERADO PARA UNA FUTURA VACANTE |   | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |                          |

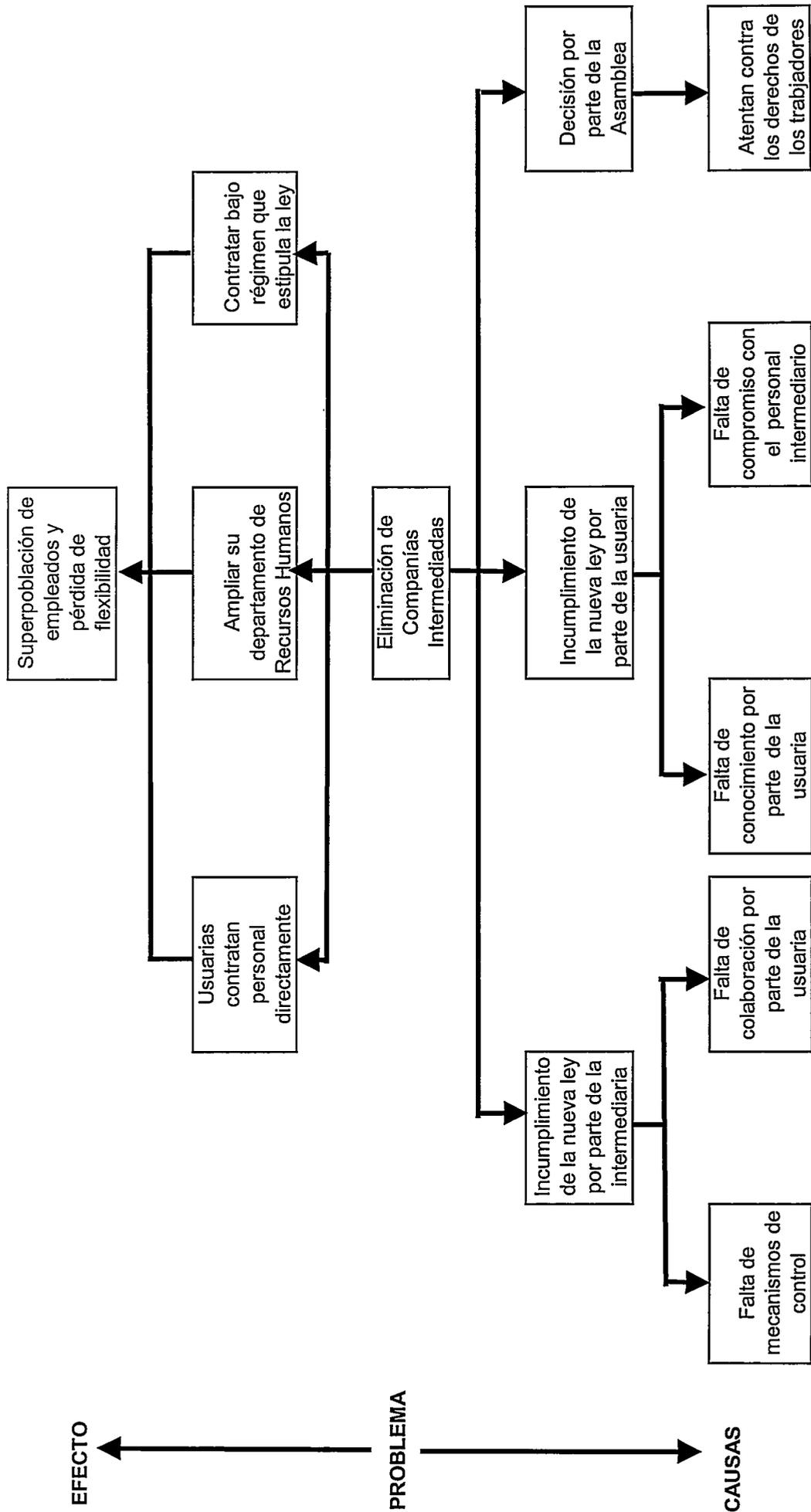
**EVALUADOR:**

Firma: \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

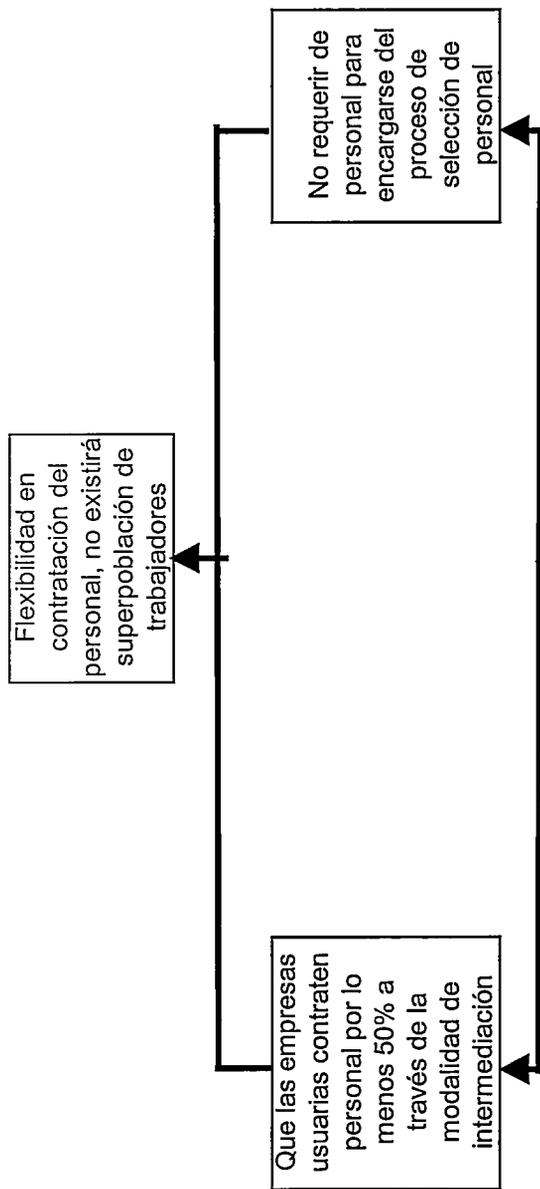
# MATRIZ DE INVOLUCRADOS

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERES EN EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Empleados Intermediados	Conseguir y mantenerse en un trabajo que le permita vivir dignamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No son atendidos de acuerdo a la ley por parte de las intermediarias y de usuarias</li> <li>* Se sienten perjudicados por no tener estabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ley reformatoria al Código de Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conseguir plazas de trabajo que cumplan con los beneficios de ley</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No aceptación por parte de la usuaria si pasan a estables</li> </ul>
Cías. Usuarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dedicarse a las actividades que permitan el desarrollo productivo de su organización</li> <li>* Tener flexibilidad con los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Perder la flexibilidad de sus trabajadores en cuanto a la terminación del contrato</li> <li>* Aumentar su personal fijo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ley sobre contratación bajo la modalidad de intermediación laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tener personal idóneo en el momento que se lo requiera y convertirse en una organización competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumentar su nómina con personal estable y a tiempo indefinido</li> </ul>
Cías. Intermediarias Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proporcionar personal idóneo y competentes en las empresas que soliciten este servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desaparecer por incumplimiento de la ley</li> <li>* La falta de colaboración de las usuarias</li> <li>* Aumento de índice de desempleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ley reformatoria del código de trabajo referente a la actividad de la intermediación laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantenerse activas prestando su servicio a las personas y empresas que lo necesitan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desaparición de las intermediadoras laborales</li> </ul>

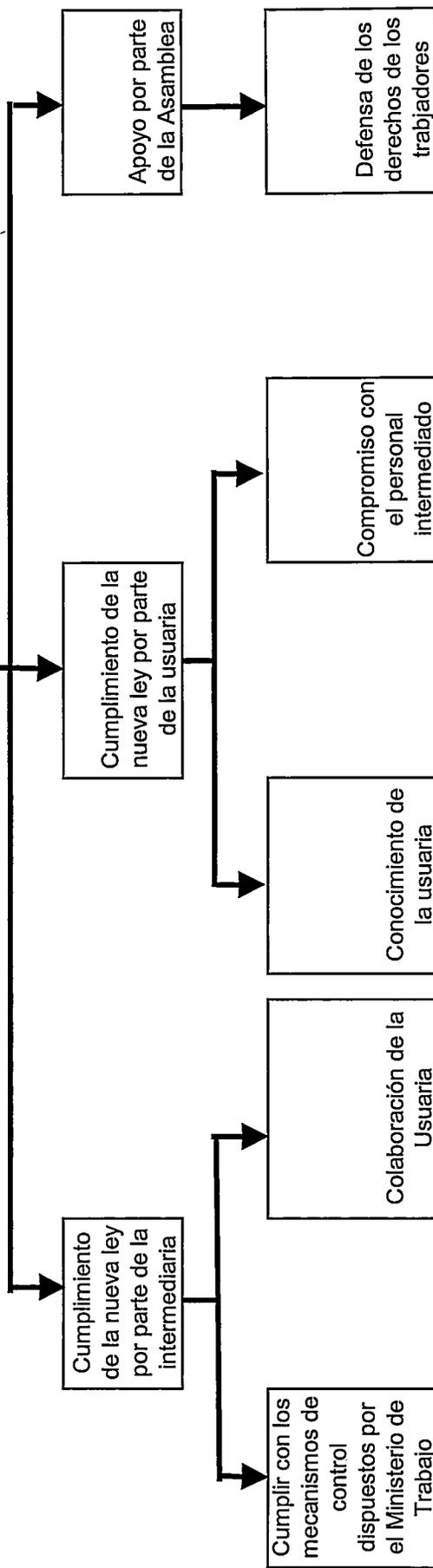
# ARBOL DE PROBLEMAS



FINES



MEDIOS



OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>Fin:</b> Colaboración total de parte de la compañía usuaria para que la compañía intermediadora logre un total cumplimiento de la ley.</p> <p>Evitar que se revoque la autorización otorgada y mantener el servicio de intermediación laboral que es beneficioso para el empresario.</p>	<p>Comunicación entre ambas compañías.</p> <p>Capacitación continua al personal intermediado.</p> <p>Cumplimiento cabal de la ley de intermediación.</p>	<p>Políticas de comunicación</p> <p>Programas de capacitación de las usuarias e intermediadoras.</p> <p>Mecanismos de control impuestos por el Ministerio de Trabajo</p>	<p>Reuniones de integración, carteleras en la organización, encuestas</p> <p>Cumplimiento de todo el programa de capacitación con asistencia masiva de todo el personal intermediado.</p> <p>Visitas periódicas a las intermediadoras para poner en práctica los mecanismos de control.</p>
<p><b>Propósito:</b> Mejorar la comunicación entre las compañías usuarias y las compañías de intermediación laboral.</p>	<p>Capacitaciones constantes a personal perteneciente a la compañía usuaria y al personal intermediado para claramente identificar los procedimientos a seguir.</p> <p>Trabajo en conjunto entre la compañía usuaria y la compañía de intermediación laboral para de esta forma cumplir con los requerimientos establecidos por la ley.</p> <p>Mayor comunicación entre los departamentos de RRHH de la compañía usuaria y la compañía de intermediación laboral para conocer cuales son las necesidades del personal intermediado. Reuniones de integración con todo el personal de la usuaria para intercambi</p>	<p>Evaluación del personal intermediado</p> <p>Reuniones periódicas con la asistencia del personal perteneciente al departamento de RRHH de la compañía usuaria y la compañía de intermediación laboral.</p> <p>Registro de las capacitaciones recibidas con las respectivas evaluaciones.</p>	<p>Planificación y elaboración de las capacitaciones para luego hacer evaluaciones a todo el personal intermediado.</p> <p>Llevar a cabo las reuniones periódicas y permanente comunicación entre la usuaria y la intermediaria.</p> <p>Llevar los registros y tener un control de los mismos para su respectiva medición.</p>

## MATRIZ DE MARCO LOGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Componentes: Programa de capacitación del personal que integran las compañías de intermediación laboral para lograr una comunicación directa y permanente con la compañía usuaria.	Temas de capacitación y cumplimiento de fechas según el programa establecido.	Registro de capacitaciones, encuestas	Cumplimiento de las capacitaciones
Programa de capacitación especial para el equipo de trabajo del departamento especializado para que den un mejor servicio en la usuaria.	Determinación de funciones y métodos de trabajo	Registro de capacitaciones, encuestas	Cumplimiento de las capacitaciones
Programa de capacitación del personal que integran el departamento de recursos humanos de la compañía usuaria para eliminar la despreocupación del personal que ha sido intermediado.	Preparar periódicamente reuniones con el personal de RRHH de la usuaria e integrar a los empleados intermediados.	Registro de capacitaciones, encuestas	Cumplimiento de las capacitaciones
Programa de capacitación del personal intermediado para lograr que estas personas conozcan totalmente el procedimiento que deben seguir cuando requieran realizar préstamos, obtener certificados, etc.	Difusión de procedimientos referente a los servicios otorgados por la intermediaria.	Registro de capacitaciones, encuestas	Cumplimiento de las capacitaciones
Programa de actualización referente a todos los cambios que se dan bajo la modalidad de intermediación laboral para las usuarias.	Hacer charlas de actualización y normar inducción de personal al comenzar a laboral en cualquier empresa usuaria.	Registro de capacitaciones, encuestas	Cumplimiento de las capacitaciones
Programa de incentivos para los empleados intermediados y así mejorar el clima organizacional, nivel de eficiencia y motivación.	Plan de incentivos a cumplirse trimestralmente.	Evaluaciones, encuestas	Premiación por incentivos trimestralmente.

## MATRIZ DE MARCO LOGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>Actividades:</b>			
Realizar reuniones conjuntamente con todos las compañías de Intermediación laboral para determinar los requerimientos que se van a realizar al gremio de compañías de Intermediación laboral con el fin de obligar a las compañías prestatarias del servicio a	Listado de compañías intermediadas y firmas de asistencias.	Llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas enviadas	Realización de las reuniones
Evaluar el tipo de perfil de la persona que estaría a cargo del departamento y sus colaboradores.	Carpetas de aspirantes, entrevistas, selección.	Pruebas	Definición de perfiles
Definir el número de personas que trabajarían en el departamento bajo el cargo de ejecutivos de cuentas dependiendo del número de usuarias y colaboradores intermediados existentes	Volumen de trabajo y actividades a realizar.	Reportes de trabajo	Definición de personas para el departamento especializado.
Definir las funciones específicas de los ejecutivos de cuentas y del jefe del departamento.	Estudio y análisis del puesto.	Manuales de funciones	Definir las funciones específicas.
Elaborar un presupuesto que involucre la creación del departamento, inversión y costos.	Gastos incurridos	Pérdidas y ganancias	Hacer el presupuesto.
Programa de incentivos para los empleados intermediados y así mejorar el clima organizacional, nivel de eficiencia y motivación.			

## MATRIZ DE MARCO LOGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>Actividades:</b>			
Determinar reuniones periódicas a través del gremio de intermediadoras laborales a todas las empresas que desarrollen esta actividad legalmente.	Programas de reuniones listado de intermediarias.	Registro de reuniones	Desarrollar reuniones
Analizar la ley reformativa al código de trabajo para preparar el desarrollo de las sanciones solicitadas.	Infracciones cometidas por las usuarias.	Sanciones a las intermediarias.	Análisis de la ley.
Redactar las sanciones que se requieren para que las usuarias colaboren con las intermediadoras laborales.	Infracciones cometidas por las usuarias.	Sanciones a las intermediarias.	Redacción de sanciones.
Conseguir las firmas de todas las empresas del gremio para enviar el documento redactado al Honorable Congreso Nacional a través del representante de las mismas.	Listado de intermediadoras laborales pertenecientes al gremio.	Listados	Hacer firmar las listas.
Sacar cita con el Presidente del Honorable Congreso Nacional a través de la secretaría para que la petición la puedan poner a la orden del día.	Gestiones realizadas.	Llamadas telefónicas, correos, contactos, oficios.	Llevar al congreso la petición.
Presentarse en los medios de comunicación con el borrador de sanciones para las usuarias, haciendo las explicaciones claras del porqué de las sanciones y solicitar que el Presidente del Honorable Congreso Nacional los reciba.	Visitas a medios de comunicación.	Llamadas telefónicas, correos, contactos, oficios.	Hacer conocer la petición a través de los medios de comunicación.

**NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Servicios**

<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Realizar todas las actividades operativas y administrativas del departamento de servicios al personal intermediado para el logro de objetivos del departamento, así como de los clientes que soliciten este servicio.
---------------------------	---

**ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS**

<b>CONOCI- MIENTOS Y HABILIDAD</b>	<b>Educación</b>	Σ Ing. Comercial, Ing. en Gestión Empresarial, o en áreas a fines.
	<b>Experiencia Mínima</b>	Σ 2 años en cargos o actividades similares.
	<b>Experiencia o Conocimientos específicos</b>	Σ Atención al cliente Σ Manejo de personal Σ Legislación laboral Σ Planeación
	<b>Habilidades</b>	Σ Excelente expresión oral y escrita. Σ Carisma para atender al público. Σ Dinámico. Σ Planear tareas Σ Proactividad. Σ Objetivo Σ Claro
<b>RESPON- SABILIDAD</b>	<b>Por coordinación y supervisión</b>	Σ Elaboración de cronogramas. Σ Visitas a usuarias.
	<b>Por manejo de equipos y valores</b>	Σ Equipos utilizados
	<b>Por información confidencial</b>	Σ Nóminas del personal. Σ Tipos de contratos.
	<b>Por relaciones externas</b>	Σ Entes de control. Σ Clientes.
<b>AUTONOMÍA EN TOMA DE DECISIONES</b>	<b>Decisiones a tomar por sí mismo</b>	Σ Seguimiento de las actividades propias del departamento de servicios. Σ Asignación de tareas para cada ejecutivo.
	<b>Decisiones a tomar con el jefe y/o comité</b>	Σ Despido de algún ejecutivo Σ Problemas entre la usuaria y la intermediadora.

## **FUNCIONES:**

- Σ Mantener contacto con la usuaria para solicitar la información que se requiera con la finalidad de cumplir con lo establecido con la ley reformatoria.
- Σ Programar semanalmente el cronograma de trabajo de los ejecutivos de cuenta.
- Σ Asistir a reuniones de trabajo con los clientes que soliciten el servicio.
- Σ Emitir reportes sobre novedades presentadas en la usuaria, a la gerencia general.
- Σ Revisar semanalmente los informes presentados por los ejecutivos de cuenta.
- Σ Reunirse semanalmente con los ejecutivos de cuenta para discutir sobre el desarrollo de las tareas.
- Σ Programar capacitaciones para los ejecutivos de cuenta.
- Σ Realizar visitas sorpresa a los ejecutivos de cuenta que permanecen en las usuarias.
- Σ Responder por el inventario de los activos de la empresa que estén a su cargo.
- Σ Colaborar en la ejecución y demás funciones relacionadas con el desempeño del cargo que le sean asignadas.

**NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Cuenta**

<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Realizar todas las actividades operativas del departamento de servicios al personal intermediado para el logro de objetivos propuestos.
---------------------------	---

**ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS**

<b>CONOCI- MIENTOS Y HABILIDAD</b>	<b>Educación</b>	Σ Ing. Comercial ó egresados en áreas a fines.
	<b>Experiencia Mínima</b>	Σ 1 año en cargos o actividades similares.
	<b>Experiencia o Conocimientos específicos</b>	Σ Atención al cliente Σ Manejo de personal Σ Legislación laboral
	<b>Habilidades</b>	Σ Carisma para atender al público. Σ Dinámico. Σ Ordenado. Σ Proactividad. Σ Objetivo Σ Claro
<b>RESPON- SABILIDAD</b>	<b>Por coordinación y supervisión</b>	Σ Revisión de documentación entregada por la usuaria.
	<b>Por manejo de equipos y valores</b>	Σ Equipos utilizados
	<b>Por información confidencial</b>	Σ Nóminas del personal.
	<b>Por relaciones externas</b>	Σ Entes de control. Σ Usuarías.
<b>AUTONOMÍA EN TOMA DE DECISIONES</b>	<b>Decisiones a tomar por sí mismo</b>	Σ Petición de documentos a usuarias. Σ Solución de conflictos entre empleados.
	<b>Decisiones a tomar con el jefe y/o comité</b>	Σ Despido de algún empleado. Σ Problemas con la usuaria.

**FUNCIONES:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Σ Atender al personal de la intermediaria que le sea asignado.</li> <li>Σ Solicitar y revisar la documentación requerida a la usuaria.</li> <li>Σ Cumplir con el cronograma de trabajo designado por el coordinador.</li> <li>Σ Liderar las reuniones mensuales de comunicación con el personal intermediado para revisar problemas suscitados y sus soluciones.</li> </ul>
--

- Σ Emitir reportes sobre novedades presentadas en la usuaria, al coordinador de servicios.
- Σ Responder por el inventario de los activos de la empresa que estén a su cargo.
- Σ Atender a los inspectores que realizan las visitas periódicas para verificar el cumplimiento de la ley.
- Σ Dar soporte al coordinador.

**INTERMEDIADORA LABORAL**

Empleados Intermediados Durante:	Sueldo	Horas mes	Valor Hora	Horas Extras 50%		Horas Extras 100%		Decimo Cuarto	Decimo Tercero	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Total Reembolso	Aporte Individual	Comisión 0.20%	I V A	Total a Cobrar
				Horas	Valor	Horas	Valor										
Ene-07	646,000 170 * 3800	240	2,692	44	177,650	20	107,667	14	77,610	38,805	77,610	113,155	1,238,510		2,477	297	2,774
Feb-07	629,000 170 * 3700	240	2,621	44	172,975	20	104,833	14	75,567	37,784	75,567	110,177	1,205,918		2,412	289	2,701
Mar-07	663,000 170 * 3900	240	2,763	44	182,325	20	110,500	14	79,652	39,826	79,652	116,133	1,271,102		2,542	305	2,847
Abr-07	637,500 170 * 3750	240	2,656	44	175,313	20	106,250	14	76,589	38,294	76,589	111,666	1,222,214		2,444	293	2,738
May-07	654,500 170 * 3850	240	2,727	44	179,988	20	109,083	14	78,631	39,315	78,631	114,644	1,254,806		2,510	301	2,811
Jun-07	646,000 170 * 3800	240	2,692	44	177,650	20	107,667	14	77,610	38,805	77,610	113,155	1,238,510		2,477	297	2,774
Jul-07	646,000 170 * 3800	240	2,692	44	177,650	20	107,667	14	77,610	38,805	77,610	113,155	1,238,510		2,477	297	2,774
Ago-07	629,000 170 * 3700	240	2,621	44	172,975	20	104,833	14	75,567	37,784	75,567	110,177	1,205,918		2,412	289	2,701
Sep-07	663,000 170 * 3900	240	2,763	44	182,325	20	110,500	14	79,652	39,826	79,652	116,133	1,271,102		2,542	305	2,847
Oct-07	637,500 170 * 3750	240	2,656	44	175,313	20	106,250	14	76,589	38,294	76,589	111,666	1,222,214		2,444	293	2,738
Nov-07	654,500 170 * 3850	240	2,727	44	179,988	20	109,083	14	78,631	39,315	78,631	114,644	1,254,806		2,510	301	2,811
Dic-07	646,000 170 * 3800	240	2,692	44	177,650	20	107,667	14	77,610	38,805	77,610	113,155	1,238,510		2,477	297	2,774
	<b>7,752,000</b>							<b>170</b>	<b>931,317</b>	<b>465,658</b>	<b>931,317</b>	<b>1,357,860</b>	<b>14,862,121</b>		<b>29,724</b>	<b>3,567</b>	<b>33,291</b>
<b>Dpto. Especializado</b>																	
Ejecutivo de Servicio	250	240	1	0	0	0	0	14	21	10	21	30	347	23			
Ejecutivo de Servicio	250	240	1	0	0	0	0	14	21	10	21	30	347	23			
Ejecutivo de Servicio	250	240	1	0	0	0	0	14	21	10	21	30	347	23			
Ejecutivo de Servicio	250	240	1	0	0	0	0	14	21	10	21	30	347	23			
Coordinador de Ejecutivos	350	240	1	0	0	0	0	14	29	15	29	43	480	33			
	<b>1,350</b>							<b>71</b>	<b>113</b>	<b>56</b>	<b>113</b>	<b>164</b>	<b>1,866</b>	<b>126</b>			

**INTERMEDIADORA "XYZ"**  
**BALANCE GENERAL**

Enero - Diciembre de 2007

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>ACTIVOS</b>												
ACTIVO CORRIENTE	524	984	1,573	1,852	2,408	246	745	1,179	729	1,195	1,724	249
CAJA Y BANCOS												
INVERSIONES TEMPORALES												
CTAS X COBRAR CLIENTES	25	49	74	99	124	149	198	246	297	346	396	446
OTRAS CUENTAS POR COBRAR												
INVENTARIOS												
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO												
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	549	1,033	1,647	1,950	2,532	395	943	1,425	1,026	1,541	2,121	694
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>												
CUENTAS X COBRAR LARGO PLAZO												
ACTIVO FIJO COSTO	3,715	3,715	3,715	3,715	3,715	3,715	3,715	3,715	3,715	3,715	3,715	3,715
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	89	179	268	357	446	536	625	714	804	893	982	1,071
ACTIVO FIJO NETO	3,626	3,536	3,447	3,358	3,269	3,179	3,090	3,001	2,911	2,822	2,733	2,644
OTROS ACTIVOS												
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4,175</b>	<b>4,569</b>	<b>5,094</b>	<b>5,308</b>	<b>5,800</b>	<b>3,574</b>	<b>4,033</b>	<b>4,426</b>	<b>3,937</b>	<b>4,363</b>	<b>4,853</b>	<b>3,338</b>
<b>PASIVOS</b>												
PASIVO CORRIENTE												
OBLIGACIONES FINANCIERAS	3,715	3,715	3,715	3,715	3,715	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215
PORCIÓN CORRIENTE OB. L.P.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BENEFICIOS POR PAGAR	352	704	1,056	1,196	1,548	1,900	2,252	2,604	1,944	2,296	2,648	1,087
INTERESES POR PAGAR	31	62	93	124	155	0	10	20	30	41	51	0
IMPUESTOS POR PAGAR	19	22	57	68	96	115	139	147	187	203	235	259
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>4,117</b>	<b>4,503</b>	<b>4,922</b>	<b>5,103</b>	<b>5,513</b>	<b>3,230</b>	<b>3,616</b>	<b>3,986</b>	<b>3,376</b>	<b>3,754</b>	<b>4,148</b>	<b>2,561</b>
<b>PATRIMONIO</b>												
CAPITAL SOCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESERVAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUPERAVIT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADOS ACUMULADOS	0	58	66	172	205	287	344	417	440	561	609	705
RESULTADOS DEL EJERCICIO	58	9	106	33	82	57	72	23	121	48	96	72
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>58</b>	<b>66</b>	<b>172</b>	<b>205</b>	<b>287</b>	<b>344</b>	<b>417</b>	<b>440</b>	<b>561</b>	<b>609</b>	<b>705</b>	<b>777</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4,175</b>	<b>4,569</b>	<b>5,094</b>	<b>5,308</b>	<b>5,800</b>	<b>3,574</b>	<b>4,033</b>	<b>4,426</b>	<b>3,937</b>	<b>4,363</b>	<b>4,853</b>	<b>3,338</b>

**INTERMEDIADORA "XYZ"**

**ESTADO DE RESULTADO**

Enero - Diciembre de 2007

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>VENTAS</b>	2,477	2,412	2,542	2,444	2,510	2,477	2,477	2,412	2,542	2,444	2,509	2,477	29,724
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>													
Sueldos, salarios	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	16,200
Beneficios Sociales	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	6,193
Alimentación	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	1,485
Movilización	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1,500
Trámites Varios	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Utiles de Oficina	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	302
Servicios básicos	100	100	100	100	100	101	101	101	101	101	101	102	1,210
Depreciación	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1,071
<b>Total Gastos</b>	<b>2,369</b>	<b>2,370</b>	<b>2,371</b>	<b>2,371</b>	<b>2,371</b>	<b>2,371</b>	<b>28,442</b>						
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>108</b>	<b>42</b>	<b>173</b>	<b>75</b>	<b>140</b>	<b>107</b>	<b>107</b>	<b>41</b>	<b>172</b>	<b>74</b>	<b>138</b>	<b>106</b>	<b>1,282</b>
<b>GASTOS (INGRESOS) FINANCIEROS</b>													
INTERESES PAGADOS	31	31	31	31	31	31	10	10	10	10	10	10	247
OTROS EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PART. E IMPTO.</b>	<b>77</b>	<b>11</b>	<b>142</b>	<b>44</b>	<b>109</b>	<b>76</b>	<b>97</b>	<b>31</b>	<b>161</b>	<b>63</b>	<b>128</b>	<b>96</b>	<b>1,036</b>
Impuesto a la renta 25%	19	3	35	11	27	19	24	8	40	16	32	24	259
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>58</b>	<b>9</b>	<b>106</b>	<b>33</b>	<b>82</b>	<b>57</b>	<b>72</b>	<b>23</b>	<b>121</b>	<b>48</b>	<b>96</b>	<b>72</b>	<b>777</b>

**INTERMEDIADORA "XYZ"**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**  
 Enero - Diciembre de 2007

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>													
Ventas	2,749	2,677	2,822	2,713	2,786	2,749	2,725	2,653	2,796	2,689	2,761	2,725	32,845
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>2,749</b>	<b>2,677</b>	<b>2,822</b>	<b>2,713</b>	<b>2,786</b>	<b>2,749</b>	<b>2,725</b>	<b>2,653</b>	<b>2,796</b>	<b>2,689</b>	<b>2,689</b>	<b>2,761</b>	<b>2,725</b>	<b>32,845</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>													
Sueldos y salarios	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	1,224	14,685
Beneficios Sociales	0	0	0	213	0	0	0	0	1,013	0	0	1,913	3,138
Alimentación	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	1,485
Movilización	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1,500
Trámites Varios	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Utiles de oficina	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	302
Servicios Básicos	100	100	100	100	100	101	101	101	101	101	101	102	1,210
<b>1,638</b>	<b>1,638</b>	<b>1,638</b>	<b>1,851</b>	<b>1,638</b>	<b>1,638</b>	<b>1,638</b>	<b>1,639</b>	<b>1,639</b>	<b>2,652</b>	<b>1,639</b>	<b>1,639</b>	<b>3,552</b>	<b>22,800</b>
<b>1,112</b>	<b>1,039</b>	<b>1,184</b>	<b>863</b>	<b>1,148</b>	<b>1,111</b>	<b>1,086</b>	<b>1,014</b>	<b>145</b>	<b>1,050</b>	<b>1,121</b>	<b>-827</b>		<b>10,045</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>													
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>													
Obligaciones financieras a corto plazo	3,715	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,715
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>3,715</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,715</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>													
Pago de intereses	0	0	0	0	0	186	0	0	0	0	0	61	247
Pago de créditos de corto plazo	0	0	0	0	0	2,500	0	0	0	0	0	0	2,500
IESSE por pagar	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	3,483
Pago participación de utilidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de impuestos	297	289	305	293	301	297	297	289	305	293	301	297	3,567
Adquisición de activos fijos:													
Muebles y equipos de oficina	3,715	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,715
<b>4,302</b>	<b>580</b>	<b>595</b>	<b>584</b>	<b>584</b>	<b>591</b>	<b>3,273</b>	<b>587</b>	<b>580</b>	<b>595</b>	<b>584</b>	<b>591</b>	<b>648</b>	<b>13,511</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>													
	<b>-587</b>	<b>-580</b>	<b>-595</b>	<b>-584</b>	<b>-591</b>	<b>-3,273</b>	<b>-587</b>	<b>-580</b>	<b>-595</b>	<b>-584</b>	<b>-591</b>	<b>-648</b>	<b>-9,796</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>													
	<b>524</b>	<b>460</b>	<b>589</b>	<b>279</b>	<b>556</b>	<b>-2,162</b>	<b>499</b>	<b>435</b>	<b>-450</b>	<b>466</b>	<b>530</b>	<b>-1,476</b>	<b>249</b>
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>													
	<b>0</b>	<b>524</b>	<b>984</b>	<b>1,573</b>	<b>1,852</b>	<b>2,408</b>	<b>246</b>	<b>745</b>	<b>1,179</b>	<b>729</b>	<b>1,195</b>	<b>1,725</b>	<b>249</b>
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>													
	<b>524</b>	<b>984</b>	<b>1,573</b>	<b>1,852</b>	<b>2,408</b>	<b>246</b>	<b>745</b>	<b>1,179</b>	<b>729</b>	<b>1,195</b>	<b>1,725</b>	<b>249</b>	<b>249</b>

**INVERSIONES A REALIZAR**  
**Año 2007**

Expresado en Dólares

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>ACTIVOS FIJOS</b>													
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Computadores	3,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,000
Muebles y Enseres	395	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	395
Equipos de Oficina	320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	320
Otros Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3,715</b>												<b>3,715</b>
<b>CAPITAL DE OPERACION</b>													
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>A: INVERSION TOTAL</b>	<b>3,715</b>												<b>3,715</b>
<b>PASIVO</b>													
Crédito de Corto Plazo	3,715	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,715
Crédito Accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Créditos de Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3,715</b>												<b>3,715</b>
<b>PATRIMONIO</b>													
APORTES DE CAPITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>0</b>												<b>0</b>
<b>B: TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3,715</b>												<b>3,715</b>
<b>DIFERENCIA A-B:</b>	<b>0</b>												<b>0</b>

**ANEXO # 11**

**DIAGNOSTICO DE SITUACION INICIAL**

*Formato Preliminar de primer Cuestionario a ajustarse según la compañía*

**NAME CIA**  
ENCUESTA ANÁLISIS INICIAL

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Estudios Realizados: \_\_\_\_\_  
 Título Obtenido: \_\_\_\_\_  
 Otros estudios (cursos, maestrías, post grados, etc.) \_\_\_\_\_  
 Área de Trabajo: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en Empresa: \_\_\_\_\_ (m/a). Funciones que desempeña: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

A continuación aparecen diversas interrogantes que describen la situación actual de su Empresa. Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello a cada pregunta ha de marcar en el casillero según la siguiente escala, según corresponda bajo su criterio:

<b>5: Siempre</b>	<b>4: Casi Siempre</b>	<b>3: A veces</b>	<b>2: Rara vez</b>	<b>1: Nunca</b>
-------------------	------------------------	-------------------	--------------------	-----------------

1.- ¿Se da capacitación en la empresa?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2.- ¿Se le proporciona conocimientos elementales acerca de la empresa que proporcione una efectiva inducción? ( Información sobre la misión y visión).

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

3.- ¿Qué métodos o medios utiliza la Empresa para capacitar a sus nuevos empleados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- ¿Está satisfecho con la trayectoria de su Empresa?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

5.- ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la Empresa ( objetivos)?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

6.- ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

7.- ¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

8.- ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

9.- ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

**ANEXO # 11**

10.- ¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

11.- ¿Considera Ud. que tiene bastante autonomía en su trabajo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

12.- ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su jefe o jefes?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

13.- ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre órdenes?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

14.- ¿Considera Ud. que es muy rutinario su trabajo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

15.- ¿Se lleva bien Ud. con sus compañeros de trabajo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

16.- ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre compañeros de trabajo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

17.- ¿Su jefe o jefes lo tratan normalmente bien, con amabilidad?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

18.- ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

19.- ¿Su jefe o jefes son demasiado exigentes, a su juicio, con Ud. en su trabajo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

20.- ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que Ud. tiene?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

21.- ¿Se siente capacitado para desempeñar algún otro cargo dentro de la compañía?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_ Por qué?

---

---

---

22 ¿Cree que existe buena comunicación de arriba abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

23.- ¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, en base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

## ANEXO # 11

Por qué?

---

---

---

24.- ¿Conoce la diferencia entre cliente externo y cliente interno?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Cuál? \_\_\_\_\_

25.- Opina Ud. que el actual servicio al cliente de la compañía es:

Excelente\_\_\_\_ Muy Bueno\_\_\_\_ Suficiente\_\_\_\_ Deficiente\_\_\_\_

Por qué?:

---

---

---

26.- ¿Qué debilidades existen en su empresa que perjudican la buena comercialización de sus productos?

---

---

---

27.- ¿Sabe cómo se logra cambiar la actitud de las personas?

---

---

---

28.- ¿Cree Ud. que es necesario la capacitación del personal en general

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Por qué y en qué áreas?

---

---

29.- ¿Con que frecuencia piensa Ud. que deben impartirse los cursos de capacitación?

- a) Cada tres meses \_\_\_\_\_
- b) Cada seis meses \_\_\_\_\_
- c) Cada año \_\_\_\_\_
- d) Otros, especificar \_\_\_\_\_

30.- ¿Cómo cree que deben impartirse los cursos de capacitación?

- a) Intensivos \_\_\_\_\_
- b) Dos horas diarias \_\_\_\_\_
- c) Cada fin de semana \_\_\_\_\_
- d) Otros, especificar \_\_\_\_\_

31.- ¿Qué cursos le gustaría que se impartieran o cuales considera son necesarios?, y por qué?

---

---

---

## ANEXO # 11

**LA ENCUESTA INDICADA ESTÁ SECCIONADA PARA BUSCAR SIETE DIFERENTES PARÁMETROS ORGANIZACIONALES QUE SE DETALLAN A CONTINUACIÓN:**

- Estilo de capacitación preexistente (antes de intervención): Preguntas 1-2-3.
- Compromiso: Preguntas 4-5-25-26.
- Distribución del espacio físico (grado de comodidad en el puesto de trabajo): Preguntas 6-7-8-9-10.
- Desempeño (apreciación propia y proyección dentro de la compañía): 11-12-13-14-20-21-23.
- Clima Laboral (niveles de relación entre jefes y subordinados, trabajo en equipo y conflictos): Preguntas 15-16-17-18-19-22.
- Servicio (actitud): Preguntas 24-25-26-27.
- Necesidades internas de capacitación (frecuencia): Preguntas 27-28-29-30.

### CON INTERMEDIACION

Sueldo	Horas mes	Valor Hora	Horas Extras 50%		Horas Extras 100%		Decimo Cuarto	Decimo Tercero	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Total	Alimentacion	Comisión 4%	IVA	Gasto Comisión
			Horas	Valor	Horas	Valor										
68,000	240	283	20	8,500	8	4,533	14	6,753	3,376	6,753	9,846	107,775	9,900	4,311	517	4,828
170 * 400	240	317	20	9,500	8	5,067	14	7,547	3,774	7,547	11,004	120,453	9,900			
190 * 400																
500	240	2		0		0	14	42	21	42	61	679	25			
250	240	1		0		0	14	21	10	21	30	347	25			
250	240	1		0		0	14	21	10	21	30	347	25			
1,000							43	83	42	83	122	1,372	74			

### SIN INTERMEDIACION

Sueldo	Horas mes	Valor Hora	Horas Extras 50%		Horas Extras 100%		Decimo Cuarto	Decimo Tercero	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Total	Alimentacion
			Horas	Valor	Horas	Valor							
152,000	240	633	20	19,000	8	10,133	14	15,094	7,547	15,094	22,008	240,891	19,800
190 * 800													
500	240	2		0		0	14	42	21	42	61	679	25
350	240	1		0		0	14	29	15	29	43	480	25
250	240	1		0		0	14	21	10	21	30	347	25
250	240	1		0		0	14	21	10	21	30	347	25
250	240	1		0		0	14	21	10	21	30	347	25
250	240	1		0		0	14	21	10	21	30	347	25
1,850							85	154	77	154	225	2,545	149