



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
“HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA”

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: Plan de mejoramiento para la selección de personal en el área del call center de la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A agencia Quito ubicada en la Av. La Patria DMQ.

Trabajo de titulación presentado como requisito por el título de
Tecnólogo en Administración de Empresas.

AUTOR/A: Jiménez Benavides Martha Viviana

TUTORA: Jessica Alexandra Coque Velásquez, MBA

Quito, julio, 2019

CONSTANCIA DE APROBACION DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto:

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL AREA DE CALL CENTER DE LA EMPRESA COBRANZAS DEL ECUADOR S.A AGENCIA QUITO SECTOR LA PATRIA DEL D.M.Q presentado por el Sra. JIMENEZ BENAVIDES MARTHA VIVIANA para optar por el Título de Tecnólogo en ADMINISTRACION DE EMPRESAS, considero que dicho trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a los 05 días del mes de Julio del 2019

FIRMA TUTOR

Jessica Alexandra Coque Velásquez

No. C.C 1713313920

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Manifiesto la originalidad de la conceptualización, expuesta y analizada en este informe de investigación dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto de dicha investigación, y son de exclusiva responsabilidad del autor Martha Viviana Jiménez Benavides.

Autorizo al ITSHCPP para la utilización de los mismos con fines educativos.

FIRMA ESTUDIANTE
Sra. Martha Viviana Jiménez Benavides
No. C.I. 1719133660

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi Madre, quien me enseñó que incluso la tarea más grande se puede lograr si se hace un paso a la vez, siempre confió en mí y nunca me abandonó.

A mí querida, hija, a mi esposo, mi sobrina y hermanas porque fueron los que estuvieron apoyándome con la terminación de este proyecto.

A mis abuelitos que desde el cielo me dieron su bendición a cada paso que doy.

Teniendo en cuenta que ante todo fue Dios quien me incentivo para culminar este logro.

Viviana

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha que me abrió sus puertas para poder fortalecer mi formación profesional, con el gran grupo de docentes que me guiaron durante la carrera y que me permitieron adquirir los suficientes conocimientos necesarios para un excelente desempeño laboral, y crecimiento personal.

Viviana

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA SELECCION DE PERSONAL EN EL AREA CALL CENTER DE LA EMPRESA COBRANZAS DEL ECUADOR S.A, AGENCIA QUITO EN EL SECTOR DE LA PATRIA D.M.Q.

COBRANZAS DEL ECUADOR S.A, es una empresa con más de 20 años de presencia en el mercado de las cobranzas en el Ecuador, fue constituida en el año 1998 con el nombre de RECOBRANZA como adscrita al Banco Centro Mundo, perteneciente al Grupo Altas Cumbres de Chile.

En el año 2003, deja de ser adscrita al Banco Centro Mundo cambiando su nombre a Recaudadora Ecuador, expandiéndose alrededor de todo el Ecuador.

En el año 2007, cambia su nombre a RECSA, por la salida del Banco Centro Mundo del Ecuador y consolida su posición estratégica en el mercado.

En el año 2014, RECSA cambia su imagen corporativa con el objetivo de reflejar que su filosofía está alineada con la innovación y mejora continua manteniendo su calidad de servicio y transparencia.

Es pionera en la gestión de cobranza inteligente, Gestión Judicial, Compra de Cartera, y otros servicios, su matriz se encuentra ubicada en la Jorge Washington E5-11 y Juan León Mera Edf. Papelería Chávez, cuenta con una sucursal ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo Edf. Word Tarde Center Torre B piso 8 oficina 811.

La dos sucursales mencionadas prestan sus servicios de administración de cartera y complementarios a empresas externas.

La empresa COBRANZAS DEL ECUADOR, maneja una nómina de 136 colaboradores, en los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

QUITO		GUAYAQUIL	
ADMINISTRATIVO	20	ADMINISTRATIVO	4
OPERATIVO	72	OPERATIVO	40

Elaborado por: Viviana Jiménez

Al aumentar el personal de la empresa, se debe implementar procesos de selección del personal, ya que tiene una variedad de falencias al momento de seleccionar al personal, por esta razón se propone procedimientos para que no exista mucha variación del personal.



Figura 1: Reseña Cobranzas del Ecuador S.A

Fuente: Cobranzas del Ecuador S.A

En la Figura N°1 nos indica cómo ha ido creciendo la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A desde el año 1998 hasta la actualidad 2019 con más de 20 años de trayectoria en cobranzas inteligente, Gestión Judicial, Compra de Cartera, y otros servicios. En el presente trabajo de investigación aplicado a la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A, está estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo uno trata sobre el problema, los objetivos, la justificación y la reseña histórica, marco teórico en donde permitirá tener ciertos lineamientos durante todo el trabajo de investigación.

En el segundo capítulo trata sobre el diagnóstico situacional de la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A, se analiza los factores internos y externos de la empresa, como ejemplo:

ENCUESTAS, esto ayudara para tener un mejoramiento en la organización, y saber que falencias tiene la empresa para poder mejorar al momento de seleccionar el personal.

En el tercer capítulo trata sobre la presentación de la propuesta para el área de talento humano lo cual ayudara para que mejore en la selección de personal, esto se realizara mediante un manual para selección de personal.

Se establece las conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo de investigación realizado.

INDICE DE CONTENIDO

CONSTANCIA DE APROBACION DEL TUTOR.....	I
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN EJECUTIVO	V
Fuente: Cobranzas del Ecuador S.A.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
1. TEMA DEL PROYECTO	2
1.1 TEMA	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Descripción del problema	2
1.3 JUSTIFICACION DEL TEMA	3
1.4. OBJETIVOS	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO I.....	5
2. MARCO TEORICO	5

2.1 ETAPAS DE RECLUTAMIENTO	8
2.2 TIPOS DE RECLUTAMIENTO	8
2.3 TECNICAS DE SELECCIÓN.....	10
2.3.1 Entrevista de selección	11
2.3.2 Pruebas de conocimiento.....	15
2.3.3 Pruebas Psicométricas	15
2.3.4 Pruebas de Personalidad.....	16
2.3.5 Técnicas de Simulación.....	17
2.4 PASOS DEL PROCESOS DE SELECCIÓN.....	17
2.5 ANÁLISIS DEL PUESTO	18
2.6. MANUAL DE FUNCIONES	18
2.6.1. Finalidad.....	19
2.7 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.....	19
2.7.1 Obligaciones Generales del Empleador	19
CAPITULO II.....	21
3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL ACTUAL.....	21
3.1 MISION	21
3.2 VISION.....	21
3.3 OBJETIVOS	22
3.4 SLOGAN	22
3.5 MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS DEL ECUADOR S.A.....	22

3.7. MATRIZ FODA	27
Elaborado por: Viviana Jiménez.....	28
3.8. ESTRUCTURA ORGANIGRAMA.....	29
3.8.1 Número de personas que conforman el organigrama:	31
3.9 TAMAÑO DE MUESTRA PARA ENCUESTA.....	32
3.10. CONTENIDO ENCUESTA	33
3.11. TABULACION DE LA ENCUESTA.....	35
CAPITULO III	46
4. MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL	46
4.1 OBJETIVO	46
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	46
4.3 POLITICAS	47
4.4 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	48
4.4.1 ACTIVACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	48
4.4.2 DEFINICION DE PERFILES.....	49
4.4.3 DIFUSION DEL PROCESO	49
4.5 ETAPA DE SELECCIÓN	50
4.6 FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	52
CAPITULO IV	55
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
5.1 CONCLUSIONES	55
5.2 RECOMENDACIONES.....	55

Bibliografia.....	57
ANEXOS.....	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Reseña Cobranzas del Ecuador S.A	VI
Figura 2: Capacitación del personal	5
Figura 3: Selección de Personal.....	10
Figura 4: Logotipo Cobranzas del Ecuador S.A.....	22
Figura 5: Organigrama Cobranzas del Ecuador S.A	30
Figura 6: Pregunta 1. ¿Cómo se entero que existía una vacante?.....	35
Figura 7: Pregunta 2. ¿Al momento de acudir a la entrevista le realizaron Prueba Psicométrica?.....	36
Figura 8: Pregunta 3. ¿Cuántas entrevistas le realizaron en el momento de selección?.....	37
Figura 9: Pregunta 4. ¿Al momento de acudir a la entrevista le realizaron Prueba Técnica?.....	38
Figura 10: Pregunta 5. ¿Al momento de ingresar a laborar le dieron algún tipo de inducción?.....	39
Figura 11: Pregunta 6. ¿Le indicaron al momento de ingresar cuales serían sus funciones?.....	40
Figura 12: Pregunta 7. ¿Le entregaron insumos para inicio de sus labores?.....	41
Figura 13: Pregunta 8. ¿Cuáles fueron los factores para ingresar a la empresa?	42
Figura 14: Pregunta 9. ¿Cree usted que el nivel de rotación del personal en la organización es alto?	43
Figura 15: Pregunta 10. ¿Existe una adecuada comunicación entre todos los miembros de la organización?.....	44
Figura 16: Pagina web RECSA trabaja con nosotros	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Funciones del puesto Ejecutivo Telefónico.....	23
Tabla 2: Funciones del puesto Supervisor Telefónico.....	24
Tabla 3: Funciones del puesto Supervisor Domiciliario	25
Tabla 4: Funciones del puesto Ejecutivo Domiciliario	26
Tabla 5: Matriz FODA	28
Tabla 6: Organigrama número de trabajadores	31
Tabla 7: Fórmula Muestra	32
Tabla 8: Tabulación de la pregunta N°1	35
Tabla 9: Tabulación de la pregunta N°2.....	36
Tabla 10: Tabulación de la pregunta N°3.....	37
Tabla 11: Tabulación de la pregunta N°4.....	38
Tabla 12: Tabulación de la pregunta N°5.....	39
Tabla 13: Tabulación de la pregunta N°6.....	40
Tabla 14: Tabulación de la pregunta N°7.....	41
Tabla 15: Tabulación de la pregunta N°8.....	42
Tabla 16: Tabulación de la pregunta N°9.....	43
Tabla 17: Tabulación de la pregunta N° 10.....	44
Tabla 18: Manual de selección personal.....	46

INTRODUCCIÓN

La selección de personal nos lleva a sacar conclusiones de que realmente si queremos llegar a cumplir los objetivos planteados por la empresa, se debe contratar a personas idóneas que ocupe el puesto vacante de acorde a sus características y con el conocimiento de cada uno; y además, que puedan satisfacer tanto sus necesidades como las necesidades de la empresa con un rendimiento único en sus labores diarias.

El presente estudio se lo realiza en la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A que se dedica a prestar servicios de cobranzas para el área financiera como son: Banco Guayaquil, Banco Pichincha, Banco Internacional, etc.

COBRANZAS DEL ECUADOR S.A. abrió sus operaciones desde el año 1998, esto fue cuando empezó a cerrar sus puertas el Banco Centro Mundo.

A medida que la empresa fue incrementándose, compraron la cartera los accionistas de Chile, y hace muy poco compraron nuevos accionistas de Ecuador, y a medida que las cobranzas fueron incrementándose, poco a poco el Gerente General necesitaba contar con más personal para poder llegar a los objetivos establecidos.

Es por eso que la selección de personal como fue rápido se omitió algunos pasos, por lo que no se aplicó el respectivo proceso de selección y así poder ser más efectivo y pueda contar con personal más idóneo para el cargo.

Es indispensable que la empresa cuente con el personal motivado y así puedan desempeñar sus tareas de manera eficiente, y todo eso tiene que ver desde la contratación de la persona analizando al momento de la entrevista si cumple o no con el perfil solicitado.

Debido a estos inconvenientes se procede con una evaluación de desempeño del personal en la agencia de Quito en el área de call center, para poder llegar al problema planteado de la alta rotación de personal.

1. TEMA DEL PROYECTO

1.1 TEMA

Plan de mejoramiento para la selección de personal en el área del call center de la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A agencia Quito en el sector La Patria DMQ.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La carencia de un plan de mejoramiento para el departamento de Talento Humano, hace que exista una alta rotación de personal del área del call center de Cobranzas del Ecuador.

1.2.1 Descripción del problema

En el área de talento humano no tiene claro los procesos que se deben llevar a cabo para la Selección de Personal debido a la despreocupación por parte de los responsables de contratación, los principales problemas que enfrentan son:

- Personal responsable directo de selección de personal no está capacitado en los procesos de selección.
- La empresa no cuenta con páginas web de selección de personal como es socio empleo.
- No cuenta con un sistema para pruebas de evaluación técnicas y psicológicas para la selección de personal.

Los niveles de contratación son muy rápidos, por lo que no se demoran más que un día en la selección de personal, dejando a los procesos con deficiencia en el área de talento humano generando efectos perjudiciales como son:

- Perdas de recursos económicos, materiales y tiempo.
- Procesos desfavorables de selección de personal.

Es por eso que se pretende generar un plan de mejoramiento de selección de personal en la empresa Cobranzas de Ecuador, en las que se aplicaran niveles altos de eficiencia y eficacia que se reflejaran en los procesos de selección.

1.3 JUSTIFICACION DEL TEMA

Con la propuesta de mejoramiento para la selección de personal en el área de call center de COBRANZAS DEL ECUADOR S.A ayudará a fortalecer con los procedimientos de selección que abarca desde la solicitud de la vacante, entrevistas, pruebas psicológicas y técnicas, tiempo de prueba y evaluación por el periodo de prueba.

Al establecer un plan de mejoramiento de selección permitirá que la empresa mejore y se podrá identificar los errores sobre los cuales se deben tomar correctivos que garanticen una mejor orientación y que sean sumamente detallados para los funcionarios que se desempeñen en estas aéreas y lo entiendan de forma rápida y sencilla

A través de un plan estratégico se determina mediante pruebas psicológicas, técnicas, y actitud si el personal a ser seleccionado para laborar dentro de la empresa sea con eficiencia, ya que la mayoría de las veces no poseen experiencia necesaria para ocupar el puesto vacante, o poseen actitud y no experiencia.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento para la selección de personal en el área de call center de la empresa Cobranzas del Ecuador S.A en la agencia de Quito D.M.Q, a través de una investigación de campo que nos ayude a obtener datos reales y se efectué de forma eficiente.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Investigar temas inherentes a selección de personal
- Realizar un diagnóstico actual de la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A mediante una encuesta, con la finalidad de examinar los factores como son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Generar la propuesta de un Manual de Selección para la Empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A.

CAPÍTULO I

2. MARCO TEORICO

Talento Humano

“La administración del talento humano está relacionada con la planeación, organización, desarrollo y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la administración del talento humano, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. (CUEVAS, 2010)

El Talento Humano es un elemento muy importante en una organización no solamente desde el punto de vista productivo sino también social ya que éste debe brindar apoyo donde la satisfacción de propósitos pautados por la organización; también es importante tener en cuenta los objetivos ya que éstos demuestran en muchas ocasiones el éxito o fracaso de una organización. El Talento Humano en la actualidad es de vital importancia, ya que de este depende la evolución y competitividad de una empresa, y por medio de la capacitación se forma a todo el personal para que éste cumpla con el logro continuo de los objetivos.



Figura 2: Capacitación del personal

En: www.pinterest.es/mmaldonado_123/capacitacion-y-cursos/

Como se puede observar en la imagen la gestión de Talento Humano implica dar capacitación al personal para que este cumpla con la meta establecida por la empresa y cumplir con los objetivos de la empresa, darles a conocer los beneficios y las reglas que tiene la empresa así el personal nuevo no va renunciar y por ende no se tendrá rotación de personal.

Selección.

“La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal”. (ESPINOSA, 2013)

La empresa COBRANZAS DE EL ECUADOR S.A. no tiene una adecuada selección de personal, porque le falta un análisis y especificaciones del cargo como ejemplo tenemos en el área administrativa que no cuentan con un manual de funciones del cargo, el personal que realiza las entrevistas no está capacitado para realizar preguntas de acorde al puesto que se está solicitando.

En (CHIAVENATO, 2010), "se escribe que “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Las fases del proceso de reclutamiento:

- **Personas que la organización requiere.**- Es el perfil que la organización necesita que presente el candidato, para poder cumplir con los requisitos que el puesto requiere.
- **Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle.**- El departamento de selección de personal, se encargará de buscar en el mercado de talento humano, los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.

- **Técnicas de reclutamiento por aplicar.-** El departamento de Recursos Humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para lograr encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización.

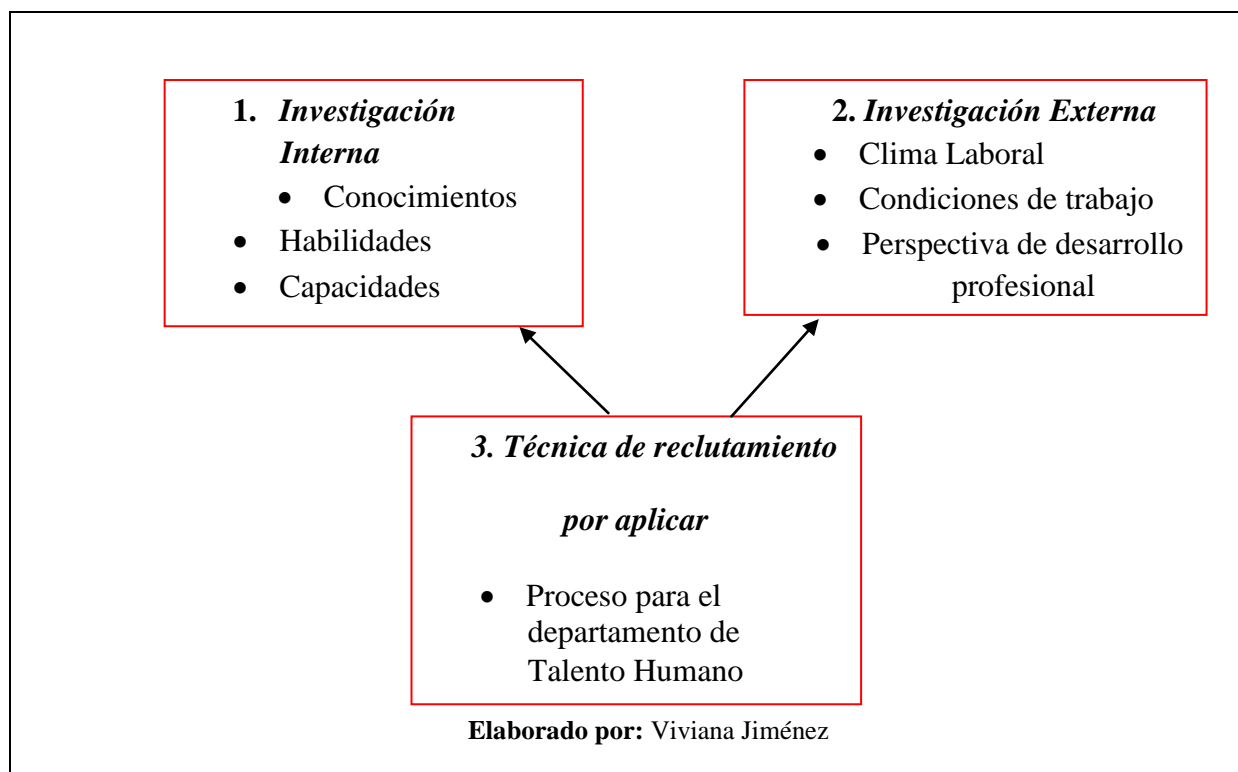
La persona encargada de llamar a los candidatos para el área solicitada tiene que analizar el perfil del candidato, si es para el área operativa necesariamente se debe buscar en el mercado de talento humano.

Las etapas del reclutamiento según Chiavenato son:

- 1.- Investigación interna sobre necesidades.-** Buscar dentro de la organización si existe el recurso humano que se requiere.
- 2.- Investigación externa del mercado.-** Buscar fuera de la organización el candidato adecuado para la vacante solicitada.
- 3.- Definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán.-** Determinar el tipo de técnicas de reclutamiento que se utilizarán, para lograr encontrar al candidato idóneo.

En el caso de la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A la etapa mas utilizada es la investigacion la externa, porque se busca fuera de la empresa, si en caso no cumple con las epectativas que se solicita en el cargo se busca el candidato fuera de la institución que cumplan con los requisitos establecidos para ese cargo.

2.1 ETAPAS DE RECLUTAMIENTO



En la imagen N2, nos indica sobre las etapas de reclutamiento: primero se tiene que hacer una investigación interna para poder cubrir los puestos con el mismo personal, la investigación externa saber cuándo buscar vacantes fuera de la empresa, y por último las técnicas de reclutamiento es dar oportunidades a nuevos talentos dentro de la empresa.

2.2 TIPOS DE RECLUTAMIENTO

“El reclutamiento interno se da cuando “Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)”. (CHIAVENATO, 2010)

2.2.1 Reclutamiento interno.-

Es cuando la empresa cubre sus vacantes con sus mismos empleados, estas vacantes pueden ser:

- Transferencias de personal
- Ascensos
- Programas de desarrollo
- Planes de carrera

2.2.2 Reclutamiento externo.-

Es cuando se busca fuera de la empresa a los candidatos que cubrirán la vacante solicitada, a través de las técnicas de reclutamiento.

- Archivos de candidatos
- Carteles y anuncios
- Contactos con otras personas o instituciones educativas
- Anuncios digitales e impresos prensa
- Agencia de empleos

2.2.3 Reclutamiento mixto.-

Es la mezcla del interno y el externo. Al cubrir la vacante solicitada con personal de la empresa, entonces se requerirá de llenar ese hueco que deja la persona ascendida. Por lo que se cubrirá por medio del reclutamiento externo. Este proceso se podrá realizar primero externo y luego interno, primero interno y luego externo o simultáneo.



Figura 3: Selección de Personal

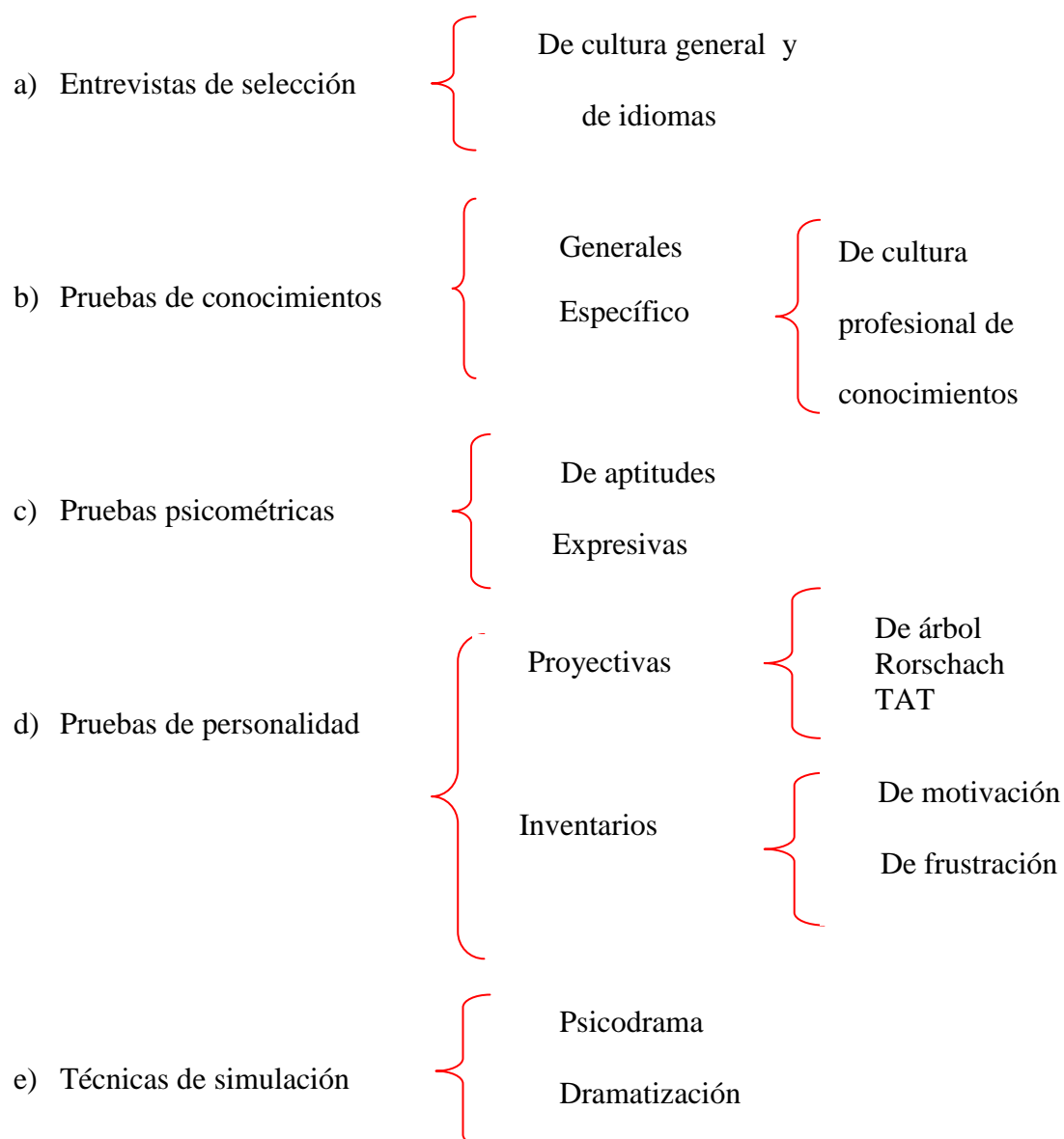
En: www.pinterest.es/erafbadia/seleccion-de-personal/

Como pueden observar en la imagen en la selección de personal lo que se busca en las personas que tengan experiencia y conocimientos para el puesto de trabajo solicitado y formar parte del equipo de trabajo en la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A, es importante contar con las personas adecuadas para poder llegar a los objetivos establecidos por la empresa, el paso que sigue es la elección de las técnicas para el selección de personal:

2.3 TECNICAS DE SELECCIÓN

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación.

Existen cinco grupos bien definidos:



2.3.1 Entrevista de selección

“Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados”. (CHIAVENATO I. , ADMINISTRACION DE PERSONAL).

La entrevista es una fase muy importante dentro del proceso de selección, en esta etapa se realiza preguntas generales estableciendo un clima de confianza, y

disminuir las tensiones y temores del aspirante, se tiene que hacer una explicación clara y breve de los objetivos que tiene la empresa.

Tiene cinco elementos básicos para la entrevista:

- 1) **El transmisor:** transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla.
- 2) **El canal:** en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
- 3) **El instrumento para descifrar:** los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente.
- 4) **El destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

2.3.1.1 Etapas en la entrevista de selección

a) Preparación de la entrevista

Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato.

Esta información es vital para que el entrevistador pueda comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

b) Ambiente

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- ✓ Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- ✓ Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan:

- La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.
- En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador.
- Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. Deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma.
- Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación.
- El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

La empresa carece de capacitación al personal que esta entrevistando y este es el paso mas importante ya que es la persona que tiene contacto directo con el candidato y es donde tienen que observar sus fortalezas y

debilidades, también se puede observar la manera de expresarse, las palabras que dice.

Esta información es vital para que el entrevistador pueda, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante, el ambiente tiene que ser confortable tanto para el entrevistado como el entrevistador y sobre todo la entrevista debe ser amena y cordial.

c) **Desarrollo de la entrevista**

“El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista. Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada” (CUEVAS, 2010).

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador inicia la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria, para lo cual se utiliza una hoja de evaluación, y al final se debe tomar cierta decisión con relación al candidato si fue rechazado o aceptado.

Hasta este punto se llega para contratar al nuevo personal, como se puede observar no se tiene pruebas de conocimiento o capacidad en donde se puede ver las habilidades del candidato como ejemplo pueden ser:

- a) *Orales*: preguntas y respuestas verbales
- b) *Escritas*: preguntas y respuestas escritas
- c) *Específicas*: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

d) Terminación de la entrevista

En esta etapa el entrevistador deberá manifestar al candidato lo agradable que fue haber mantenido la conversación, al mismo tiempo que se le agradece su participación.

e) Evaluación

A continuación se anotara las observaciones del caso en el formulario de evaluación de la entrevista, y poder tomar ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

2.3.2 Pruebas de conocimiento

Según la **manera** como las pruebas se aplique, pueden ser:

- a) *Orales*: preguntas y respuestas verbales
- b) *Escritas*: preguntas y respuestas escritas
- c) *De realización*: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía o la fabricación de alguna pieza.

En cuanto al **área de conocimientos**, las pruebas pueden ser:

- a) *Generales*: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
- b) *Específicas*: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

2.3.3 Pruebas Psicométricas

“Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación” (Garzon, 2012).

En la selección de personal de la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A. no se realiza la pruebas psicométricas, lo cual son muy importante al momento de seleccionar al candidato adecuado para el cargo solicitado, anteriormente se utilizaba las pruebas psicométricas en donde reflejaban:

1) Comprensión verbal: principal factor encontrado en pruebas que incluyen lectura, analogías verbales, frases en desorden, vocabulario, etc.

2) Factor numérico: se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.

3) Memoria asociativa: se identifica principalmente mediante pruebas de memoria mecánica y apareamiento; incluye memorización.

4) Factor rapidez perceptual: es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, reconocer con rapidez similitudes y diferencias.

La falta de pruebas psicométricas existe un porcentaje alto de rotación de personal, este análisis se obtiene en una comparación del personal antiguo que son trabajadores con más años que tienen en la empresa, y ellos si les realizaron pruebas antes de ingresar a laborar, mientras que el personal nuevo que es donde existe mayor rotación de personal no han dado ningún tipo de prueba.

2.3.4 Pruebas de Personalidad

En esta etapa se interrogará sobre el motivo y grado de interés que el candidato posee acerca del trabajo que solicita, se interrogará además cuál es el área de su preferencia y el sueldo que aspira, que información posee acerca de la institución y sus objetivos y cuáles son las metas del aspirante a mediano y largo plazo.

2.3.5 Técnicas de Simulación

Cada persona representa los papeles más característicos en forma de comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otras personas.

Establece vínculos que son los habituales o intenta establecer nuevos vínculos.

2.4 PASOS DEL PROCESOS DE SELECCIÓN

Los pasos para el proceso de selección para el área de Talento Humano son:

- 1.- Entender cuáles son las necesidades que requiere la vacante.
- 2.- Identificar si la persona seleccionada tiene realmente la capacidad, conocimiento y experiencia requerida para el puesto.
- 3.- Analizar las características personales y profesionales del personal reclutado, como edad, estado civil, conocimientos de lo solicitado, etc.
- 4.- Mirar si el candidato idóneo cumple con la autoconfianza y el compromiso.
- 5.- Analizar el currículum vitae, para identificar de forma objetiva si el candidato cumple con las características solicitadas para el puesto.
- 6.- Dar inducción sobre el puesto, tanto técnica como social.
- 7.- Realizar un análisis más profundo del candidato, mediante la aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales.
- 8.- Aquí se realiza una entrevista avanzada, es la parte dura, porque se explora su vida personal y la familiar, se conoce su situación económica, carencias y características de personalidad.
- 9.- Se presentan los candidatos finales, a quien tomará la decisión para incorporar al más idóneo para el puesto.
- 10.- Se redactará el informe final del proceso de reclutamiento y selección del candidato.

11.- Documentar la información obtenida en la entrevista

Finalmente se incorporarán el informe al currículum vitae el resultado de las entrevistas realizadas, lo cual se determina porque es la persona ideal para cubrir el puesto.

2.5 ANÁLISIS DEL PUESTO

“Se encontró que el puesto es donde se realizan varias tareas. El tipo de puesto depende de la naturaleza y características de las tareas. Algunos métodos describen las labores en sí y otros detallan sus características”. (SPECTOR, 2000)

La mayor parte de la información de los análisis de puestos viene de cuatro fuentes diferentes:

- a) Analistas de puestos
- b) Personas relacionadas con el puesto
- c) Supervisores y
- d) Observadores entrenados.

2.6. MANUAL DE FUNCIONES

“Es un documento que recopila las diferentes funciones o puestos de trabajo de una organización, nos ayuda a definir los correctos puesto de trabajado par cado uno de los colaboradores”. (EMPRESARIAL, 2016)

El manual de funciones es un documento formal donde se reflejan los resultados del análisis de puestos realizado previamente, en el cual tenemos las funciones específicas para el área operativa, en donde indicamos:

- ✓ Puesto de trabajo
- ✓ Formación Académica
- ✓ Experiencia

- ✓ Aptitudes
- ✓ Actitudes
- ✓ Descripción de las funciones del puesto de trabajo.

Cabe recalcar que en el área administrativa no se tiene un manual de funciones.

2.6.1. Finalidad

Dirigir, planificar, y coordinar las actividades generales de cada uno de los departamentos.

Impulsar, mantener y desarrollar la gestión de la calidad total en la empresa.

2.7 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

La empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A, cuenta con el reglamento interno de trabajo aprobado por el MRL, el mismo que se realiza la entrega a cada uno del personal que ingresa a laborar en la empresa.

Donde se encuentra las diferentes sanciones, beneficios, prohibiciones y documentos que debe de presentar al momento de ser parte de la empresa.

En dicho reglamento existen los porcentajes de sanciones para el trabajador como son:

- ✓ Amonestación verbal
- ✓ Amonestación escrita
- ✓ Sanción con el 10% de descuento del sueldo básico del trabajador, denominada falta grave.

2.7.1 Obligaciones Generales del Empleador

Son obligaciones generales de Cobranzas del Ecuador S.A. Recaudadora, de conformidad a lo establecido en el artículo 434 del Código de Trabajo.

Proporcionar gratuitamente equipos de protección personal y colectiva acorde a los puestos de trabajo, y vigilar y supervisar que sean utilizados de forma adecuada;

1. El empleador está obligado a cancelar los beneficios que dicta la ley al trabajador.
2. El empleador tiene la obligación de afiliar a su trabajador desde el primer día de trabajo: IESS, MRL
3. Entregar al personal, de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan, los implementos necesarios para la ejecución del mismo;
4. Mantener un sistema de registro y notificación de accidentes de trabajo, incidentes y enfermedades laborales y, además, de los resultados de las evaluaciones de riesgos realizadas y de las medidas de control;
5. Conservar y poner a disposición de los trabajadores, así como las autoridades competentes, la documentación que sustenta la Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo.
6. Programar y vigilar que los trabajadores se someten a los exámenes médicos pre ocupacionales acorde a los riesgos a que están expuestos en sus labores;
7. Capacitar y adiestrar al personal nuevo que ingresa a trabajar en la empresa, advirtiéndolo de los factores de riesgo a los que está expuesta y la forma de prevenirlos.
8. Elaborar planes y programas de Seguridad y Salud en el trabajo, dirigidos a sus trabajadores y conocer los informes o recomendaciones que se reciban sobre prevención de riesgos.

CAPITULO II

3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL ACTUAL

La empresa Cobranzas del Ecuador S.A. Recaudadora su experiencia, adquirida durante estos años por Recaudadora Chile se encuentra ahora en Ecuador, en el desarrollo estratégico de una estructura organizacional basada en sistemas administrativos, operativos y de información, apoyados por una infraestructura y cobertura que en conjunto están orientados a dar respuestas específicas a las necesidades de sus clientes bajo un concepto de Calidad en el Servicio.

3.1 MISION

Potenciar la rentabilidad de nuestros clientes mediante la prestación de servicios de cobranzas, compra de cartera, tele marketing, verificación y actualización de datos, a través de la aplicación de procesos con altos estándares de calidad, una estructura tecnológica y administrativa apropiada para satisfacer sus necesidades y expectativas, apoyados en el desarrollo de nuestro capital humano.

3.2 VISION

Ser líderes a nivel nacional en la prestación de servicios de administración de cartera y complementarios a empresas de mercados masivos, comprometidos en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, el mejoramiento continuo de los procesos, el desarrollo integral de nuestro personal y la generación de valor para nuestros accionistas.

3.3 OBJETIVOS

Cobranzas del Ecuador S.A se ha desarrollado tecnológica y profesionalmente para prestar sus servicios a empresas de diversos sectores, como el sector financiero, servicios, productivo, casas comerciales, telecomunicaciones, y otros. Avalando su desempeño en la seriedad de sus ejecutivos en el cuidadoso y confidencial manejo de la información.

3.4 SLOGAN

A la vanguardia de las cobranzas en el Ecuador.



Figura 4: Logotipo Cobranzas del Ecuador S.A
Fuente: Cobranzas del Ecuador S.A

3.5 MANUAL DE FUNCIONES COBRANZAS DEL ECUADOR S.A

A continuación se detalla los descriptivos de perfiles del área operativa Call Center (telefónicos, supervisores y domiciliarios).

Tabla 1: Funciones del puesto Ejecutivo Telefónico

PUESTO DE TRABAJO	
Puesto de trabajo:	EJECUTIVO TELEFONICO
Formación:	Bachiller
Experiencia:	6 meses
Aptitudes:	Técnicas de cobranza, atención al cliente, negociación, manejo de office básico, recopilación de información, escucha activa.
Actitudes:	Presencia personal, paciencia, ordenado, cortesía, seguridad, persistencia.
Descripción del proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo:	<p>Realizar la gestión de cobranza telefónica de los deudores asignados. Aplicar las pautas de negociación de acuerdo a las políticas y estrategia del cedente, registrar la respuesta del resultado de la gestión efectuada, recopilar y registrar información adicional del deudor en el sistema de gestión.</p> <p>Realizar la investigación de clientes no ubicables a través de las base de datos y herramientas que cuenta la empresa para el efecto. Participar en las clínicas de cobranza domiciliaria.</p>

Elaborado por: Dr. Gustavo Arias/ Viviana Jimènez

Tabla 2: Funciones del puesto Supervisor Telefónico

PUESTO DE TRABAJO	
Puesto de trabajo:	SUPERVISOR TELEFONICO
Formación:	Bachiller / Tecnólogo Administración de Empresas
Experiencia:	12 meses
Aptitudes:	Manejo de personal, técnicas de cobranza, atención al cliente, negociación, manejo de office, escucha activa, manejo de reclamos.
Actitudes:	Presencia personal, paciencia, ordenado, cortesía, seguridad, persistencia.
Descripción del proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo:	Determinar los turnos rotativos para los ejecutivos telefónicos. Controlar y verificar la asignación de carteras. Supervisar la gestión de cobranza telefónica. Difundir y controlar el cumplimiento de políticas, estrategias y campañas determinadas por los cedentes y ejecutivos de cuenta. Elaborar reportes de gestión. Coordinar la realización de las clínicas de cobranza.
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto:	Supervisar la gestión de cobranza telefónica de los ejecutivos telefónicos, controlar el cumplimiento de los resultados de cobranzas, establecer y controlar los turnos rotativos, establecer en el sistema de gestión las campañas de cobranza, realizar auditorías de calidad de las llamadas telefónicas, capacitar y difundir las

Elaborado por: Dr. Gustavo Arias/ Viviana Jimènez

Tabla 3: Funciones del puesto Supervisor Domiciliario

PUESTO DE TRABAJO	
Puesto de trabajo:	SUPERVISOR DOMICILIARIO
Formación:	Bachiller
Experiencia:	12 meses
Aptitudes:	Manejo de personal, técnicas de cobranza, atención al cliente, negociación, manejo de office, escucha activa, manejo de reclamos.
Actitudes:	Presencia personal, paciencia, ordenado, cortesía, seguridad, persistencia.
Descripción del proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo:	Zonificar la cartera entregada para la gestión de cobranza en terreno, asignar la cartera al personal a cargo, realizar auditorías de seguimiento y control en terreno. Difundir y controlar el cumplimiento de políticas, estrategias y campañas determinadas por los cedentes y ejecutivos de cuenta. Elaborar reportes de gestión. Coordinar la realización de las clínicas de cobranza.
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto:	Zonificar la cartera, supervisar la gestión de cobranza en terreno, realizar auditorías en campo, controlar el cumplimiento de los resultados de cobranzas, y uso de los recursos asignados, capacitar y difundir las políticas de cobro de los cedentes y ejecutivos de cuenta.
Herramientas o maquinaria de trabajo utilizados:	Equipo de computación (CPU), GPS
Competencias:	Escucha activa, hablado, operación de equipos, destreza matemática, persuasión, trabajo en equipo, manejo de recurso humano, conocimiento de la zona geográfica de la ciudad.
Capacitaciones:	Manejo de personal, trabajo en equipo, negociación, técnicas de cobranzas, office
Horario de trabajo:	9h00 a 18h00

Elaborado por: Dr. Gustavo Arias/ Viviana Jiménez

Tabla 4: Funciones del puesto Ejecutivo Domiciliario

PUESTO DE TRABAJO	
Puesto de trabajo:	EJECUTIVO DOMICILIARIO
Formación:	Bachiller
Experiencia:	6 meses
Aptitudes:	Técnicas de cobranza, atención al cliente, negociación, manejo de office básico, conocimiento del territorio de la ciudad
Actitudes:	Presencia personal, paciencia, ordenado, cortesía, seguridad, persistencia.
Descripción del proceso productivo que desempeña en el puesto de trabajo:	Organizar las fichas de los clientes para el ingreso en la hoja de ruta. Realizar la gestión de cobranza en terreno para su posterior ingreso al sistema. Entrega de recibos de pago. Realizar el seguimiento y confirmación de compromisos de pago incumplidos. Realizar la investigación de clientes no ubicables a través de las base de datos y herramientas que cuenta la empresa para el efecto.
Tareas y/o funciones que realiza en el puesto:	Recuperar en terreno los valores vencidos de las diferentes carteras mediante el cumplimiento de procedimientos y pautas de negociación, establecidas por cada cedente para lograr las expectativas tanto del cliente como de la empresa.
Herramientas o maquinaria de trabajo utilizados:	Equipo de computación (CPU), GPS.
Exigencias funcionales:	
Competencias:	Escucha activa, hablado, operación de equipos, destreza matemática, persuasión
Capacitaciones:	Negociación, técnicas de cobranzas, office básico
Horario de trabajo:	9h00 a 18h00 con una hora para alimentación

Elaborado por: Dr. Gustavo Arias/ Viviana Jimènez

ANALISIS.- El manual de funciones de la empresa Cobranzas del Ecuador S.A facilita el control y la mejora de producción de servicios en donde indica: el puesto de trabajo, formación, experiencia, aptitudes, actitudes, funciones del puesto, capacidades y horario de trabajo, todo esto ayuda a desarrollar una valoración de puesto de trabajo de esta manera los resultados de la organización de cada uno de los puestos tendrán un buen desempeño, esto sucede en los cargos operativos, cabe indicar que no se cuenta con un manual de funciones en el área administrativa .

El equipo está conformado por profesionales con amplias aptitudes de liderazgo, compromiso, eficiencia, exactitud y trabajo conjunto que permiten brindar un servicio con calidad y calidez.

3.7. MATRIZ FODA

A continuación se presenta el FODA de la **Empresa Cobranzas del Ecuador S.A**, tal cual se cita en el objetivo No 2 de la presente tesis:

Tabla 5: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Servicio de alta calidad	Competencia Limitada
Se maneja el trabajo en equipo diario	Continuo crecimiento de la red con carteras con terceros.
Calidad Servicio al cliente	Personal capacitándose diariamente
Alianzas estratégicas con cedentes a terceros	Tecnología es avanzada para las actividades a realizar
Evalúan presupuesto de forma periodica	Atiende a todas las personas que requieren abonar
DEBILIDADES	AMENAZAS
Alta rotación de personal	Posibles competidores
No cuenta con un manual de selección completo de la empresa	Personal puede no ser fieles
Duplicidad en las actividades que realiza el personal de la empresa	Usuarios inconformes con la gestión
No maneje pruebas Técnicas ni Psicométricas	

Elaborado por: Viviana Jiménez

ANALISIS FODA.- Una vez analizado el FODA, se evidencia las siguientes debilidades:

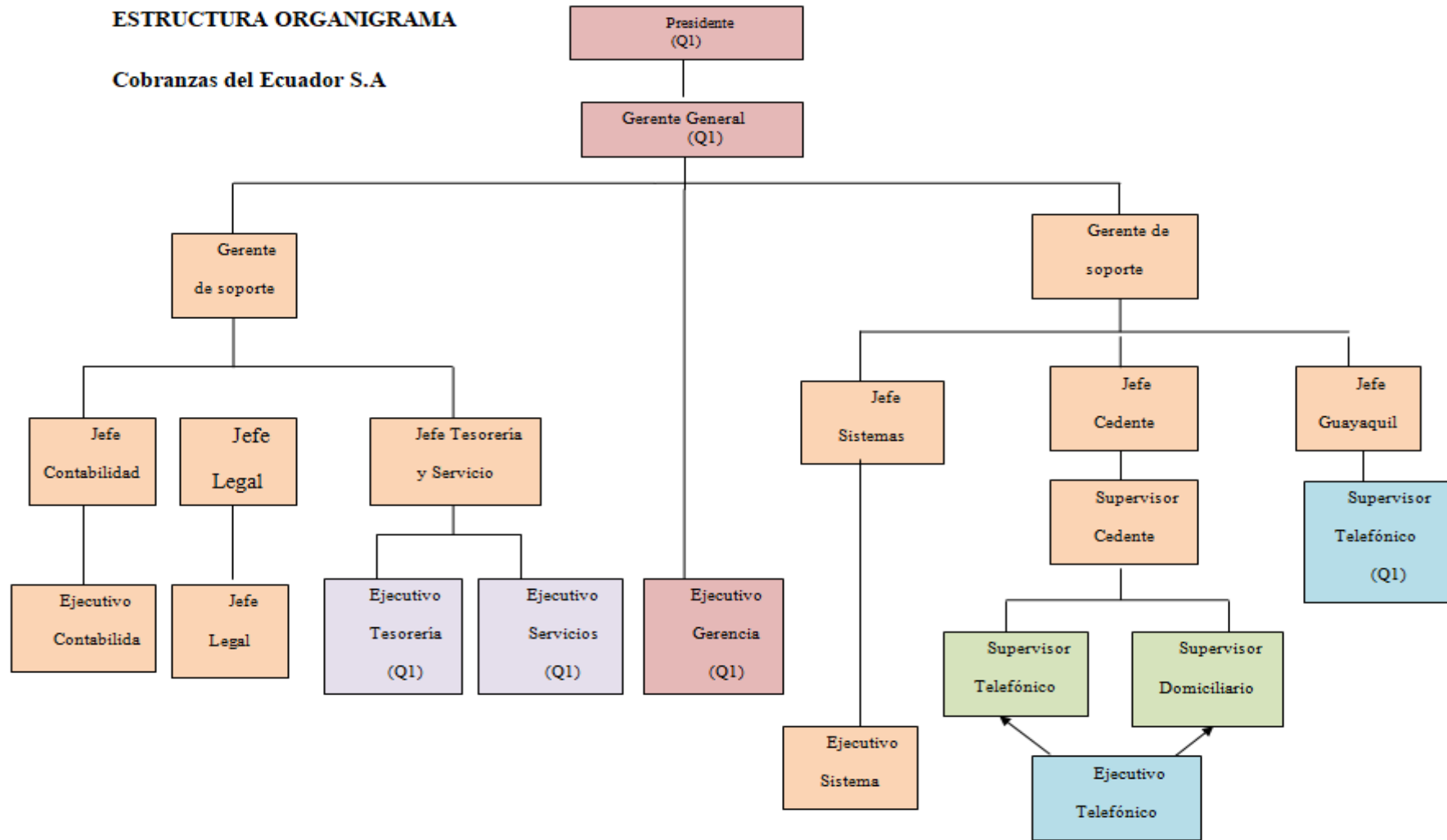
- ✓ Alta rotación de personal, se da porque las indicaciones no son claras al momento de la entrevista.
- ✓ No cuenta con un manual de selección completo de la empresa, y esto perjudica a la empresa porque no cuenta con un perfil de cargo, y requerimientos que estén asociados a su función.
- ✓ Duplicidad en las actividades que realiza el personal, no se puede dar tantas actividades ya que puede hacer mal, lo mejor es darle una tarea específica.

3.8. ESTRUCTURA ORGANIGRAMA

“Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”. (Mintzberg, 2012).

COBRANZAS DEL ECUADOR S.A cuenta con un organigrama totalmente claro en donde nos permite analizar su estructura a simple vista y mostrar la información como son los nombres de las personas de cada departamento que compone la empresa y su relación jerárquica dentro de la entidad, con la finalidad de transmitir una información fácil de comprender, el cual presentamos a continuación:

Figura 5: Organigrama Cobranzas del Ecuador S.A



3.8.1 Número de personas que conforman el organigrama:

Tabla 6: Organigrama número de trabajadores

NOMBRE DEL CARGO	NUMERO DE PERSONAS
Presidente	1
Gerente General	1
Ejecutivo Gerencia	1
Gerente Soporte	1
Gerente del Negocio	1
Ejecutivo del Negocio	1
jefe Departamento Contabilidad	1
Ejecutivo Contabilidad	2
jefe Departamento Legal/T.Humano	1
Ejecutivo Legal	2
jefe Departamento Tesorería/Servicios	1
Ejecutivo Tesorería y Servicios	4
jefe Departamento Sistemas	1
Ejecutivo Soporte Técnico	4
jefe Departamento Cedentes	1
Ejecutivo Telefónico	65
Ejecutivo Domiciliario	7
jefe Departamento Guayaquil	1
Ejecutivo Telefónico	33
Ejecutivo Domiciliario	7
TOTAL	136

Elaborado por: Viviana Jimenez

ANALISIS.- Dentro de la estructura orgánica, se evidencia que existe 136 personas en la Empresa Cobranzas del Ecuador S.A, cabe indicar que el motivo

del análisis del proyecto de tesis es el personal que labora en el área de Call Center en la agencia de Quito, lo que nos da un total de 72 empleados, siendo esto un porcentaje para la empresa del 53% del total de su personal.

3.9 TAMAÑO DE MUESTRA PARA ENCUESTA

Para poder llevar a cabo la encuesta, se tomó la muestra como se presenta a continuación, en donde el valor de la muestra es de 72 encuestas por realizar.

Tabla 7: Fórmula Muestra

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= nivel de confiabilidad 95%; Z=1.96

P= Probabilidad de ocurrencia: 0.5

Q= Probabilidad de no ocurrencia: 0.5

e= error: 0.05 (5%)

N= Población

$$n = \frac{(1.96)^2 (3.14)^2 (136)}{(0.5)^2 (136 - 1) + (1.96)^2 (3.14)^2}$$

$$n = \frac{384 * 9.85 * 136}{0.25(135) + (3.84)(9.85)}$$

$$n = \frac{5144.06}{33.75 + 37.82}$$

$$n = 71.8745 = 72$$

3.10. CONTENIDO ENCUESTA

EMPRESA COBRANZAS DEL ECUADOR S.A RECAUDADORA

Objetivo: Realizar una investigación de campo que ayude a obtener datos reales y eficientes para proponer un Plan de Mejoramiento de Selección de personal en el área de Call Center para la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A. RECAUDADORA ubicada en la ciudad de Quito en la Av. Jorge Washington E5-11 y Juan León Mera.

Instrucciones: Conteste con la mayor sinceridad posible las siguientes preguntas:

DATOS INFORMATIVOS

GENERO

F

M

CUESTIONARIO

1.- ¿Cómo se enteró que existían una vacante para el área de call center?

Redes Sociales

Periódico

Anuncio Laboral

Conocidos

Otros

2.- ¿Al momento de acudir a la entrevista en la empresa Cobranzas del Ecuador S.A le realizaron alguna prueba Psicométrica?

SI

NO

3.- ¿Cuántas entrevista le realizaron en el proceso de selección?

Una

Dos

Tres o más

Ninguna

4.- ¿Al momento de acudir a la entrevista en la empresa Cobranzas del Ecuador S.A le realizaron alguna prueba Técnica?

SI NO

5.- ¿Al momento de ingresar a laborar le dieron algún tipo de inducción?

SI NO

6.- ¿Le indicaron al momento de ingresar cuáles eran sus funciones?

SI NO

7.- ¿Le entregaron sus insumos para inicio de sus labores?

SI NO

8.- ¿Cuáles fueron los factores para ingresar a la empresa?

Crecimiento profesional

Conocimiento de nuevas actividades

Necesidad Persona

Otros _ Especifique

9.- ¿Cree usted que el nivel de rotación del personal en la organización es alta?

SI NO

10.- ¿Existe una adecuada comunicación entre todos los miembros de la organización?

SI NO

3.11. TABULACION DE LA ENCUESTA

Pregunta1.- ¿Cómo se entero que existía una vacante para el área de Call Center?

Tabla 8: Tabulación de la pregunta N°1

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Anuncio Laboral	14	19.4%
Conocidos	56	77.8%
Otros - Especifique	0	0.00%
Periódico	0	0.00%
Redes Sociales	2	2.78%
TOTAL	72	100%

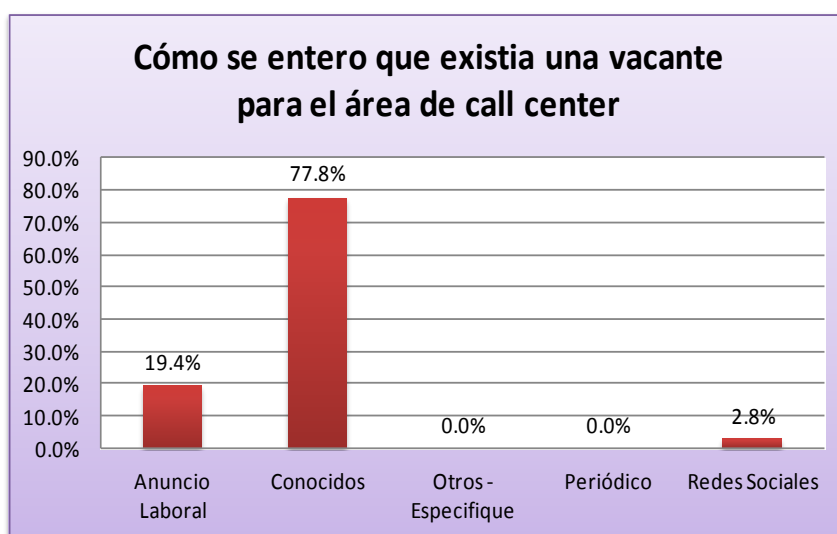


Figura 6: Pregunta 1. ¿Cómo se entero que existía una vacante?

ANALISIS.- De acuerdo a los resultados obtenidos de 136 personas encuestadas, 77,8% personas se enteraron que existe una vacante por conocidos, esto puede ser negativo en la selección de personal ya que se utiliza una amistad para poder ingresar a laborar pero no por sus méritos sino porque es amigo de un amigo, el 19,4% personas por anuncio laboral, mientras que el 2,8% por redes sociales.

Pregunta 2.- ¿Al momento de acudir a la entrevista en la empresa Cobranzas del Ecuador S.A. le realizaron alguna prueba Psicométrica?

Tabla 9: Tabulación de la pregunta N°2

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	27	37.5%
NO	45	62.5%
TOTAL	72	100%

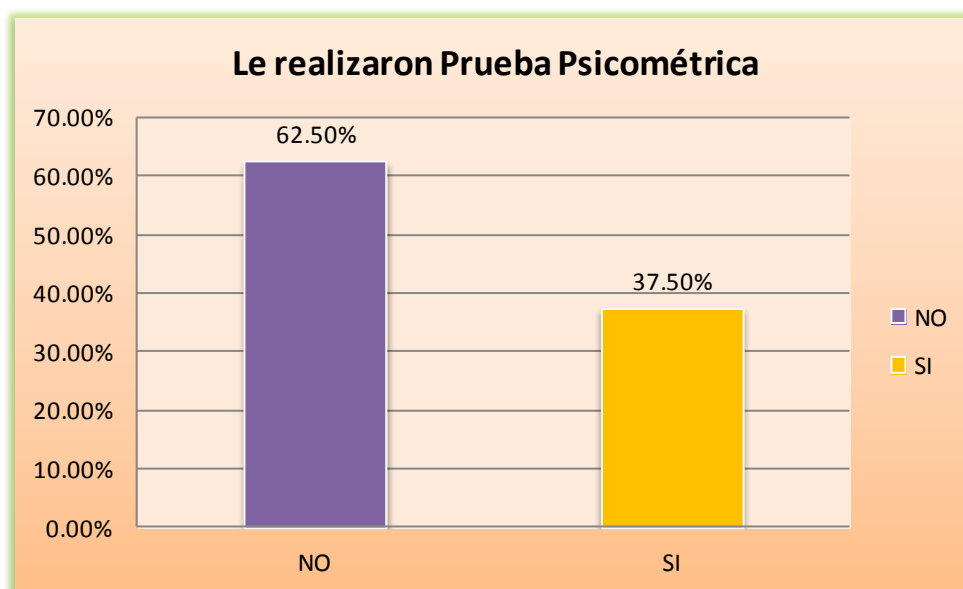


Figura 7: Pregunta 2. ¿Al momento de acudir a la entrevista le realizaron Prueba Psicométrica?

ANALISIS.- Según los resultados obtenidos del 100% de la empresa Cobranzas del Ecuador S.A el 62.50% no le realizaron ninguna prueba Psicométrica, esto es malo para la empresa porque no se puede saber con exactitud su creatividad ni pensamiento lógico del trabajador antes de ingresar a la empresa, el 37,50% afirman que si les realizaron las pruebas psicométricas, pero aun sigue siendo un porcentaje bajo en la empresa.

Pregunta 3.- ¿Cuántas entrevistas le realizaron en el momento de selección?

Tabla 10: Tabulación de la pregunta N°3

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Una	11	15.3%
Dos	20	27.8%
Tres o más	41	56.9%
Ninguna	0	0.0%
TOTAL	72	100.0%

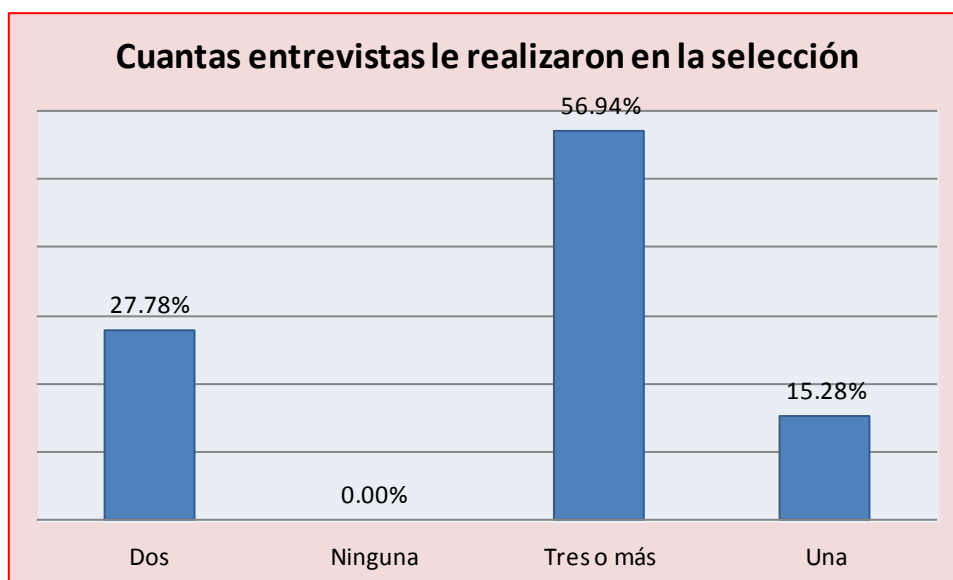


Figura 8: Pregunta 3. ¿Cuántas entrevistas le realizaron en el momento de selección?

ANALISIS.- Según los resultados obtenidos de 136 personas encuestadas el 56.94% indican que les realizaron más de tres entrevistas, por lo que es bueno para poder hacer bien la selección de personal, así podemos tener diferentes comentarios de las personas que se va a contratar, el 27.78% les realizaron dos entrevistas mientras que el 15,28% indica que solo les realizaron una entrevista.

Pregunta 4.- ¿Al momento de acudir a la entrevista en la empresa Cobranzas del Ecuador S.A. le realizaron alguna Prueba Técnica?

Tabla 11: Tabulación de la pregunta N°4

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	25	34.7%
NO	47	65.3%
TOTAL	72	100.0%

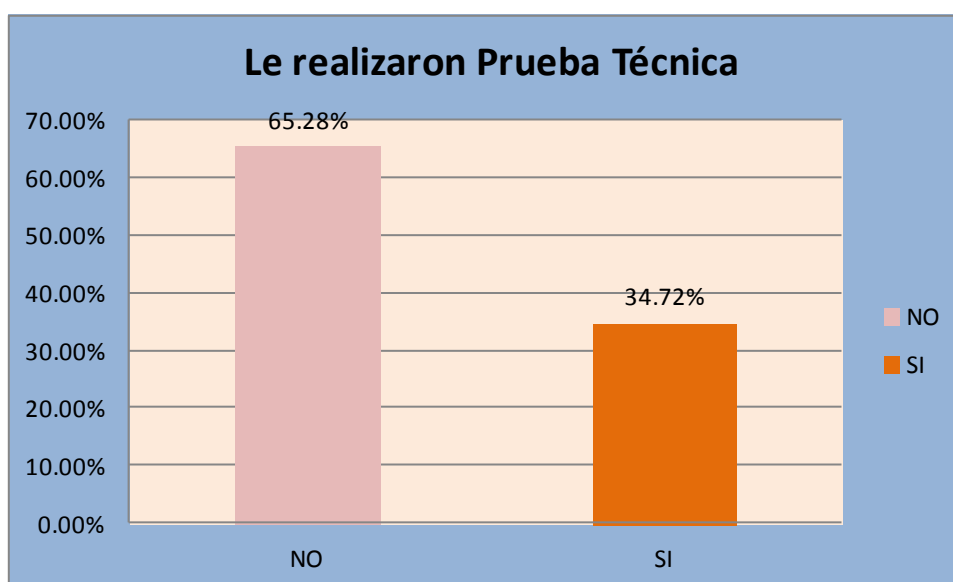


Figura 9: Pregunta 4. ¿Al momento de acudir a la entrevista le realizaron Prueba Técnica?

ANÁLISIS.- Del total de las personas encuestadas el 65,28% no les realizaron una Prueba Técnica mientras que el 34,72% si les realizaron una prueba técnica.

Lo que significa que en el proceso de selección de personal no está tomada en cuenta la prueba técnica y esto sería una debilidad para la empresa porque con esta prueba se puede buscar o conocer las habilidades y competencias de las personas para el ingreso a la empresa.

Pregunta 5.- ¿Al momento de ingresar a laborar le dieron algún tipo de inducción?

Tabla 12: Tabulación de la pregunta N°5

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	72	98.6%
NO	1	1.4%
TOTAL	73	100.0%

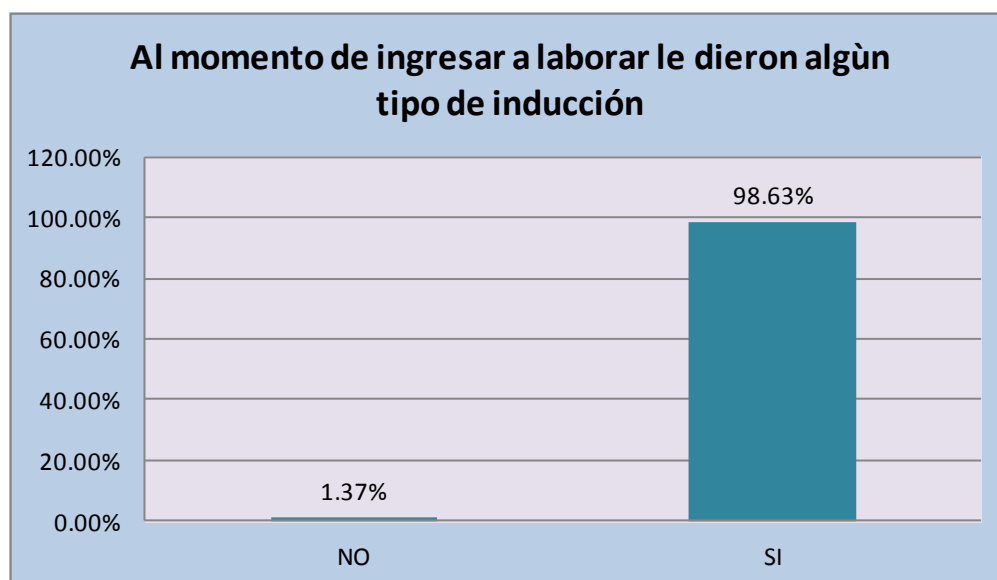


Figura 10: Pregunta 5. ¿Al momento de ingresar a laborar le dieron algún tipo de inducción?

ANÁLISIS.- Según los datos obtenidos el 98,63% de las personas encuestadas han recibido algún tipo de inducción al momento de ingresar a laborar y apenas un 1,37% no han recibido.

Lo que significa que las personas van a tener un buen conocimiento sobre el puesto que están aplicando y poder llegar a los objetivos establecidos por le empresa.

Pregunta 6.- ¿Le indicaron al momento de ingresar cuales serían sus funciones?

Tabla 13: Tabulación de la pregunta N°6

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	67	93.1%
NO	5	6.9%
TOTAL	72	100.0%

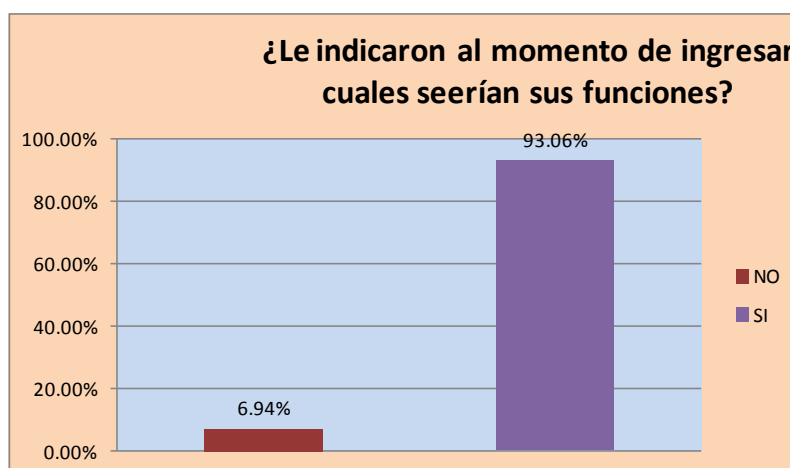


Figura 11: Pregunta 6. ¿Le indicaron al momento de ingresar cuales serían sus funciones?

ANÁLISIS.- Según los datos obtenidos el 93,06% de las personas encuestadas les indicaron cuales serían sus funciones al cargo que están aplicando y apenas un 6.94% no han recibido claramente sus funciones al área que se van a desempeñar. Lo que significa que en este proceso de funciones están bien direccionados los trabajadores y por ende no va existir mucha rotación por este punto que mencionamos.

Pregunta 7.- ¿Le entregaron insumos para inicio de sus labores?

Tabla 14: Tabulación de la pregunta N°7

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	67	93.1%
NO	5	6.9%
TOTAL	72	100.0%

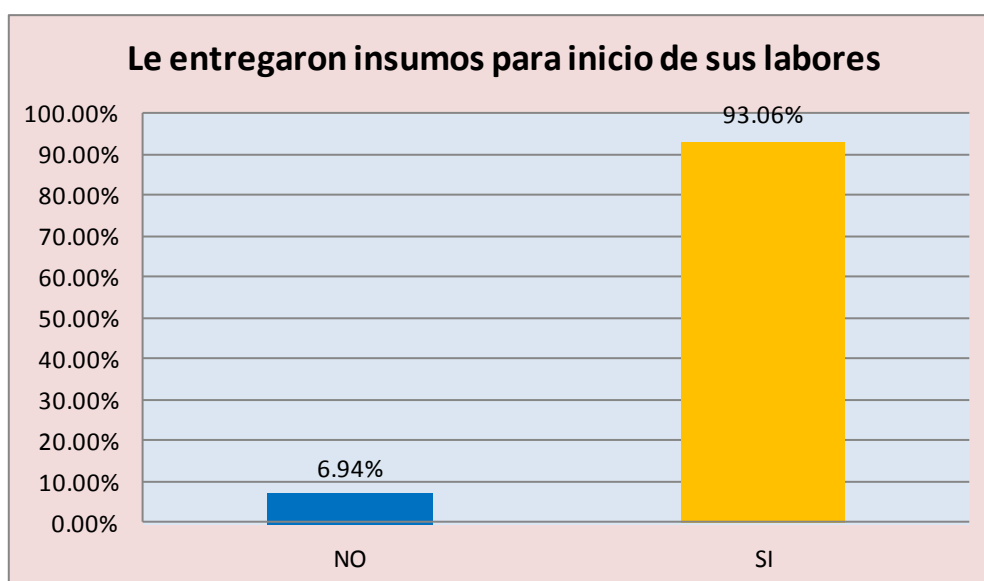


Figura 12: Pregunta 7. ¿Le entregaron insumos para inicio de sus labores?

ANÁLISIS.- Según los datos obtenidos el 93,06% de las personas encuestadas les entregaron insumos para sus labores, lo que es bueno para que tengan un buen manejo en el área que están aplicando, cabe mencionar que tienen que estar en buen estado que no afecte a su salud, y el 6.94% indican que no les entregaron lo que perjudica a los trabajadores porque no pueden hacer bien su trabajo.

Pregunta 8.- ¿Cuáles fueron los factores para ingresar a la empresa?

Tabla 15: Tabulación de la pregunta N°8

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Crecimiento profesional	38	52.8%
Conocimientos de nuevas actividades	10	13.9%
Necesidad personal	24	33.3%
Otras - especifique	0	0.0%
TOTAL	72	100.0%

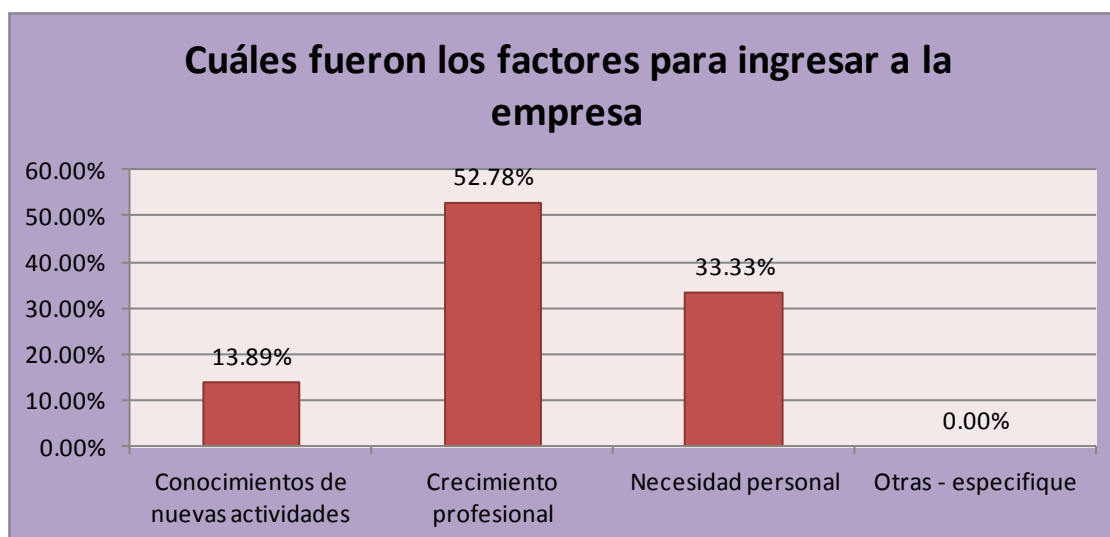


Figura 13: Pregunta 8. ¿Cuáles fueron los factores para ingresar a la empresa?

ANALISIS.- Según los resultados obtenidos el 52,78% ingreso a la empresa por crecimiento profesional, esto significa que el personal ingreso a la empresa por auto_ superación pero si al momento de la entrevista no les indican que no pueden ascender o por lo horarios no les ayudan con los horarios para estudiar es cuando existe rotación de personal, el 33,33% por necesidad personal y el 13,89% por conocimientos de nuevas actividades.

Pregunta 9.- ¿Cree usted que el nivel de rotación del personal en la organización es alto?

Tabla 16: Tabulación de la pregunta N°9

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	52	72.2%
NO	20	27.8%
TOTAL	72	100.0%

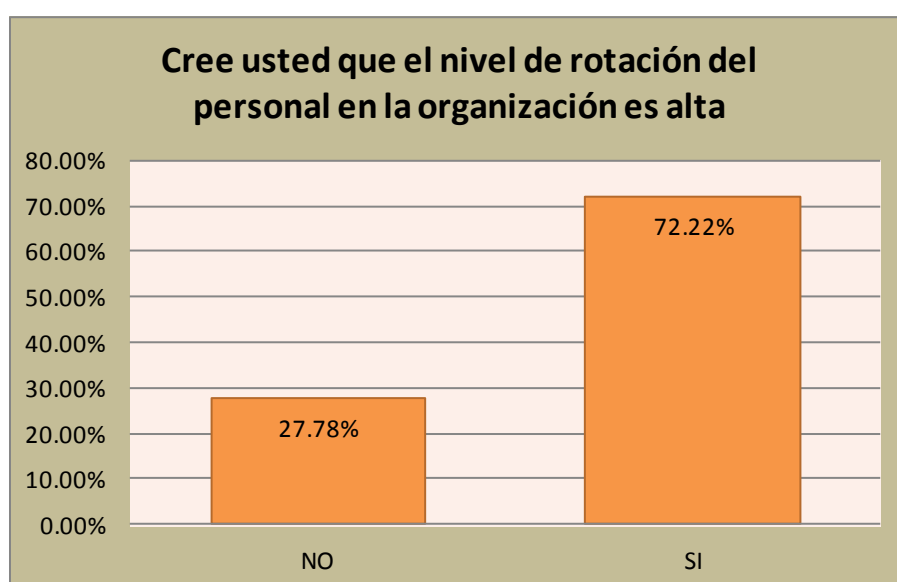


Figura 14: Pregunta 9. ¿Cree usted que el nivel de rotación del personal en la organización es alto?

ANALISIS.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 72,22% afirman que el nivel de rotación en la empresa es alta y esto afecta a la empresa debida que toca estar de forma constante dándoles las indicaciones para que el personal pueda ser más eficiente y efectivo con las funciones que se les indica y ser más claro con ellos al momento de la entrevista, y el 27,78% están en desacuerdo.

Pregunta 10.- ¿Existe una adecuada comunicación entre todos los miembros de la organización?

Tabla 17: Tabulación de la pregunta N° 10

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	47	65.3%
NO	25	34.7%
TOTAL	72	100.0%

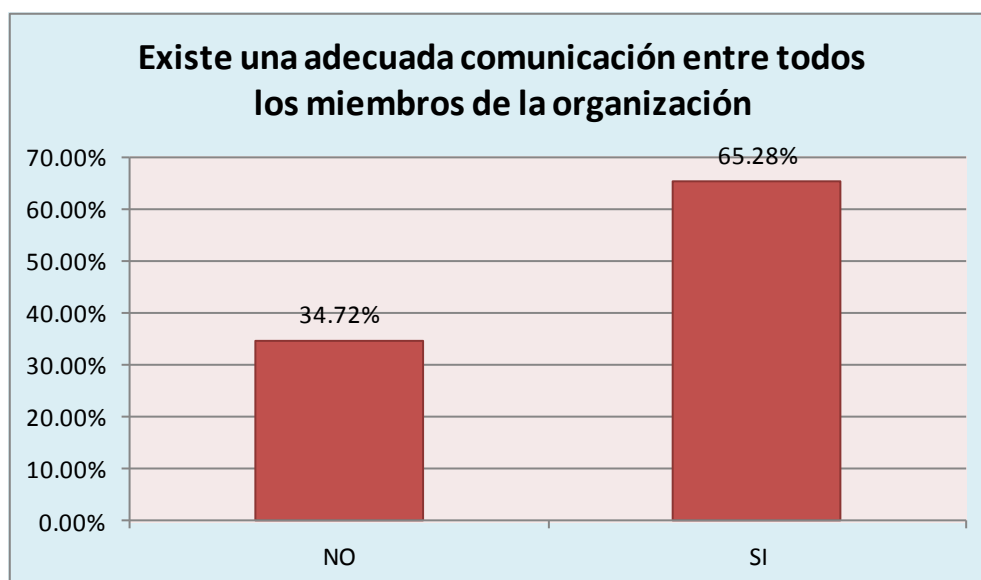


Figura 15: Pregunta 10. ¿Existe una adecuada comunicación entre todos los miembros de la organización?

ANALISIS.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 65,28% afirman que si existe una adecuada comunicación entre todos los miembros de la organización y esto favorece a la organización debido ha que cualquier inconveniente que se presente todos los funcionarios podran resolver, y el 34,72% indican que la comunicación no es adecuada lo que seria muy malo para la empresa porque es un porcentaje considerable.

SINTESIS CAPITULO II

Cobranzas del Ecuador S.A es una empresa reconocida a nivela nacional por su la prestación de servicios de cobranzas, compra de cartera, tele marketing, verificación y actualización de datos para instituciones financieras.


Para verificar el motivo de la rotación del personal, realizamos una matriz FODA, en donde se evidencia como debilidad que no existe un manual de selección completo por lo que no se cuenta con un perfil de cargo, ni funciones para todas las áreas de la empresa, lo cual es muy importante porque cada entrevista que se realice tienen que indicar cuáles son sus funciones al cargo que están aplicando.

Adicional se realizo una encuesta para el área operativa con preguntas de selección de personal, y según los resultados que obtuvimos, la alta rotación se puede dar porque la mayor parte del personal es contratado por conocidos (recomendados), no les realizaron pruebas de admisión, como son: Pruebas Técnicas y Pruebas Psicométricas, lo cual ayuda para saber la creatividad y comportamiento lógico del candidato.

CAPITULO III

4. MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Tabla 18: Manual de selección personal

	NOMBRE COMERCIAL
EMPRESA	COBRANZAS DEL ECUADOR S.A
NOMBRE CONTACTO	DR. GUSTAVO ARIAS
CARGO	JEFE TALENTO HUMANO
CORREO	garias@reca.com.ec
FONO:	2999800 EXT 9826

4.1 OBJETIVO

El Manual de selección es establecer roles de selección de personal que ingresaran a laborar en el area de call center , para asi lograr una equidad en conceptos y procedimientos.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer un procedimiento general de selección de personal idóneo y apto para los cargos que soliciten .
- Contar con una base de candidatos elegibles para brindar un tiempo de respuesta acorde a las necesidades de la organización.
- Difundir oportunidades para las personas que laboran en el empresa y que puedan ser tomadas en cuenta para los cargos vacantes.

4.3 POLITICAS

1. El manual de Selección de Personal se aplicará a nivel nacional en forma obligatoria.
2. En las Agencias en donde no exista la presencia del departamento de Recursos Humanos es responsabilidad del Agente efectuar las entrevistas para la selección de personal en cargos operativos.
3. En todas las vacantes primero se tomará en cuenta al personal interno para que participe en dicho proceso siempre y cuando cumplan con el perfil requerido para la vacante.
4. En el caso de creación de vacantes, solo los Gerentes de área están facultados para definir los parámetros de contratación.
5. Recursos Humanos ingresará obligatoriamente todas las hojas de vida que recepte al sistema interno de Reclutamiento del Personal.
6. En el proceso de selección del personal siempre deberá participar el departamento de Recursos Humanos en conjunto con el Jefe, Gerente de `rea y/o Agente de Sucursal.
7. Se tomará en cuenta para la decisión final de contratación a una terna conformada por candidatos que hayan obtenido las mejores calificaciones de todo el proceso de selección, no recomendados.
8. Para efectos de la suscripción del contrato de trabajo y el ingreso en la nómina, el personal elegido deberá obligatoriamente adjuntar todos los documentos, máximo en 5 días.

9. Todo el personal que ingrese a la organización antes de cumplir los noventa días, deberá ser evaluado ineludiblemente. Las personas que tengan un puntaje inferior a treinta puntos se dar por terminada la relación laboral.
10. El Jefe de Recursos Humanos debe encargarse que todos los pasos se cumplan bajo la secuencia establecida.

4.4 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO

El criterio general es convocar, evaluar y seleccionar al personal idóneo que reúna los requisitos necesarios relativos a educación, formación y experiencia, potencial de desarrollo y habilidades respecto de los lineamientos generales de la Institución y los requerimientos específicos del departamento, para lo cual se deberá cumplir el proceso que se detalla a continuación:

4.4.1 ACTIVACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Los puestos de trabajo se proveerán de conformidad con lo determinado en el presente instructivo y en atención a la naturaleza de las funciones, competencias y necesidades de la institución.

La jefatura del Departamento analiza la contratación y las competencias requeridas para el cargo de acuerdo al perfil establecido, así deberá verificar que la remuneración este de acorde a lo establecido por el acuerdo ministerial.

El Departamento de Talento Humano enviara evaluación del personal al Departamento de Producción para que tomen la decisión en conjunto si está apto o no para el cargo, y poder definir las fases relevantes del proceso en donde están las fechas y los plazos estimados para cada fase.

4.4.2 DEFINICION DE PERFILES

En caso de que el analista de selección detectara alguna inconsistencia en el perfil requerido, deberá informar a su superior, el Encargado de Desarrollo y Formación para actualizar el perfil correspondiente.

4.4.3 DIFUSION DEL PROCESO

Para la difusión del proceso se considerarán las fuentes de reclutamiento que pueden ser al mismo tiempo, internas y externas.

Difusión interna.- Esta alternativa busca otorgar a los colaboradores oportunidades de difusión masiva para que todos tengan acceso a la publicación, mediante un correo electrónico.

Difusión externa.- Se utilizada para que personas externas puedan acceder a la oferta laboral en el portal de RECSA trabaja con nosotros, se llena los datos solicitados y automáticamente nos lleva la hija de vida.

The image shows a screenshot of the RECSA website's 'Trabaja con nosotros' (Work with us) page. The page has a blue header with the RECSA logo on the left and navigation links: INICIO, ¿QUIÉNES SOMOS?, SERVICIOS, TECNOLOGÍA, SUCURSALES, CLIENTES, CONTACTO. There are also two buttons: ACCESO EMPRESAS and CONSULTA CONVENIOS. Below the header, the main heading is 'TRABAJA CON NOSOTROS' in white text on a blue background, followed by the tagline 'Estamos en permanente crecimiento y buscamos tener siempre el mejor equipo'. The main content area is white and contains a form titled 'Datos Personales'. The form has the following fields: 'Nombre *' (Name) with two input boxes, 'Apellido' (Last Name) with one input box, 'Fecha de nacimiento *' (Date of birth) with a date picker, 'Dirección *' (Address) with one input box, 'Ciudad' (City) with one input box, and 'ZIP / Código Postal' (ZIP / Postal Code) with one input box. Below the form, there is a section titled 'Datos Laborales'.

Figura 16: Pagina web RECSA trabaja con nosotros

Fuente: www.recsa.com

4.5 ETAPA DE SELECCIÓN

Análisis Curricular

El analista de Reclutamiento y Selección realiza la preselección de los candidatos a través de la revisión curricular, valorizan los estudios universitarios, estudios de postgrado, cursos de capacitación, dominio de idiomas extranjeros, manejos de tecnologías de la información, según los requisitos que se hayan definido en el área de talento humano .

Los postulantes que cumplan con el puntaje mínimo requerido, serán considerados para pasar a la etapa siguiente, siendo citados mediante correo electrónico y por teléfono.

Aplicación de pruebas Técnicas / Psicométricas

En el caso que se decida aplicar una prueba técnica, en la que se evalúan habilidades en el área del cargo, ésta será preparada por el área solicitante y el analista de reclutamiento y selección a fin de definir área de evaluación y pautas de medición. Las evaluaciones deben aplicarse por el analista que realiza el proceso en conjunto con jefatura o algún colaborador del área solicitante a fin de aclarar dudas que presenten algunos postulantes durante la ejecución.

Será de exclusiva responsabilidad de la contraparte hacer llegar la prueba técnica con la debida antelación al día de la cita, estimándose en menos de 48 horas.

En el caso de pruebas psi colabórales, deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada que permita resultados comparables entre los postulantes. El instrumento escogido será en función del cargo y la evaluación puede realizarse de manera simultánea o sucesiva, lo que deberá ser informado antes de iniciar el proceso de aplicación de pruebas.

Entrevista de valoración global

Finalizado los procesos anteriores y ya contando con los candidatos idóneos, se reúnen con el comité de selección (talento humano, supervisión, jefe de producción), indicaran cuál de los candidatos pasan esta fase y les llama a una entrevista.

En la entrevista que se les realiza es con una duración de 15 a 30 minutos que permite una valoración preliminar del candidato, basada en las siguientes apreciaciones:

- Trayectoria laboral
- Experiencia y conocimiento en el ejercicio del cargo
- Explorar fortalezas y debilidades
- Explorara motivaciones, valores e intereses.
- Proyección en el cargo
- Conocer disponibilidad para asumir funciones

En esta etapa, los integrantes del comité para la selección de personal definen candidatos idóneos a ocupar el cargo mediante una evaluación de la entrevista, en donde consta el nombre del candidato y se incluye una nota individual y al final la nota de cada persona que le entrevistó y finalmente la firma del responsable y la respectiva observación si acepta que se quede o por qué fue rechazada al cargo.

Como complemento se indica a la asistente de talento humano que les contacte a los candidatos que pasaron las pruebas, mediante llamada telefónica, o correo electrónico, y adicional enviar en el correo la documentación que tienen que presentar al momento que ingresen el primer día para la capacitación.

Selección y decisión final

El resumen del concurso, así como los puntajes obtenidos por los candidatos participantes del proceso, se establece a través del Acta de Evaluación, firmada por los integrantes que hicieron las evaluaciones.

La notificación o aviso formal al candidato que fue aceptado para ocupar el cargo, es responsabilidad absoluta del Departamento de Talento Humano y es quien informara la fecha de ingreso al candidato al menos 5 días hábiles para el ingreso a la empresa.

Una vez terminado el proceso de selección, se informara al nuevo personal, la documentación requerida para la contratación, al mismo tiempo se indica al candidato que tiene que realizarse pruebas médicas con la doctora de la empresa, y esto nos indica si es apta para el cargo caso contrario no sigue en el proceso de selección.

Finalmente se procede con la contratación del personal, en tres días hábiles tiene que entregar la documentación, con eso se puede ingresar al IESS el aviso de entrada, se le realiza el contrato y ya firmado por el trabajador se ingresa al MRL (Ministerio Laboral), finalmente se ingresa en nómina de la empresa.

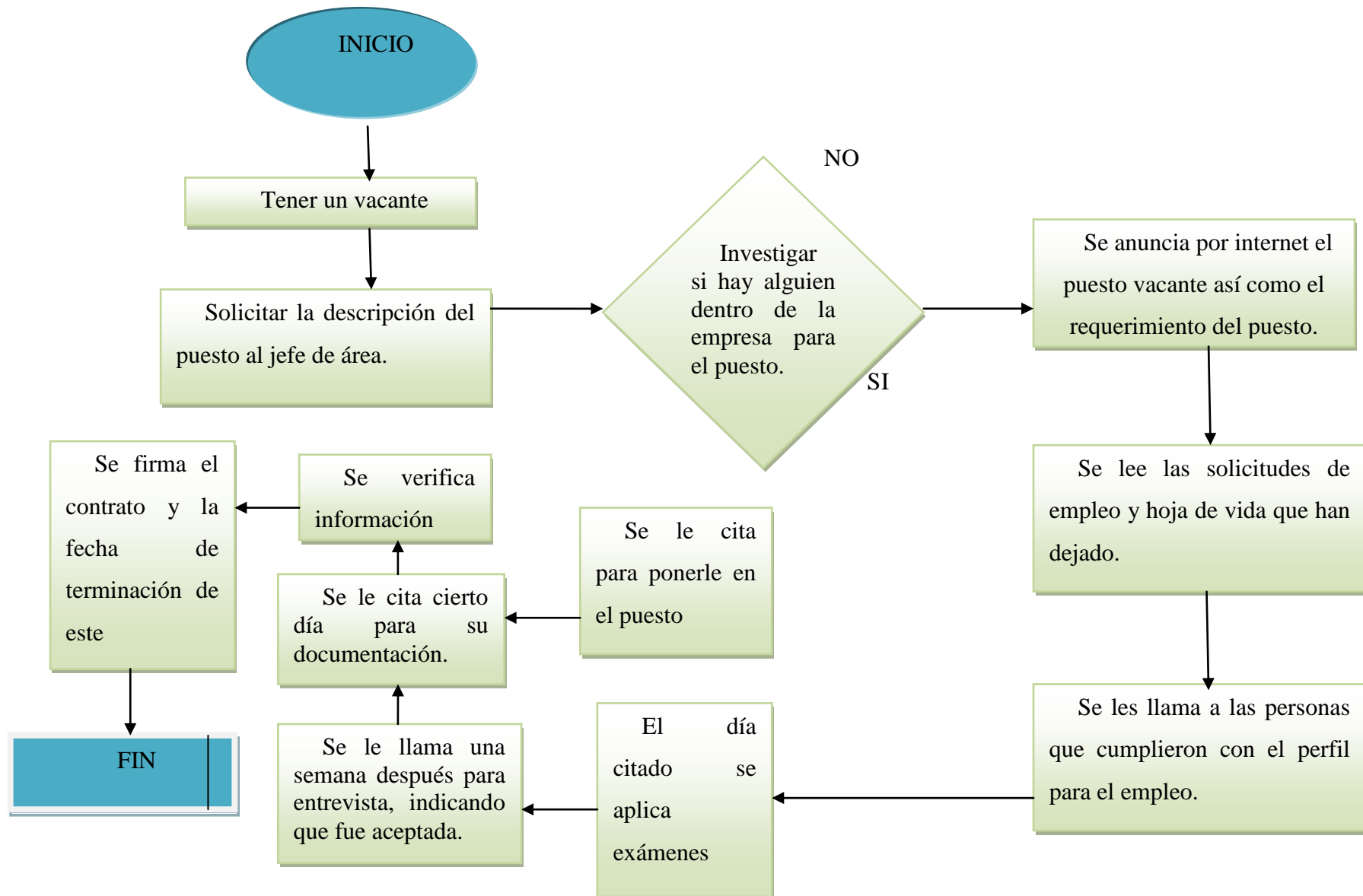
No olvidarse que en el proceso de selección se llama a las referencias laborales y personales que debe indicar en la hoja de vida, los candidatos ingresan tres días a capacitación con el jefe inmediato, les dan inducción de como es el trabajo, les indican las instalaciones, puntos de encuentro en caso de emergencia, y sobre todo les indican el reglamento de la empresa tanto sus beneficios y obligaciones.

4.6 FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Ayuda mucho en los procedimientos administrativos del proceso de selección, en especial para las empresas que mantiene mucha rotación de personal ya que el control

de acción es total y ayuda a su vez que no se cometa ningún error, a demás ayuda acelerar y asegurar la eficacia de los procesos, evitando daños.

FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL



CAPITULO IV

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A cuenta con una excelente infraestructura, con tecnología avanzada, esto ha permitido dar un buen servicio a los clientes.
- El marco Teórico esta toda la información de selección de personal, en el cual hablamos sobre talento humano, la gestión de talento humano, y como poder aplicar en la empresa que se está haciendo la investigación.
- En la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A mediante una encuesta realizada al personal operativo, nos refleja que existe mucha rotación de personal de forma constante, es decir el personal dura un periodo demasiado corto.
- En la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A existe una gestión ineficiente en los procesos de reclutamiento y selección de personal, debido a que no se están llevando bien el sistema de selección de personal.
- En la empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A no tienen un manual completo de selección de personal para todos los puestos de trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

- La empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A es la única que presta servicios por más de 20 años de presencia en el mercado de las cobranzas en el Ecuador.

- La empresa COBRANZAS DEL ECUADOR S.A cuenta con una maquinaria y equipo tecnológico avanzado, esto permitirá satisfacer las necesidades del mercado.
- Se recomienda que realicen el trabajo de selección de personal en base a todo lo investigado, esto permitirá que la rotación de personal disminuya.
- Es recomendable que reciban capacitación de selección de personal todas las personas que entrevistan, desde el asistente de nomina hasta el jefe operativo.
- Se recomienda contar con una base de candidatos para brindar un tiempo de respuesta acorde a las necesidades de la empresa.

Bibliografía

ANSORENA. (1996). *PRUEBAS DE CONOCIMIENTO*.

CHIAVENATO. (2010).

CHIAVENATO, I. (2000). *ADMINISTRACION PERSONAL*.

CHIAVENATO, I. (2000). *ADMINISTRACION PERSONAL*.

CHIAVENATO, I. (s.f.). *ADMINISTRACION DE PERSONAL*. QUINTA EDICION.

Coque, J. (Julio de 2018). Encuesta empleabilidad. Quito, Pichincha, Ecuador.

CUEVAS. (2010). *ADMINISTRACION TALENTO HUMANO*.

EDICION, I. C. (2000). *ADMINISTRACION DE PERSONAL*.

EMPRESARIAL, G. (2016).

ESPINOSA, R. (2013).

FLORES. (2013).

Garzon, B. (2012).


Mintzberg. (2012).

SPECTOR. (2000). *SELECCION DE PERSONAL*.

Anexos B: Documentación previo al ingreso

<i>Cant</i>	<i>Requerimientos legales</i>	<i>Recursos Humanos</i>
	<i>Todo el personal</i>	
1	Hoja de vida actualizada	
2	Fotografías tamaño carné (a color con fondo claro)	
3	Copias a color de la cédula de identidad	
1	Copia de la cédula de identidad cónyuge	
1	Partida de nacimiento de los hijos	
1	Copia a color del pasaporte (personal extranjero)	
1	Copia de cédula y mecanizado del cónyuge	
1	Copia de la papeleta de votación	
1	Copia del título de bachiller o acta de grado	
1	Copia del último certificado de estudios superiores aprobados	
1	Original del record policial (actualizado)	
	Certificado(s) de trabajo(s) anteriores	
3	Certificados de honorabilidad	
	Original y copia del carné de afiliación al IESS (en caso de no tener el carné, traer mecanizado del IESS)	
1	Copia de la libreta del Banco Centro Mundo	
1	Certificado médico	
	<i>Personal masculino</i>	
1	Copia de la cédula militar	
	<i>Personal femenino</i>	
	Resultado de exámenes de embarazo del laboratorio	
	<i>Firma de conformidad RRHH</i>	

Anexos C: Ficha Personal

	FICHA PERSONAL					
	CODIGO					
I. INFORMACION PERSONAL						
No. Cedula Identidad: _____			No. Pasaporte: _____			
Apellidos _____		PATERNO	MATERNO	Nombres: _____		
Fecha de nacimiento: día _____ mes _____ año _____		Provincia _____		Ciudad _____		
Nacionalidad: _____		Estado Civil:		Soltero <input type="checkbox"/>	Viudo <input type="checkbox"/>	Unión Libre <input type="checkbox"/>
				Casado <input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
Grupo Sanguíneo: _____						
Dirección Domiciliaria: Zona Norte _____ Centro _____ Sur _____ Fuera de la Ciudad _____						
Ciudad: _____		Dirección: _____		Barrio _____		
<small>NO CASA Y CALLE TRANSVERSAL</small>						
Teléfono 1: _____		Teléfono 2: _____		Teléfono Celular _____		
Tipo Vivienda Propia <input type="checkbox"/> Anticresis <input type="checkbox"/> Anticresis y arriendo \$ _____ Mensual						
Familiar <input type="checkbox"/> Arriendo <input type="checkbox"/> \$ _____ Mensual						
OTROS DATOS						
Afiliado al Seguro Social		NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	No. AFILIACION _____		
CERTIFICADO DE VOTACION No. _____		LIBRETA MILITAR No. _____ -				
SERVICIO MILITAR Cumplido <input type="checkbox"/>		Exonerado <input type="checkbox"/>	Por cumplir <input type="checkbox"/>	Remiso Sancionado <input type="checkbox"/>		
LICENCIA No. _____		Profesional <input type="checkbox"/>	Sportman <input type="checkbox"/>			
II EDUCACION Y APTITUDES						
PRIMARIA: _____						
<small>NOMBRE DE LA ESCUELA</small>		<small>PAIS</small>	<small>FECHA INGRESO</small>	<small>FECHA GRADUACION</small>		
SECUNDARIA: _____						
<small>NOMBRE DEL COLEGIO</small>		<small>PAIS</small>	<small>FECHA INGRESO</small>	<small>FECHA GRADUACION</small>	<small>TITULO OBTENIDO</small>	

NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD: Y/O INSTITUTO: _____

HORARIO DE ESTUDIO: _____

CURSOS / AFILIACIONES

CURSOS:

Curso:	Institución	Título	País	Ciudad	Fecha	Duración

AFILIACIONES:

Institución	Registro	Fecha	Descripción:

III INFORMACION FAMILIAR

APELLIDOS Y NOMBRE DEL PADRE: _____ PROFESION: _____

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA MADRE: _____ OCUPA. O PROFESIÓN: _____

HERMANOS: CUANTOS: ___ QUE NO OCUPA UD. ___ VIVEN JUNTOS SUS PADRES SI NO

APELLIDOS Y NOMBRES DE LA CONYUGE: _____ TRABAJA SI NO No HIJOS: _____

TITULO O PROFESION CONYUGE: _____ No. CED.IDENT: _____

FECHA NACIMIENTO CONYUGE: _____ No DE DEPENDIENTES: _____

EMPRESA DONDE TRABAJA: _____ TELEFONO: _____ --

PERSONA A LLAMAR EN CASO DE EMERGENCIA (Diferente a cónyuge)

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

PARENTESCO: _____

TELEFONO: _____

Anexos D: Solicitud Acumulación Decimos

Enero 04 de 2019

Señores
COBRANZA DEL ECUADOR S.A. RECAUDADORA
Atención: Dpto. RRHH
Presente.-

De mi consideración:

Yo _____ con

CC. _____, por la presente, en conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar, solicito se sirvan acumular el pago de las siguientes remuneraciones adicionales:

_____ Decimotercera remuneración.

_____ Decimocuarta remuneración.

Las cuales deberán ser pagadas de manera acumulada en la fecha que corresponda en conformidad a lo establecido en el Acuerdo Ministerial expedido por el Ministerio del Trabajo para dicho efecto.

Por la atención que se sirva dar al presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

CC. _____

Anexos E: Aviso de Entrada IESS


INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
Avisos de Salida

Información de la Empresa:

Fecha: 03/01/2015
 Representante Legal: JUAN ANTONIO PÉREZ OÑATE
 Número de la novedad: 0000001
 Nombre del Empleador: JUAN ANTONIO PÉREZ OÑATE CIA. LTDA.
 Ruc: 0694314948
 Nombre Sucursal:

Información de la novedad:

Tipo de novedad: Avisos de entrada
 Nombre Afiliado: H
 Cédula del Afiliado: 1200452874
 Dirección del Afiliado: CIUADELA PUCARA
 Fecha de Afectación: 03/01/2015
 Relación de Trabajo: 06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
 Actividad Sectorial: 1911740000051/ GUARDIA
 Cargo actual: Guardia
 Valor Sueldo: \$600.00
 Porcentaje Aportación: 21.6%
 Días Laborables: 0
 Causa salida:
 Observaciones:

Información del Sistema:

Fecha de registro de la novedad: 05/01/2015
 Responsable del registro de la novedad:
 Estado de la novedad: Procesada
 Responsable de la aprobación de la novedad :
 Fecha de aprobación de la novedad: 05/01/2015

 Firma del
 Afiliado

 Firma del Representante Legal

Anexos F: Contrato de Trabajo

CONTRATO DE TRABAJO. CUIDADOR

En, a de de 20..., entre la empresa, del giro de, representada por don, cédula nacional de identidad N°, ambos domiciliados en calle N°, de la ciudad de, en adelante, "el empleador"; y don de nacionalidad, de profesión u oficio, cédula nacional de identidad N°, de estado civil, nacido el de de 19... capaz de celebrar contrato de trabajo, domiciliado en calle N°, de la ciudad de, en adelante, "el trabajador", se ha convenido el siguiente contrato de trabajo:

PRIMERO. El trabajador se compromete a realizar el trabajo de Cuidador del establecimiento industrial/comercial e instalaciones (y sus existencias), ubicado en calle N°, de la ciudad de, o cualquier otra labor que le encomiende el empleador o los jefes de la empresa.

Se eleva a la calidad de esencial de este contrato, la circunstancia de intachable conducta del trabajador, de modo que la más leve falta de honestidad o responsabilidad, hará perder esta confianza y será causal de término inmediato del mismo.

SEGUNDO. El trabajador deberá prestar sus servicios en el establecimiento ya referido. Sin embargo, el empleador podrá destinarle a cualquiera de las Sucursales, Locales u Oficinas de la empresa, dentro de la misma ciudad o comuna o región.

TERCERO. La jornada de trabajo será la siguiente:

- de lunes a viernes, de a horas, y de a horas. Como consecuencia, la jornada diaria será interrumpida por un descanso de minutos, destinados a colación.

- sábados, de a horas, sin colación.

El empleador, en conformidad con la ley y de acuerdo con las necesidades de funcionamiento de la empresa, podrá alterar el horario de inicio y de término de la jornada diaria de trabajo.

Debido a la naturaleza de las labores de cuidado y defensa de los bienes del empleador, el empleado deberá realizar tal control, en todo tiempo, mediante "rondas" periódicas y otras no periódicas.

El trabajador se compromete a laborar con dedicación durante toda la jornada convenida. Al salir del lugar, deberá dejar sólo una persona autorizada -por la empresa- para relevarlo, quien pueda dar aviso oportuno, en caso de intentos de robo o hurto o de delitos consumados contra la propiedad.

CUARTO. La remuneración del trabajador será la suma mensual de \$, por mes calendario, que será liquidada y pagada por períodos vencidos, en las Oficinas o en las Bodegas u locales o construcciones del empleador, el último día hábil de cada mes.

Se deducirán de la remuneración, los impuestos, las cotizaciones de previsión o seguridad social, las cuotas sindicales ordinarias y extraordinarias, los dividendos hipotecarios para adquisición de vivienda, si procediere y las obligaciones que se deben a los Institutos de Previsión e Isapre.

Anexos G: Evaluación de Desempeño

NOMBRE DEL EVALUADO:		SUPERA:	Supera lo normalmente esperado			
		MEJOR:	Mejor a lo normalmente esperado			
CARGO:		CUMPLE:	Normalmente esperado			
		INFERIOR:	Inferior a lo normalmente esperado			
FECHA DE INGRESO:		NUNCA:	Deficiente, Insatisfactorio			
FECHA DE EVALUACION						
COLOQUE UNA X EN LA OPCIÓN SELECCIONADA						
FACTORES		SUPERA 5	MEJOR 4	CUMPLE 3	INFERIO R	NUNCA 1
*INICIATIVA						
Actúa en forma persistente; piensa en lo que hay que hacer en el futuro, busca o crea nuevas oportunidades y previene problemas						
*CALIDAD DE TRABAJO						
Excelencia y precisión en el trabajo realizado, ausencia de errores o equivocaciones, cuidado y atención en las actividades que desarrolla						
*RESPONSABILIDAD						
Medida en la que se dedica al trabajo, sin necesidad de supervisión exigencia, para presentar resultados óptimos						
*TRABAJO EN EQUIPO						
Es capaz de integrarse de manera efectiva a grupos de trabajo, labora en colaboración con otros hacia el logro de un objetivo organizacional o la solución de un problema						
*RELACIONES INTERPERSONALES						
Capacidad y actitud positiva para relacionarse de manera efectiva con superiores, pares, subordinados y clientes internos y externos						
*HABITOS DE TRABAJO						
Asistencia, disciplina, puntualidad, nivel de confianza ganado, cuidado de materiales y equipos a su cargo, orden, confidencialidad, respeto y cumplimiento de las normas establecidas.						
*COOPERACION Y PARTICIPACION						
Disposición para colaborar y asistir a sus superiores y compañeros de trabajo, en actividades que no necesariamente corresponden a las funciones de su puesto o fuera de horarios normales de trabajo.						
*CONOCIMIENTO DEL TRABAJO						
Nivel de conocimientos adquiridos mediante instrucción y experiencia acumulada.						
*ACEPTACIÓN A LA SUPERVISIÓN						
Flexibilidad, respeto y atención a las instrucciones de sus superiores, normas y al control ejercido.						
*INTERES POR APRENDER Y DE SARROLLARSE						
Disposición para aprender nuevos conocimientos y metodologías, para realizar óptimamente las tareas asignadas.						
						0.00%

GERENCIA DEL DESEMPEÑO ORIENTADA AL DESARROLLO						
A.- ¿CUALES SON LAS FORTALEZAS DEL EVALUADO?						
ES RESPETUOSA CON SUS COMPAÑEROS Y AREA DE SUPERVISION ES DISCIPLINADA						
B.- ¿EN QUE DEBE MEJORAR EL EVALUADO?						
DEBE INTEGRARSE AL GRUPO DE TRABAJO Y SABER SOLUCIONAR PROBLEMAS CUMPLIR CON LA CANTIDAD DE GESTION Y PRODUCTIVIDAD						
C.- POTENCIAL DE DESARROLLO DEL EVALUADO						
Potencial que posee el evaluado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad; considere preparación, experiencia, y características personales que considere importantes.						
NO APTO PARA ASUMIR MAYORES RESPONSABILIDADES						<input checked="" type="checkbox"/>
LE FALTA MAYOR EXPERIENCIA PARA ASUMIR MAYORES RESPONSABILIDADES						<input type="checkbox"/>
APTO PARA ASUMIR MAYORES RESPONSABILIDADES						<input type="checkbox"/>
APTO PARA EL CARGO ACTUAL						<input type="checkbox"/>
EXPLIQUE LOS MOTIVOS QUE RESPALDAN SU CRITERIO						
EJECUTIVA PUNTUAL EN SU ASISTENCIA, RECIBE SUGERENCIAS EN FORMA TRANQUILA CON EL FIN DE MEJORAR						
D.- COMPETENCIAS A DESARROLLAR						
COMPETENCIAS A DESARROLLAR	ACCIONES CONCRETAS DE CAPACITACIÓN (En qué temas necesita capacitarse)					
E.- COMENTARIOS Y COMPROMISOS DEL EVALUADO						
LA EMPRESA ES UN AMBIENTE AGRADABLE, LAS PERSONAS ACCESIBLES, CON RESPECTO AL TRABAJO						
LA SUGERENCIA DE LOS SUPERVISORES, PREGUNTAR CUANDO NO ESTE SEGURA DE ALGUNA NEGOCIACION						
F.- DEBE CONTINUAR EN LA EMPRESA						
	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	A PRUEBA O SEGUIMIENTO	<input type="checkbox"/>