



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

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

**TITULO: PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL AREA DE SERVICIO Y VENTAS DE LA
COMPANIA QRC SOLUTIONS.**

**TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO COMO REQUISITO PARA LA
OBTENCION DEL TITULO DE TECNOLOGO EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS.**

AUTOR: CHRISTIAN JONATHAN CORREA MOLINA.

TUTOR: ING. CINTHYA ENRIQUEZ, Msc.

Quito, 05 de julio del 2019

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación, aprobado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto Tecnológico Superior “Honorable Consejo Provincial de Pichincha”
Certifico:

Que el Trabajo de Investigación “**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL AREA DE SERVICIO Y VENTAS DE LA COMPANIA QRC SOLUTIONS**”. Presentado por el estudiante Christian Jonathan Correa Molina de la promoción 31AE7, reúne los requisitos y méritos suficientes para hacer sometido a la evaluación del Tribunal de Titulación que el señor Rector designe.

Quito, 05 de julio del 2019

Atentamente,

Ing. Cinthya Enríquez

Cédula: 1715336366

AUTORIA TRABAJO

El firmante del presente documento, en calidad de estudiante de la Carrera en Tecnología en Administración de Empresas, promoción 31AE7, declara que los contenidos de este Trabajo de Titulación, requisito previo a la Obtención del Grado de Tecnólogo en Administración de Empresas, son originales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 05 de julio del 2019

Atentamente,

Christian Jonathan Correa Molina

Cédula: 1719046441

DEDICATORIA

Para todas aquellas personas que han sido mi fortaleza mi respaldo y sobre todo que han creído en mí:

A mi Padre y Madre por darme su ejemplo,

A mí Esposa por su gran amor y apoyo,

A mis hijos por ser fuente de mi inspiración,

A mi familia en general por ser un soporte fundamental para mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la empresa QRC Solutions por abrirme las puertas y brindarme todo el apoyo necesario para realizar este proyecto. Así como al Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha por darme las herramientas y conocimientos necesarios a lo largo de mi vida de estudiante.

ÍNDICE

RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Tema del Proyecto	1
Planteamiento del Problema	1
Justificación	4
Objetivos	4
CAPÍTULO I	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
1. MARCO REFERENCIAL	6
1.1. Visión	6
1.2. Misión	6
1.3. Valores Corporativos	6
1.4. Organigrama	7
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Reclutamiento de personal	7
2.2. Objetivos del reclutamiento de personal	8
2.3. Tipos de reclutamiento de personal	9
2.4. Selección de personal	10
2.5. Opciones de selección de personal	11
2.6. Planificación de necesidades de personal	12
2.7. Proceso general de selección de personal	12
2.8. Puesto de trabajo	14
2.9. Cargo, puesto y posición	14
2.10. Tarea, funciones y responsabilidades	15
2.11. Descripción de puesto de trabajo	15
2.12. Perfil del candidato	16
2.13. Vacantes laborales	17
2.14. Pruebas psicológicas	17
2.15. Pruebas técnicas	18
2.16. Organigrama	18
2.17. Matriz FODA	19
2.18. Diagramas de flujo	20

2.19. Indicadores de gestión.....	21
3. MARCO CONCEPTUAL	21
CAPÍTULO II.....	23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	23
1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES QRC SOLUTION CIA. LTDA.	23
1.1. Fortalezas	23
1.2. Debilidades.....	23
1.3. Oportunidades.....	24
1.4. Amenazas	24
1.5. Análisis FODA	24
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	25
2.1.1 Macroambiente.....	26
2.1.2 Microambiente.....	34
2.1.3 Análisis interno.....	37
3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	39
CAPÍTULO III.....	51
1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
1.1. Objetivos de la investigación	51
1.1.1 Objetivo General	51
1.1.2 Objetivos Específicos.....	51
1.2. Tipo de investigación.....	52
1.3. Unidades de Análisis	52
1.4. Universo y muestra.....	52
1.5. Diseño de la investigación.....	53
1.6. Método de investigación.....	53
1.7. Fuentes de datos	53
1.8. Forma y tratamiento	54
2. PROPUESTA.....	54
3. ANTECEDENTES	54
4. JUSTIFICACIÓN	55
5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	56
5.1. Propósito	56
5.2. Objetivos	56

5.3. Alcance	56
5.4. Propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal	57
5.5. Políticas	65
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	66
7. DESCRIPCIÓN DE PERFILES DEL PUESTO POR COMPETENCIA	67
8. INDICADORES DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	79
9. MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	81
10. CRONOGRAMA	83
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz cruzada FODA.....	25
Tabla 2. Inflación anualidad del Ecuador.....	29
Tabla 3. Inflación anualidad del Ecuador.....	32
Tabla 4. Tasa de desempleo Ecuador	32
Tabla 5. Tasa de pobreza y pobreza extrema de Ecuador	33
Tabla 6. Volumen de créditos	34
Tabla 7. Medio utilizado para reclutamiento.....	39
Tabla 8. Proceso de selección	41
Tabla 9. Nivel de formación académica.....	42
Tabla 10. Título Académico.....	43
Tabla 11. Inducción Inicial.....	44
Tabla 12. Capacitación inicial.....	45
Tabla 13. Retroalimentación	46
Tabla 14. Meta establecida.....	47
Tabla 15. Procesos de desempeño.....	48
Tabla 16. Salario	49
Tabla 17. Formato de requisición para cubrir vacante	58
Tabla 18. Prueba técnica	61
Tabla 19. Prueba psicológica	62
Tabla 20. Guion de entrevista	63
Tabla 21. Descripción del perfil por competencia Gerente General	67
Tabla 22. Descripción del perfil por competencia Gerente de Talento Humano	69
Tabla 23. Descripción del perfil por competencia Gerente de Operaciones	71

Tabla 24. Descripción del perfil por competencia Gerente de Finanzas	72
Tabla 25. Descripción del perfil por competencia Gerente de Tecnología	74
Tabla 26. Descripción del perfil por competencia Responsable de Selección	76
Tabla 27. Descripción del perfil por competencia Responsable de Capacitación.....	77
Tabla 28. Descripción del perfil por competencia Gestor Telefónico.....	78
Tabla 29. Formato de evaluación método 360°	81
Tabla 30. Formato de evaluación de desempeño método gráfico	82
Tabla 31. Cronograma del proyecto	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama causa efecto del proceso de reclutamiento y selección de personal de servicio y ventas de la empresa QRC Solutions	3
Figura 2. Estructura organizativa de la empresa QRC Solutions	7
Figura 3. PIB real y Tasa de variación del PIB de Ecuador	27
Figura 4. Tasa de interés activa, pasiva y margen de Ecuador	28
Figura 5. Propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa QRC Solutions	57
Figura 6. Modelo de aviso de reclutamiento	60
Figura 7. Organigrama propuesta para la empresa QRC Solutions.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Medio utilizado para reclutamiento.....	40
Gráfico 2. Proceso de selección.....	41
Gráfico 3. Nivel de formación académica	42
Gráfico 4. Título Académico	43
Gráfico 5. Inducción Inicial.....	44
Gráfico 6. Capacitación Inicial.....	45
Gráfico 7. Retroalimentación	46
Gráfico 8. Meta establecida.....	47
Gráfico 9. Procesos de desempeño	48
Gráfico 10. Salario.....	49

RESUMEN

La importancia de que las empresas cuenten con manuales de procesos es esencial ya que estas sirven como guías y respaldos para llevar a cabo ciertos procedimientos, independientemente sin importar de que área sea, el siguiente proyecto investigativo tiene como fin mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la compañía QRC Solutions, con el propósito de delimitar apropiadamente los procesos que ayudan a la contratación de nuevos empleados, esta se llevó a cabo a través de una investigación exploratoria y aplicación de encuestas a los empleados de la empresa.

Los resultados obtenidos de las encuestas nos muestran que el área de Talento Humano de QRC Solutions no cuenta con un manual apropiado que respalde la contratación efectiva, asertiva y sobre todo que el perfil de la persona sea el más acorde y apegado a las necesidades que la empresa desearía.

Por lo consiguiente se precisa la realización de un plan de mejoramiento acompañado de un manual de reclutamiento y selección de personal que contenga un diagrama del proceso en general, políticas y descriptivos de los perfiles.

INTRODUCCIÓN

Todo proceso de reclutamiento y selección de personal debe poseer un manual que delinee el procedimiento correcto para ejecutar cada una de las tareas que forman parte de este. Por tal motivo, se presenta el siguiente manual que contiene el propósito del proceso de reclutamiento y selección, así como el procedimiento como tal con su diagrama de flujo.

La propuesta de este manual tiene como finalidad mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal para evitar la alta rotación de personal, sabiendo que la labor de los pilares del área de talento humano es guiar a los empleados al logro de sus metas que se lo consigue a través del trabajo en grupo y buscando realizar una labor con eficacia y eficiencia. Se conseguirá un adecuado control en el reclutamiento y selección de personal gracias a los procesos que se deberá seguir apegados a el manual.

Tema del Proyecto

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL AREA DE SERVICIO Y VENTAS DE LA COMPANIA QRC SOLUTIONS

Planteamiento del Problema

En la compañía QRC Solutions, se evidencian claramente varios procesos con falencias, pero los que sobresalen son los que están relacionados con el reclutamiento y selección del personal, específicamente del área de servicios y ventas.

Los procesos que actualmente se manejan para el reclutamiento y selección de personal no se los está realizando de una manera eficaz, se omiten pasos y solo participa el gerente general de la empresa, lo que está produciendo retraso en cada etapa o procedimiento de contratación y la escogencia de personas para los puestos de servicio y ventas que resultan no ser los adecuados ya que al poco tiempo se retiran y se observa una alta rotación de personal.

El problema se lo puede detectar desde el inicio de cada proceso y se pueden mencionar que son de los siguientes: La decisión de cubrir vacantes y nuevas plazas, consentimiento de superiores al mando del cargo, la aceptación de la jefatura encargada de nómina, el cumplir con el perfil del puesto, la remuneración o salario a ser entregado, el camino para convocar a dicho reclutamiento, entre otros aspectos, procedimientos que dificultan la práctica de la normativa de reclutamiento y selección de personal de la compañía QRC Solutions.

De acuerdo con los planteamientos anteriores se formula la siguiente pregunta de investigación ¿De qué manera se puede mejorar el plan de reclutamiento y selección personal para el área de servicio y ventas de la compañía QRC Solutions?

Seguidamente se muestra el diagrama causa efecto que se diseñó a partir del problema detectado en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

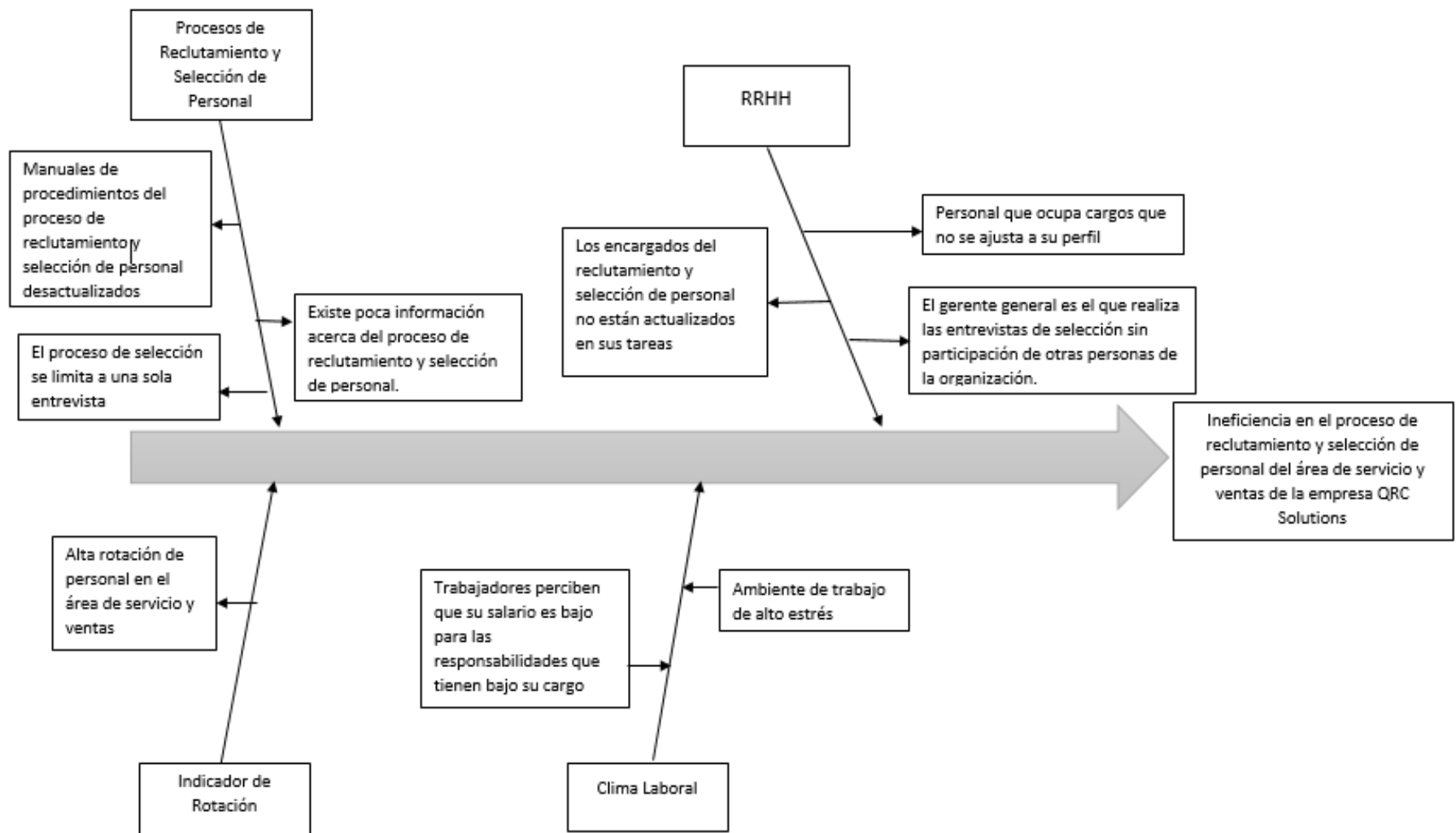


Figura 1. Diagrama causa efecto del proceso de reclutamiento y selección de personal de servicio y ventas de la empresa QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.

Justificación

El presente trabajo de investigación resultará en un aporte valioso a la empresa QRC Solutions en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que el producto final entregable es un manual que defina los lineamientos a seguir en el momento de que se presenten vacantes en el área de servicio y ventas. Esto genera un cambio en la selección de personas idóneas para ocupar los cargos vacantes y minimizar la alta rotación de personal que se está observando actualmente.

Adicionalmente, se contará con un proceso normalizado, el cual se puede medir y controlar a través de indicadores de gestión y a partir de los resultados obtenidos plantear mejoras continuas al proceso de reclutamiento y selección de personal. Todo esto conducirá a que la empresa ordene sus procesos, lo que representa procesos óptimos, eficientes y eficaces que permitirán optimizar los tiempos para reclutar y seleccionar a los candidatos idóneos.

Objetivos

General

Elaborar un plan de mejoramiento para el reclutamiento y selección de personal para el área de servicio y ventas de la compañía QRC Solutions.

Específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de servicio y ventas de la empresa QRC Solutions.

- Proponer un plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de servicio y ventas de la empresa QRC Solutions mediante la formulación de un manual para el proceso mencionado.
- Establecer el diseño del perfil del puesto por competencias y los métodos de evaluación de desempeño

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Visión

Convertir a QRC Solutions, en la mejor elección del mercado, dentro de los servicios de Contact Center Multicanal.

1.2. Misión

Proporcionar al mercado servicios de recuperación de carteras crediticias vencidas, así como de colocación de instrumentos financieros, brindándoles a nuestros clientes servicios especializados y de calidad.

1.3. Valores Corporativos

Respeto a los demás. Cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben signos distintivos de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral.

Lealtad. Fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses en todo momento.

Excelencia en el logro de objetivos. Calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr resultados exitosos en nuestro trabajo.

Profesionalismo. Responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero.

Honestidad. Rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia. Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias.

1.4. Organigrama

La empresa QRC Solutions posee en la actualidad una estructura organizativa funcional, la cual está diseñada como se muestra a continuación.

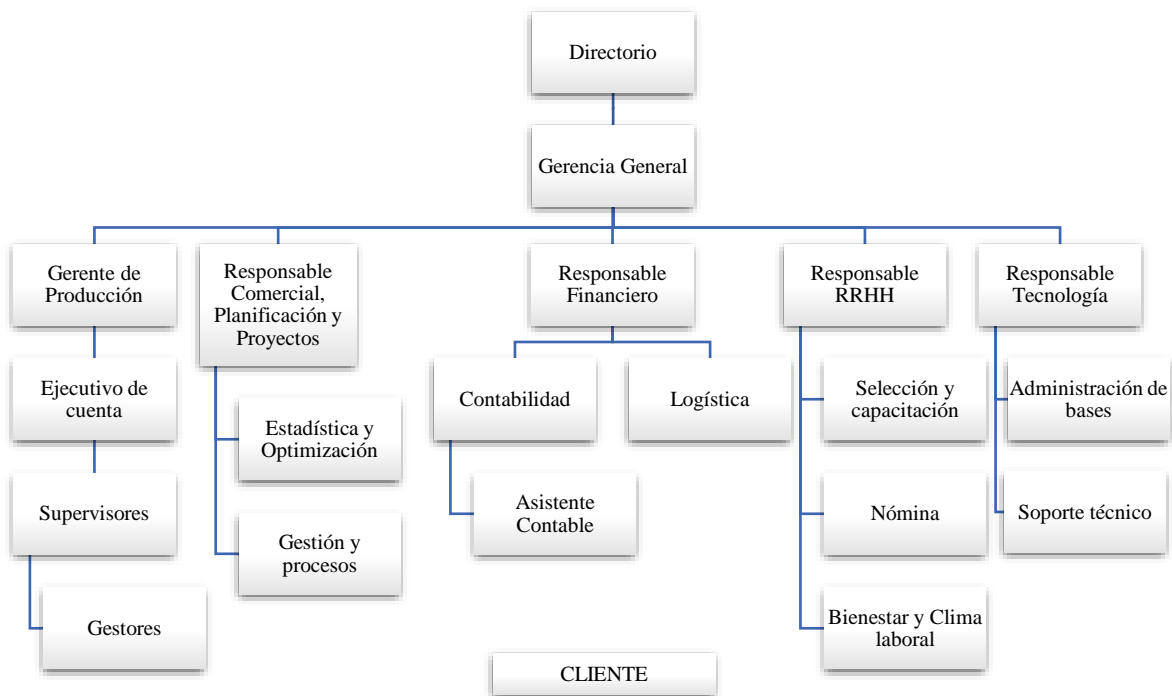


Figura 2. Estructura organizativa de la empresa QRC Solutions

Elaborado por: QRC Solutions.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal es un proceso que utilizan las organizaciones cuando intenta detectar empleados potenciales, los cuales deben cumplir con ciertos requisitos para ocupar un cargo dentro de la misma, estos deben ser motivados a presentar su solicitud de empleo, atrayendo la cantidad suficiente para que puedan, luego, ser sometidos a un proceso de selección (Cuervo García citado en Vértice, 2008)

Básicamente el proceso de reclutamiento consiste en suministrar de candidatos al proceso de selección, considerando que estos cumplan con los requisitos exigidos por el cargo que se desea cubrir (Vértice, 2008). Adicionalmente, se dice que el reclutamiento de personal “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 128).

2.2. Objetivos del reclutamiento de personal

La finalidad del reclutamiento de personal está planteada de la siguiente manera (Vértice, 2008):

- Detectar necesidades de reclutamiento presentes y futuras de la organización a través de lo descrito en la planificación de recursos humanos y análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar de candidatos en cantidad suficiente y que sean calificados para satisfacer las necesidades de la organización en cuanto al cubrimiento de vacantes.
- Incrementar el éxito del proceso de selección de personal.
- Aumentar la eficiencia de la organización en corto y largo plazo.
- Disminuir el índice de rotación de personal.
- Evaluar constantemente la eficiencia y eficacia de la técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de reclutamiento de personal.

2.3. Tipos de reclutamiento de personal

Los tipos de reclutamiento son: interno, externo y mixto, cada uno de ellos posee sus ventajas y desventajas que se definirán a continuación (Chiavenato, 2011).

Reclutamiento interno: es cuando se cubren vacantes con candidatos que ya son empleados de la organización, pero están ocupando otros puestos. Se puede dar como un ascenso que es lo que se conoce como movimiento vertical, transferencia que es un movimiento horizontal o transferencia con ascenso que es un movimiento diagonal (Chiavenato, 2011).

Las ventajas del reclutamiento interno son: es más económico y rápido; su índice de validez y seguridad es mayor; sirve como fuente de motivación a los empleados; la inversión en capacitación que la empresa ha realizado en sus empleados es aprovechada; y se desarrolla un espíritu de competencia entre los empleados sano.

Entre sus desventajas se encuentra: implica que el empleado que ocupa un nuevo cargo en un ascenso tenga potencial para desarrollar habilidades superiores para la nueva responsabilidad; en algunas ocasiones esto puede llevar a que ocurra el principio de Peter, el cual explica que la promoción continua de un empleado en una organización puede hacer que este llegue hasta su nivel máximo de incompetencia, es decir, que puede llegar a un puesto para el cual el empleado ya no tiene habilidades; existe la posibilidad de que se pierda la creatividad de los empleados; no se puede aplicar todo el tiempo, sino cuando el empleado realmente tenga las habilidades para ocupar un nuevo puesto en la organización.

Reclutamiento externo: se aplica cuando los candidatos provienen de fuera de la organización, es decir, cuando se buscan candidatos que no pertenecen a la empresa. Se pueden usar técnicas como: archivos de candidatos, recomendaciones de empleados,

carteles o anuncios en las carteleras de la empresa, anuncios en medios impresos o digitales, agencias de reclutamiento, entre otros (Chiavenato, 2011).

Las ventajas del reclutamiento externo son: introduce a la organización empleados con nuevas y diferentes experiencias, se enriquece el talento humano de la organización, se hace un aprovechamiento de la inversión en capacitación que ha realizado otras empresas en estas personas.

La desventaja del reclutamiento externo: el proceso de reclutamiento es más largo, representa un gasto de dinero mayor, es menos seguro que el reclutamiento interno, puede ocasionar frustración en el personal de la organización al ocupar las vacantes disponibles con personal externo ya que lo pueden observar cómo barreras internas.

Reclutamiento mixto: es cuando la empresa utiliza el reclutamiento interno y externo de manera complementaria. En este caso, las organizaciones que aplican este tipo de reclutamiento utilizan el reclutamiento interno para cubrir vacantes, pero a manera de ascenso, apareciendo otra vacante que es el cargo de la persona que ha ascendido, la cual suele llenarse con reclutamiento externo. Sus ventajas y desventajas se corresponden a las que poseen el reclutamiento interno y externo por separado, aunque con este método ecléctico se aprovechan las ventajas de cada uno y se mitigan las desventajas que posee cada uno (Chiavenato, 2011).

2.4. Selección de personal

La selección de personal es el proceso en el que se elige un candidato entre varios para ocupar un cargo que se ha creado o ya existe, pero en cualquier caso está vacante (Louart citado en Vértice, 2008).

Así mismo, la selección se puede definir como la elección de la persona adecuada para ocupar el cargo adecuado, en otras palabras, entre los candidatos reclutados, aquellos que sean los más adecuados a los cargos que existen en la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral (Chiavenato, 2011).

2.5. Opciones de selección de personal

El proceso de selección de personal puede tener variantes, es decir, varias formas de ser llevado a cabo. Estas son (Chiavenato, 2011):

- Selección con único acto para decidir: se aplica una sola técnica de selección que por lo general es una entrevista o una prueba de conocimiento. El proceso es simple y rápido, no es el más recomendable para la selección ya que se puede incurrir en errores a la hora de evaluar al candidato.
- Selección secuencial de dos actos de decisión: implica la aplicación de un proceso en dos etapas, en la primera se hace la solicitud de información básica del candidato, la cual no siempre es suficiente para tomar una decisión definitiva, es por eso que se lleva a cabo una segunda etapa en donde se solicita al candidato una aclaratoria o explicación mayor aplicando otras técnicas de selección. Este tipo de selección intenta mejorar la eficacia del proceso, la decisión final debe ser tomada después de la segunda etapa, es un proceso sencillo y también está sujeto a la ocurrencia de errores.
- Selección secuencial de tres actos de decisión: se compone de tres etapas de selección, las cuales involucran tres técnicas diferentes, al final de la tercera etapa se decide por el mejor candidato.

- Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: se aplican varias etapas secuenciales, utilizándose técnicas de selección diferentes. Este tipo de selección es la más recomendable ya que se disminuyen las posibilidades de errores y se obtiene mayor información sobre los candidatos.

2.6. Planificación de necesidades de personal

Todo proceso de reclutamiento y selección de personal proviene de una planificación de las necesidades de personal que tiene una organización. Esta planificación involucra: la cantidad de personas para cubrir las necesidades actuales y futuras de la organización, el perfil de descripción del cargo y el perfil del candidato que se requiere para cubrir las vacantes. Para esto se deben aplicar técnicas de proyección e instrumentos como inventarios de personal y cargos para decidir el tipo de reclutamiento que más convenga, es decir, interno o externo (Olleros Izard, 2005).

2.7. Proceso general de selección de personal

El proceso general de selección de personal posee en forma general las siguientes fases (Nebot López, 2017, pág. 23):

- Detección de la necesidad: es el inicio del proceso, cuando es detectada la necesidad de cubrir una vacante entonces se comienza a buscar uno o más candidatos que se ajusten al puesto de trabajo a ocupar.
- Información sobre la empresa: consiste en hacer un análisis riguroso del puesto de trabajo y la empresa para verificar que la persona seleccionada se adapte a las normas y valores de la organización, así como al ambiente de trabajo.

- **Análisis y descripción del puesto:** consiste en agrupar las funciones y tareas en cuanto a contenido, finalidad y condiciones. Se recopilará información sobre el puesto de tal manera que se pueda diferenciar de los otros, considerando también las condiciones físicas, sociales y económicas en las que se desarrollaran las actividades relacionadas con el puesto.
- **Elaboración del perfil del candidato:** son las características que se le deberán exigir a los candidatos, este se elabora con la información que se obtiene del análisis y descripción del puesto. Se utiliza para pronosticar el éxito que tendrá el candidato.
- **Reclutamiento (interno y externo):** es la acción de buscar y reunir el máximo número de candidatos en un tiempo determinado, para cubrir un puesto. Puede ser interno y externo.
- **Aplicación de técnicas de selección:** consiste en la aplicación de diversas técnicas que permiten seleccionar el candidato adecuado para cubrir el puesto vacante. Estas pueden ser: entrevistas de selección, pruebas psicotécnicas, pruebas de personalidad, exámenes técnicos, entre otros.
- **Valoración de los resultados:** en esta fase se evalúan los resultados obtenidos por los candidatos en las distintas pruebas y entrevistas aplicadas, así como los resultados de la valoración del currículum. El fin de esta valoración es la selección del candidato que se ajuste más al perfil del puesto.
- **Seguimiento:** una vez que el mejor candidato es seleccionado, se procede a la contratación y luego se debe hacer seguimiento al nuevo empleado para

verificar que realmente se ha adaptado a la organización y si está cumpliendo con las funciones inherentes a su cargo.

2.8. Puesto de trabajo

Un puesto de trabajo es “el conjunto de tareas y funciones encaminadas a conseguir un fin, que son desempeñadas bajo unas condiciones determinadas, en una unidad estructural de una organización” (Nebot López, 2017, pág. 20). Así mismo, se debe hacer un análisis del trabajo ya que es una necesidad fundamental para cualquier empresa, estos son los que generan las actividades productivas. El trabajo es la actividad principal de las personas debido a que esto influye en su economía y en las posibilidades de que alcance sus metas (Torres & Jaramillo , 2014).

2.9. Cargo, puesto y posición

La definición tradicional de cargo, indica que este es la descripción de las actividades que realiza un trabajador, el cual ocupa una determinada posición formal dentro de una empresa. Este agrega que los cargos de definen, crean y establecen buscando que la organización sea efectiva y así esta pueda conseguir los objetivos individuales y colectivos. Entonces el cargo involucra una serie de responsabilidades, perfiles, conocimientos, relaciones y resultados que lo diferencian de los demás y representa el trabajo asignado. La posición que ocupa el cargo en el organigrama de la empresa indica su nivel jerárquico (Chiavenato, 2011).

Por otra parte, el puesto de trabajo, representa la posición formal la cual está definida es la estructura organizativa de la empresa, en un puesto se agrupan cargos iguales, los cuales están formados por tareas y responsabilidades que deben ser ejecutadas para que la empresa

logre sus objetivos. Un puesto puede necesitar la labor de una o más personas (Torres & Jaramillo , 2014).

En cuanto a una posición, estas son un conjunto de tareas y responsabilidades que realiza una persona. Hay una posición para cada persona dentro de la empresa, un ejemplo de lo que se acaba de explicar sobre puesto y posición es el siguiente: si hay un grupo de trabajo con un jefe, dos supervisores y cinco operarios, entonces existen tres puestos y ocho posiciones.

2.10. Tarea, funciones y responsabilidades

Una tarea es “el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo. Son actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto” (Alles, 2016, pág. 13). Una función “es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto” (Morales & Velandia, 2009, pág. 34). En cuanto a las responsabilidades, se define como “las obligaciones por las que el empleado debe responder, y que en cierta forma definen la razón de ser del trabajo” (Torres & Jaramillo , 2014, pág. 13).

2.11. Descripción de puesto de trabajo

Una descripción de puesto de trabajo es una “exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual” (Lanham citado en Fernández Ríos, 2005, pág. 58). Otra definición es la que expresa que “las descripciones son excelentes fuentes de información sobre las tareas ya que recogen las principales tareas y funciones, así como las actividades frecuentes” (Gael citado en Fernández Ríos, 2005, pág. 56). Así

mismo se dice que la descripción de puestos es el detalle de los contenidos y requisitos que se exigen para desarrollarlos (Actis Grosso citado en Fernández Ríos, 2005).

Para realizar una descripción de puestos se deben seguir los siguientes criterios (Zelaya, 2006):

- Extensión moderada, la redacción debe ser realizada con el menor número de palabras posibles, evitar detalles sin importancia o resumir tanto que no se dé una idea clara de la naturaleza y dificultad de las labores.
- Redacción clara, evitar el uso de términos poco usuales o desconocidos para la mayoría de las personas, se debe redactar en forma sencilla y clara.
- Idea clara de los puestos, señalar con nitidez las tareas más representativas de los cargos, así como su grado de dificultad.
- Clasificar correctamente los puestos, estos pueden ser genéricos o individuales, los genéricos abarcan puestos con tareas similares en cuanto a nivel de dificultad y naturaleza. En cambio, los individuales se refiere a puestos que no guardan similitudes con los otros de la organización.

Una descripción de puesto suele tener la siguiente información: función, deberes y responsabilidades, autoridad, relaciones, y otras secciones adicionales (Zelaya, 2006).

2.12. Perfil del candidato

También es conocido como profesigramas, este incluye la especificación y detalle de los requisitos que deben reunir quienes desempeñarán el cargo. Constituye el resumen descriptivo y explicativo del puesto, siendo como una radiografía, ya que presenta una descripción detallada, objetiva y sistemática del funcionamiento del puesto, junto con los

requisitos necesarios que debe cumplir el empleado para su desempeño adecuado. Con este se puede elaborar los perfiles profesionales, determinar las especificaciones y factores a considerar para la valoración de tareas, y redacción de programas de capacitación del personal a contratar (Roig, 1996).

2.13. Vacantes laborales

Cuando una organización desea cubrir un puesto vacante debe considerar los siguientes aspectos (Roig, 1996):

Identificar el título del puesto vacante, es un punto importante para conseguir que la oferta sea atractiva para los candidatos. Se debe considerar la denominación del puesto en la empresa, pero también como se le conoce en el mercado.

Definir las competencias generales y específicas, es decir, el perfil debe identificar los puntos clave a considerar en el proceso de selección del personal. Si la empresa posee varios puestos vacantes entonces debe hacer una oferta por cada puesto, especialmente si son puestos diferentes se deben redactar más de una oferta de trabajo.

2.14. Pruebas psicológicas

En los procesos de selección se suelen aplicar pruebas psicológicas para identificar rasgos de la personalidad de los candidatos y verificar si son aptos para desempeñar las funciones asociadas al cargo a cubrir. Algunas pruebas requieren de una entrevista, en las cuales se hacen evaluaciones de los candidatos desde el punto de vista profesional y personal. Algunas de estas pruebas son los test de personalidad, estos permiten medir las habilidades de los candidatos y la manera cómo influyen en su futura adaptación a la organización y el rendimiento (Barón, 2016).

Las pruebas de personalidad tienen como fin averiguar las características del carácter de los candidatos y así identificar su adaptabilidad al puesto ofertado, además tratan de identificar como es su forma de ser, su iniciativa, tolerancia, expectativas, persuasión, empatía, actitud ante crisis, motivación, madurez y estabilidad emocional (Barón, 2016).

2.15. Pruebas técnicas

Las pruebas técnicas permiten conocer si los conocimientos de los candidatos se ajustan a las necesidades del cargo. Algunas formas de pruebas técnicas son exámenes escritos, estudios de caso, simulaciones, debates en grupos de especialistas. Estas tienen como finalidad el reconocimiento de las mayores capacidades conceptuales y el aporte que puede dar esto al cargo vacante. El grado de complejidad de la prueba dependerá del nivel jerárquico que tenga el cargo a ocupar (Barón, 2016).

2.16. Organigrama

Se puede decir que un organigrama es “una presentación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo” (Vértice, 2008). Estos permiten: destacar los diferentes puestos y posiciones, articular las diferentes funciones, definir las líneas de comunicación, visualizar la estructura de la empresa, conocer las relaciones entre los puestos.

La organización efectiva “es la que logra coherencia entre sus componentes y no cambia ningún elemento sin evaluar las consecuencias en los otros” (Mintzberg citado en Vértice, 2008, pág. 34). También destaca cinco elementos comunes en toda estructura organizacional: núcleo de operaciones (miembros de la organización que trabajan transformando bienes y servicios); ápice estratégico (órgano encargado de supervisar el

cumplimiento de las normas y objetivos de la organización); línea media (administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios); personal de apoyo (dan asistencia a la organización); estructura técnica (analistas que diseñan y planifican sistemas de control de trabajo).

2.17. Matriz FODA

El análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y amenazas) es una herramienta que permite recabar información sobre la empresa y su entorno, para diagnosticar la situación actual de esta con el fin de realizar una planeación integral posterior. Es una herramienta sencilla que da dirección para crear y controlar planes de la organización. Esta busca evaluar las fortaleza y debilidades de la empresa, es decir, lo que esta puede controlar, así como las oportunidades y amenazas, las cuales representan condiciones externas favorables o desfavorables para la organización. El FODA identifica los factores claves del éxito y busca explicar las causas que originan los aspectos estudiados, incluyendo recomendaciones o estrategias a seguir para hacer frente a los elementos negativos y potenciar los positivos (Díaz, 2005).

Una matriz FODA está compuesta por los siguientes elementos (Torres & Jaramillo , 2014, pág. 46):

- **Fortalezas:** representan las capacidades con las que cuenta la empresa, y que le da una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Oportunidades:** son factores que resultan positivos, explotables o favorables en el ambiente externo a la organización y deben ser descubiertos para obtener ventajas competitivas.

- **Debilidades:** son factores que provocan una posición desfavorable con respecto a la competencia.
- **Amenazas:** son situaciones provenientes del entorno que atentan contra la permanencia de la organización.

2.18. Diagramas de flujo

Es un gráfico que señala los pasos a seguir para efectuar una tarea o proceso. Se usa en una variedad de campos para estudiar, planificar, documentar, comunicar y mejorar procesos. Utilizan una serie de símbolos para representar las actividades, decisiones, transporte o movimiento, demoras, inspecciones, decisiones de un proceso, entradas, salidas, documentos, entre otros aspectos. Cada símbolo es unido con una flecha que indica la secuencia de los pasos (Vera, 2009).

Para dibujar un diagrama de flujo se deben seguir los siguientes pasos (Vera, 2009):

- **Definir un propósito y alcance para el flujograma,** se debe identificar lo que se desea alcanzar, para esto se debe hacer una investigación detallada sobre el proceso a diagramar.
- **Identificar las tareas cronológicamente,** a través de conversaciones con los involucrados en el proceso, así como aplicando observación y revisión documental se puede definir las tareas y la secuencia de ejecución de las mismas. Con esta información se puede iniciar la diagramación preliminar del proceso.
- **Organizar cada acción por tipo y figura correspondiente,** es decir, como procesos, decisiones, datos, entradas o salidas, movimiento, almacenamiento, entre otros.

- **Elaborar el diagrama**, se debe dibujar el diagrama a partir de la información recolectada, puede ser a mano o utilizando algún programa computarizado.
- **Confirmar el diagrama de flujo**, se refiere a la verificación de todos los pasos con las personas que participan en el proceso. Se debe asegurar que no se está dejando nada por fuera.

2.19. Indicadores de gestión

Son las medidas para definir las expectativas de la organización, con estos se puede medir el desempeño de los procesos de una empresa. En el caso de los procesos de reclutamiento y selección de personal si los resultados no son medibles entonces no se pueden plantear mejoras a los procesos, ya que los indicadores de gestión permiten evaluar y controlar procesos. En la actualidad las empresas miden sus procesos de selección y en relación a los resultados obtenidos saben cuáles son los objetivos que deben plantearse para actuar sobre las debilidades que poseen y así ir mejorando continuamente. Los indicadores en el área de reclutamiento y selección son estándares de medición que permiten identificar las estrategias que estén generando los mejores resultados y de esa forma tomar decisiones acertadas (Pérez, 2019).

3. MARCO CONCEPTUAL

Campañas de cobranza: es un conjunto de tareas que tienen como fin la recuperación de créditos vencidos, esto se hace a través de llamadas telefónicas para contactar aquellos clientes que tienen créditos vencidos (Luxor Technologies, 2014).

Cartera vencida: es la porción del total clientes que presenta atraso en el pago de sus obligaciones de pago (Luxor Technologies, 2014).

Cobranza: es la solicitud que se hace al cliente para que pague la deuda de una venta que se realizó a crédito (Luxor Technologies, 2014).

Currículo: es el conjunto de conocimientos y experiencias, laborales y académicas, que posee un individuo (Morales & Velandia, 2009).

Entrevista de selección: es la comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo (Olleros Izard, 2005).

Gestores: es la persona responsable de realizar las actividades de cobranza de carteras vencidas, es decir, es la que recupera el capital proveniente de las ventas a crédito cuyos plazos de pago ya han vencido. Adicionalmente, tiene también asignada la actividad de ventas de instrumentos financieros a clientes de instituciones bancarias (Luxor Technologies, 2014).

Perfil de cargo: se refiere a las responsabilidades, funciones y actividades que desarrollará la persona que ocupe el puesto de trabajo (Fernández Ríos, 2005).

Ventas: es una actividad en la cual se hace un intercambio de bienes o servicios, en la cual el comprador tiene la obligación de pagar el precio acordado y el vendedor entregar el bien o prestar el servicio una vez este es pagado (Luxor Technologies, 2014).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES QRC SOLUTION CIA. LTDA.

Para comenzar con el análisis de la situación de la empresa QRC Solutions se realizó un FODA, el cual se muestra a continuación:

1.1. Fortalezas

- Hay una buena relación entre los funcionarios que trabajan en la compañía.
- Los colaboradores de la empresa están identificados con la Filosofía Corporativa.
- Poseen una plataforma tecnológica de última generación para servicios de Contact Center.
- Poseen buena reputación en la industria y gozan de credibilidad de parte de su público objetivo.

1.2. Debilidades

- Deficiencia de conocimientos en el ámbito de Recursos Humanos.
- No existe procesos de acompañamiento durante el periodo de prueba.
- No existe un plan de carrera de crecimiento profesional.
- Manejan niveles altos de rotación
- El proceso de reclutamiento y selección de personal es realizado de manera empírica.
- Inexistencia de descriptivos de perfiles de puestos por competencias.
- Carecen de mecanismos para evaluar el desempeño

- Deficiencia en la elaboración de políticas y normas de contratación.
- Pocos canales de comunicación.
- La definición de la estructura orgánica no se ciñe a los procesos organizacionales.

1.3. Oportunidades

- Auge de empresas de servicios de Contact Center.
- Creación de nuevas plazas en otras ciudades.
- Nuevas leyes de contratación a destajo.
- Joint Venture entre empresas de servicios similares.

1.4. Amenazas

- Cambios económicos en el país.
- Cambios en la ley referente a los procesos de licitación para empresas de servicio de Contact Center.
- Incremento en los precios de los insumos a utilizarse en el Contact Center.
- Leyes que regulen o prohíban la comercialización de productos a través del Contact Center.

1.5. Análisis FODA

De acuerdo con los resultados obtenidos al elaborar el FODA a la empresa QRC Solutions se pueden formular una serie de estrategias que permitan aprovechar los aspectos positivos para eliminar o mitigar los negativos. Seguidamente se muestra la matriz cruzada FODA.

Tabla 1. Matriz cruzada FODA

	<p>Fortalezas</p> <p>F1 Hay una buena relación entre los funcionarios que trabajan en la compañía.</p> <p>F2 Los colaboradores de la empresa están identificados con la Filosofía Corporativa.</p> <p>F3 Poseen una plataforma tecnológica de última generación para servicios de Contact Center.</p> <p>F4 Poseen buena reputación en la industria y gozan de credibilidad de parte de su público objetivo.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1 Deficiencia de conocimientos en el ámbito de Recursos Humanos.</p> <p>D2 No existe procesos de acompañamiento durante el periodo de prueba.</p> <p>D3 No existe un plan de carrera de crecimiento profesional.</p> <p>D4 Manejan niveles altos de rotación</p> <p>D5 El proceso de reclutamiento y selección de personal es realizado de manera empírica.</p> <p>D6 Inexistencia de descriptivos de perfiles de puestos por competencias.</p> <p>D7 Carecen de mecanismos para evaluar el desempeño</p> <p>D8 Deficiencia en la elaboración de políticas y normas de contratación.</p> <p>D9 Pocos canales de comunicación.</p> <p>D10 La definición de la estructura orgánica no se ciñe a los procesos organizacionales.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1 Auge de empresas de servicios de Contact Center.</p> <p>O2 Creación de nuevas plazas en otras ciudades.</p> <p>O3 Nuevas leyes de contratación a destajo.</p> <p>O4 Joint Venture entre empresas de servicios similares.</p>	<p>FO (maxi-maxi) Estrategia para maximizar F y O</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumentar la participación de la empresa QRC Solutions en procesos licitatorios de carteras de créditos vencidos y colocación de tarjetas de crédito aprovechando que los empleados están enfocados en el cumplimiento de las metas de la organización, y conocen los objetivos, misión y visión. Además de poseer una plataforma tecnológica de última generación que les permiten llevar sus actividades de manera eficiente (F1, F2, F3, O1, O2) Aprovechar las nuevas leyes de contratación a destajo para incluir nuevo personal cuyo perfil sea el adecuado y se adapte a la organización con facilidad (F2, O3) 	<p>DO (mini-maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitación del personal de Talento Humano en los procesos de reclutamiento y selección de personal para el área de servicios y ventas de la empresa (D1, D3, D6, O2, O3) Actualización del manual del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de servicio y ventas de la empresa (D4, D5, D7, D9, O1, O3) Mejora de la estructura organizativa de la empresa, definiendo las funciones y responsabilidades de cada cargo, así como las competencias que debe tener la persona que lo ocupe (D10, O1)
<p>Amenazas</p> <p>A1 Cambios económicos en el país.</p> <p>A2 Cambios en la ley referente a los procesos de licitación para empresas de servicio de Contact Center.</p> <p>A3 Incremento en los precios de los insumos a utilizarse en el Contact Center.</p> <p>A4 Leyes que regulen o prohíban la comercialización de productos a través del Contact Center.</p>	<p>FA (maxi-mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar que los empleados están enfocados en el cumplimiento de las metas y objetivos para evitar salir del mercado (F2, F3, A1) Aprovechar que poseen una plataforma tecnológica de última generación de cobranza y ventas eficientes para ofrecer como una ventaja competitiva en los procesos licitatorios y ganar mayor cantidad de contratos (F3, A1, A3) Mantener constante actualización de los referentes legales asociados con las actividades de la empresa (F4, A2) 	<p>DA (mini-mini) Estrategia para minimizar D y A</p> <ul style="list-style-type: none"> Formular estrategias de reclutamiento y selección de personal para el área de servicios y ventas que permitan identificar el candidato adecuado para ocupar los cargos vacantes en esta área (D2, D3, D4, D5, D6, D9A1.A3) Mantener constante comunicación sobre los elementos relevantes que regulan la materia de cobranza de carteras de créditos vencidas y ventas por vía telefónica, así como de las condiciones dadas por los clientes sobre los nuevos contratos, de manera que la empresa pueda participar de los procesos licitatorios con una mayor efectividad (D9, A2, A3)

Elaborado por: Correa, 2019.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es el medio en el cual se desenvuelve la empresa en un determinado momento, considerando los factores internos y externos mismos que influyen en cómo la empresa se proyectara en su medio.

2.1. Análisis externo

En este análisis se hace una evaluación externa o auditoría externa, la cual busca la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el

entorno de una empresa y que están más allá de su control. De esta manera se detectarán las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, así como las amenazas que podrían perjudicarla, de manera que se formulen estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y estrategias que le permitan eludir a las amenazas o en todo caso reducir sus efectos.

2.1.1 Macroambiente

Una empresa trabaja para generar ingresos a través de la venta de productos o servicios para el mercado, pero debe reconocer las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno las mismas se encuentran conformadas por factores externos pero que pueden llegar a perjudicar su microentorno. Dentro de los factores considerados para analizar tenemos: factores económicos, tecnológicos, políticos-legales, y socio culturales son importantes para el desarrollo diario de la empresa.

a) Factores económicos

Se definen como el factor que directamente afecta en la adquisición de bienes o servicios (Kotler & Armstrong, 2008). La situación y preferencias de los factores económicos son importantes para el éxito de la empresa, se consideraron los siguientes para este análisis: producto interno bruto, tasas de interés, importaciones e inflación.

Producto Interno Bruto (PIB): el PIB representa “el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un periodo de tiempo determinado” (Salgado, 2007, pág. 25).

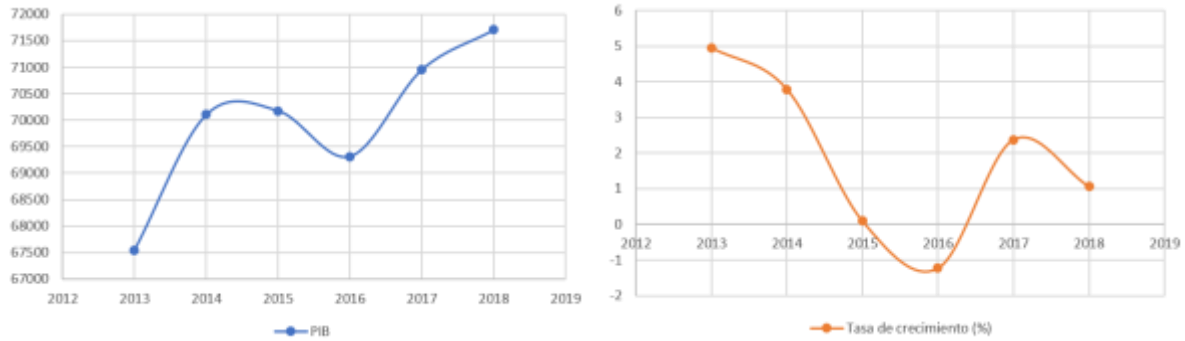


Figura 3. PIB real y Tasa de variación del PIB de Ecuador
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2019.
Elaborado por: Correa, 2019

Se observa que el PIB del Ecuador ha experimentado una variación negativa durante el periodo 2015 a 2016, lo que afectó al crecimiento de las empresas, pero desde el año 2016 ha ido aumentando impactando positivamente en el crecimiento de las empresas en general, aunque como se ve en la gráfica de tasa de crecimiento, el porcentaje de variación del año 2017 con respecto al del 2018 no se mantuvo en valores similares, es decir, hubo crecimiento en el PIB del año 2018 pero no en la misma proporción que en el año 2017. Situación que se refleja también en el crecimiento de las empresas.

De acuerdo con este comportamiento, para la empresa QRC Solutions, como parte de las empresas ecuatorianas, ha experimentado una disminución de su producción total, se ha observado inestabilidad económica durante los últimos tres años y a pesar que ha existido en los dos últimos años un crecimiento del PIB, este aún no se ha mantenido de manera sostenida como para lograr una economía fuerte que apoye al desarrollo económico y productivo del país.

Tasa de interés: esta se refiere al “precio del dinero en el mercado financiero, que al igual que el precio de cualquier producto, cuando existe más en el mercado baja y cuando hay escasez sube” (Salgado, 2007, pág. 27). Para el análisis situacional se considerará la

tasa activa fijada por el Banco Central del Ecuador, ya que estas son las tasas bajo las cuales se manejan los préstamos de las carteras de créditos vencidas que la empresa QRC Solutions gestiona.

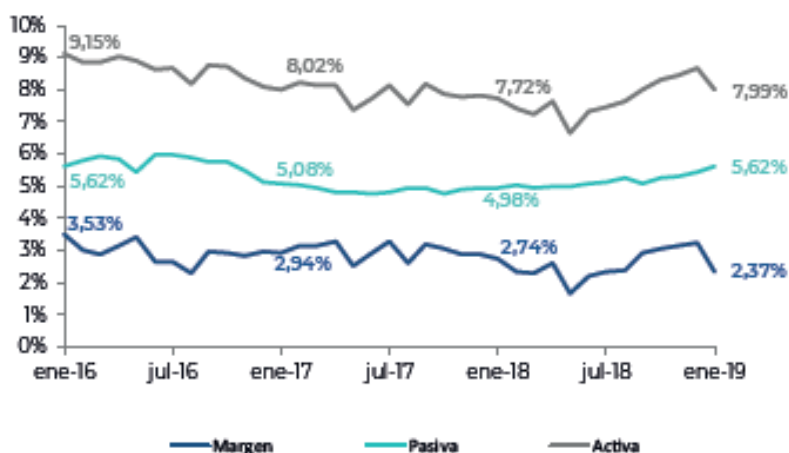


Figura 4. Tasa de interés activa, pasiva y margen de Ecuador
 Fuente: Banco Central del Ecuador, 2019.
 Elaborado por: Correa, 2019

En la figura 4 se muestra el comportamiento de la tasa activa durante los últimos 7 semestres en el Ecuador, se puede observar que esta ha ido disminuyendo desde enero de 2016 que se posicionó en 9,15% hasta enero de 2019, fecha en la que se registró en 7,99%. Cabe recordar que la empresa QRC Solutions trabaja recuperando cartera de créditos vencidos, hasta ahora ha podido obtener por licitación carteras de créditos con un valor importante que aporta de manera positiva a las ganancias de la organización, siendo que las tasas de interés pueden estimular o desalentar el consumo, se puede decir si estas permanecen altas el consumo de bienes y servicios a crédito puede disminuir, mientras que si estas tasas bajan puede aumentar el consumo de bienes y servicios a crédito. Por lo tanto, al haber mayor consumo aumenta la probabilidad de que se incrementen las carteras de

crédito vencidas que la empresa QRC Solutions pueda comprar para generar ganancias a la organización. Esto se puede considerar como una oportunidad.

Inflación: se puede definir como “el aumento generalizado del nivel de precios de bienes y servicios” (Salgado, 2007, pág. 19), en la tabla 2 se muestra el comportamiento de la inflación anualizada desde enero de 2018 hasta mayo de 2019, se puede ver que en los primeros 8 periodos se experimentó una disminución de la inflación pero a partir de septiembre de 2018 comenzó a aumentar, lo que impacta negativamente tanto en los consumidores como en los empresarios ecuatorianos, es decir, el aumento de la inflación puede hacer que disminuya el consumo de bienes y servicios por lo que esto puede verse como una amenaza.

Tabla 2. Inflación anualidad del Ecuador

Mes	Inflación anualizada
ene-18	-0,09
feb-18	-0,14
mar-18	-0,21
abr-18	-0,78
may-18	-1,01
jun-18	-0,71
jul-18	-0,57
ago-18	-0,32
sept-18	0,23
oct-18	0,33
nov-18	0,35
dic-18	0,27
ene-19	0,54
feb-19	0,16
mar-19	-0,12
abr-19	0,19
may-19	0,37

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2019.

Elaborado por: Correa, 2019

b) Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos han sido señalados como aquellos generadores de nuevos productos y oportunidades en el mercado (Koval, 2011). Este factor es el que determina el crecimiento de las compañías en cualquier país, debido a que día a día van evolucionando y

apareciendo nuevas tecnologías que a la vez crean nuevos mercados y oportunidad de negocios. Las variaciones en la tecnología presionan a que las empresas modifiquen sus bienes o servicios.

En la realización del análisis situacional se debe considerar cualquier tipo de cambio o modificación tecnológica como una gran oportunidad ya que la compra de nueva tecnología es importante para la producción, optimización de recurso y de tiempo, lo que le da la ventaja de poder competir en el mercado ya que sus bienes o servicios serán de alta calidad. En QRC Solutions utiliza una plataforma tecnológica para realizar sus actividades comerciales, esta es acorde a las necesidades del mercado en la actualidad, pero cualquier cambio significativo en la tecnología que se utiliza para este tipo de plataformas generaría un impacto negativo en las actividades de la empresa debido a la adaptación que tendría que hacer, constituyendo una amenaza, aunque no se visualiza en el futuro inmediato ningún cambio tecnológico de ese tipo.

c) Factores políticos-legales

Se define como a leyes, instituciones de estado y grupos que influyen en las diferentes organizaciones e individuos de una sociedad. (Kotler & Armstrong, 2008), es decir, un grupo gubernamental actuará de manera estricta o flexible ante la organización de una empresa dentro de un estado, hará respetar las leyes o a través de las mismas incentivara el desarrollo empresarial. La gerencia debe tomar en cuenta este factor para el crecimiento de la empresa, esto dependerá mucho del proceso y del clima político que maneje el país donde la empresa realice sus actividades.

La empresa QRC Solutions trabaja en base a lo dispuesto por el Código de Trabajo y la Constitución, así como las diferentes leyes y normas que rigen al sector financiero que está

relacionado a la recuperación de carteras vencidas, así como la colocación de instrumentos financieros, así como las que rigen en materia de telemarketing, cualquier cambio que ocurra en este marco legal puede afectar a la empresa, ya que estaría modificando la forma en como realizan sus actividades comerciales. Desde ese punto de vista representaría una amenaza ya que puede hacer que se deben modificar algunos métodos de trabajo de la organización.

d) Factores socioculturales

Este tipo de factor incluye lo relacionado con sueldos y salarios, desempleo, pobreza y tendencia de compras a crédito. Los factores socioculturales influyen en las actividades que realiza la empresa ya que es el conjunto de costumbres, valores, apreciaciones y comportamientos que un individuo perteneciente a la sociedad aprende del medio donde se desenvuelve y es considerada como base importante para el emprendimiento (Krugman & Wells, 2007).

Sueldos y salarios: se hizo un estudio del comportamiento del salario mínimo mensual del país en los últimos 10 años, incluyendo un aproximado del décimo tercero más el décimo cuarto, lo que daría un total aproximado mensual. Se observa en la tabla 3 la evolución del sueldo mínimo, este ha ido aumentando hasta llegar a 394 dólares mensuales en el año 2019, si se le agrega un aproximado del décimo tercero y décimo cuarto sería un total aproximado de 460 dólares al mes. Se considera, entonces, que la situación que han experimentado los sueldos y salarios representa una oportunidad ya que les da a los consumidores una mayor capacidad de endeudamiento, mejorando también las actividades comerciales de las empresas en el país.

Tabla 3. Inflación anualidad del Ecuador

Año	Salario Mínimo Mensual (\$)	Décimo tercero + décimo cuarto (aprox.) (\$)	Total aproximado mensual (\$)
2010	240	40	280
2011	264	44	308
2012	292	49	341
2013	318	53	371
2014	340	56	396
2015	354	59	413
2016	366	61	427
2017	375	62,5	437,5
2018	386	64	450
2019	394	66	460

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2019.

Elaborado por: Correa, 2019

Desempleo: la tasa de desempleo de un país puede afectar de manera positiva o negativa la economía de un país, en el caso del Ecuador se observan en los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), que este valor se ha mantenido alrededor del 4,5% durante los últimos 11 periodos en que se ha medido, es decir, que ha tenido cierta estabilidad, aunque desde diciembre de 2018 a marzo de 2019 ha aumentado en un 24,32%, esto se considera una amenaza ya que la falta de fuentes de empleo generaría problemas socioeconómicos a la población disminuyendo su poder adquisitivo y limitando el consumo de bienes y servicios por falta de efectivo en circulación.

Tabla 4. Tasa de desempleo Ecuador

Periodo	Tasa de desempleo
dic-15	4,8%
dic-16	5,2%
mar-17	4,4%
jun-17	4,5%
sept-17	4,1%
dic-17	4,6%
mar-18	4,4%
jun-18	4,1%
sept-18	4,0%
dic-18	3,7%
mar-19	4,6%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019.

Elaborado por: Correa, 2019

Pobreza: se considera a una persona pobre por ingresos si el ingreso familiar per cápita es menor que \$84,79 mensuales y pobreza extrema si percibe menos de \$47,78 mensuales. Según cifras del INEC, mostradas en la tabla 5, la pobreza ha ido disminuyendo en los últimos diez periodos en que se ha medido, paso de 27,3% en diciembre de 2012 a 23,2% en diciembre de 2018. Aunque experimento un aumento en junio de 2018. En cuanto a la pobreza extrema también disminuyó de 11,2% en diciembre de 2012 hasta alcanzar un valor de 8,4% en diciembre de 2018, aunque si se ve con detalle los valores por periodo desde en junio del año 2018 experimento un aumento que ha hecho que aún no se alcance el valor más bajo registrado de 7,9% en diciembre de 2017.

Tabla 5. Tasa de pobreza y pobreza extrema de Ecuador

Periodo	Pobreza	Pobreza extrema
dic-12	27,3%	11,2%
dic-13	25,6%	8,6%
dic-14	22,5%	7,7%
dic-15	23,3%	8,5%
jun-16	23,7%	8,6%
dic-16	22,9%	8,7%
jun-17	23,1%	8,4%
dic-17	21,5%	7,9%
jun-18	24,5%	9,0%
dic-18	23,2%	8,4%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019.

Elaborado por: Correa, 2019

La pobreza y pobreza extrema son factores que representan amenaza para el mercado en el que se desenvuelve la empresa QRC Solutions, ya que si aumentan los índices de pobreza será más difícil que las personas que tienen créditos comerciales vencidos cumplan con sus obligaciones. El aumento de la pobreza hace que el mercado se contraiga y menos personas tengan suficiente poder adquisitivo para realizar compras a crédito o adquirir instrumentos financieros, esto limitaría el mercado de QRC Solutions.

Tendencia de compras a crédito: en cuanto a la tendencia a comprar a crédito se muestra en la tabla 6 que en el Ecuador el volumen de créditos otorgados para consumo experimento una baja hacia el año 2015 per luego comenzó a aumentar hasta llegar a

30.682,1 millones de dólares en el año 2018. Esto se puede considerar como una oportunidad ya que ese es el mercado en el que está inmerso la empresa QRC Solutions, aunque esta trabaja con cartera de créditos vencidos, el Banco Central del Ecuador estimó la tasa de morosidad promedio de 0,38%, que para el año 2018 representó un total de un volumen de créditos vencidos de \$116.591.980 siendo esto una oportunidad para el mercado de empresas como QRC Solutions.

Tabla 6. Volumen de créditos

Año	Volumen de crédito (millones de \$)
2012	20427,9
2013	22773,1
2014	24506
2015	19426,6
2016	22978,6
2017	27385,4
2018	30682,1

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2019.

Elaborado por: Correa, 2019

2.1.2 Microambiente

El microambiente está relacionado con las cinco fuerzas de Porter, en donde se toman en consideración aspectos como: barreras de entrada a nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidades entre competidores.

a) Barreras de entrada a nuevos competidores

Esto tiene que ver con cuan fácil o difícil es ingresar a la industria por parte de nuevos competidores y que se conviertan en rivales. El mercado de empresas como QRC Solutions dedicadas a la recuperación de carteras de créditos vencidos y colocación de instrumentos financieros es muy amplio, y para la constitución de una empresa de ese tipo solo se requieren cumplir los mismos requisitos que cualquier otro tipo de empresas, aquellos relacionados con lo establecido por la Superintendencia de Compañías, estos no son de

difícil cumplimiento por lo que existe una amenaza alta de entrada en el mercado de nuevos competidores. Ahora, e, grado de dificultad para estas empresas nuevas en el mercado es mantenerse, ya que el proceso de obtención de estas carteras de créditos y contratos de colocación de instrumentos financieros es por licitación, por lo que tendrían una desventaja ya que no tienen una trayectoria en el mercado que demuestre el grado de desempeño de estas en este tipo de negocios.

b) Amenazas de sustitutos

Significa el grado de facilidad para sustituir el producto o servicio por uno más económico o con mejores características. Realmente el mercado de empresas de recuperación de carteras de créditos vencidos y colocación de instrumentos financieros no posee sustituto, básicamente las empresas de este sector trabajan con métodos similares, y el servicio que ellos prestan compete es en base a quien es más efectivo recuperando el dinero de créditos vencidos o colocando mayor cantidad de instrumentos financieros entre los clientes de una institución bancaria. Todo dependerá de las estrategias que apliquen en sus actividades. Así que este punto no representaría ningún impacto para la empresa QRC Solutions.

c) Poder de negociación de los compradores

En este caso los compradores estarían representados por las personas que poseen créditos vencidos, por una parte, las cuales no tienen una posición fuerte, es decir, que su poder de negociación no representa una amenaza para la empresa, por el contrario, el hecho de estar morosos es para estas personas una desventaja, ya que eso afecta su récord crediticio lo que le imposibilitaría adquirir bienes y servicios a crédito en el futuro. Otra

parte de los compradores son los clientes de instituciones financieras a los que se les ofrecen los distintos instrumentos financieros, estos si poseen una fuerte posición para negociar ya que depende exclusivamente de la decisión de ellos el aceptar o no estos instrumentos, por lo que la empresa QRC Solutions tiene que valerse de buenas estrategias de mercadotecnia para poder colocar dichos instrumentos en la mayor cantidad posible. Siendo esto considerado como una amenaza para la organización.

d) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son las empresas comerciales e instituciones bancarias y financieras que otorgan los contratos a QRC Solutions, ellos poseen una alta capacidad o fuerza para negociar, por lo general son empresas catalogadas como medianas y grandes con carteras de créditos vencidos por varios miles de dólares o contratos de colocación de instrumentos financieros que representan un ingreso considerable para la empresa. Para poder hacerse de estos contratos se hace por medio de licitaciones, y depende completamente de estas empresas comerciales e instituciones bancarias y financieras la escogencia de la mejor postulación, así que se puede considerar esto como una amenaza para QRC Solutions.

e) Rivalidad entre los competidores

En cuanto a la competencia entre los rivales o empresas similares que existen en el mercado se debe decir que es fuerte, como se ha explicado se debe participar en procesos licitatorios para obtener los contratos de colocación de instrumentos financieros y las carteras de créditos vencidas, el que ofrezca las mejores condiciones en comparación con los criterios establecidos por el ofertante es el que se le otorga el contrato. Por lo que se puede decir que esto representa una amenaza para QRC Solutions, aunque se debe agregar

que la empresa es reconocida en el mercado y posee una buena imagen ante sus clientes, por lo que ha sido merecedora de varios contratos importantes.

2.1.3 Análisis interno

a) Aspecto organizacionales

En la actualidad la empresa QRC Solutions posee un organigrama que no se corresponde a su realidad, es decir, en su estructura organizativa se señalan una serie de funciones o departamentos que realmente no existen. En la figura 2, se puede ver que se menciona a un responsable comercial, planificación y proyectos, este cargo realmente no existe, considerando adicionalmente que la forma en cómo se organiza el trabajo realmente es más simple y sin tantas jerarquías.

Se menciona adicionalmente que las responsabilidades y funciones para cada uno de los cargos de la empresa no están definidos por completo o en algunos casos ni existen. En el área de servicio y ventas, no está definido detalladamente y por competencias, la descripción del perfil del puesto de los gestores, que son los que ejecutan las actividades económicas principales de QRC Solutions, poseen un manual de descripción de cargos que no está actualizado, ni se corresponde con los puestos actuales de la organización. Todos estos elementos representan debilidades para la organización.

b) Aspectos administrativos

La empresa QRC Solutions a pesar de tener pobremente definidas las funciones y responsabilidades posee en ciertos puestos claves a personas con amplia experiencia, así que hasta ahora en la parte de la administración han podido realizar las tareas de manera adecuada, lo que les ha permitido seguir siendo rentable a pesar de las debilidades que

posee en otras áreas de la empresa. Es una empresa que esta formalmente registrada y posee planes estratégicos, así como operacionales, aunque estos son susceptibles de ser mejorados. Se puede afirmar que tiene fortalezas en la parte de planificación.

En cuanto a recursos humanos, este es un punto débil de QRC Solutions, hasta ahora el personal que trabaja en recursos humanos no osee conocimientos específicos y actualizados sobre lo que es reclutamiento y selección de personal, por lo que ha llevado a tomar decisiones equivocadas en cuanto a la escogencia de candidatos para cubrir vacantes, especialmente en el área de servicio y ventas. Hasta ahora, es el Gerente General es el que ha estado haciendo las entrevistas de selección de personal, por lo que se está tomando en cuenta un solo punto de vista, lo que ha terminado en selecciones equivocadas y los candidatos contratados terminan renunciando a los dos meses ya que su perfil no se corresponde al perfil del puesto de trabajo. Esto es una debilidad de que tiene actualmente la empresa, escíticamente en el área de servicios y ventas, lo que pudiera traerle consecuencias negativas en el corto y mediano plazo.

Aquí también se menciona el área financiera, hasta el momento se han logrado conseguir contratos beneficiosos para la empresa, se ha participado de manera exitosa en procesos licitatorios, esto debido a que la persona encargada de finanzas posee una amplia experiencia, y el puesto de gerente financiero es de los pocos que está completamente definido en el manual de la organización. Es decir, que la persona que ocupa el cargo fue seleccionada de manera adecuada siguiendo el perfil de descripción del puesto, el cual esta actualizado. Esto representa una fortaleza para la organización.

Adicionalmente, está la capacidad directiva, el Gerente General de QRC Solutions es una persona con una amplia experiencia en lo que es el mercado en el que participa la empresa, pero no ha tenido la suficiente visión para organizar mejor a la empresa y ajustar

el manual de descripción de cargos a lo que realmente se está haciendo y mejorarlo hasta obtener unas mejores prácticas. Además, se ha involucrado en las actividades de selección de personal cosa que no es realmente su competencia sino del responsable de recursos humanos. Debido a la falta de claridad de las funciones y responsabilidades de cada cargo de QRC Solutions algunos han comenzado a ejecutar tareas que no les corresponde y debido a que no son personas expertas y con conocimientos actualizados en el área que están asumiendo sin tener esa responsabilidad, se producen los malos procesos de tomas de decisiones. Todo esto es una debilidad de la empresa que puede llegar a afectarla negativamente en el corto y mediano plazo.

3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Seguidamente se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta al universo de 50 personas que trabajan en la Gerencia de Operaciones de la empresa QRC Solutions.

1. ¿Cuál fue el medio por el cual usted fue reclutado para el puesto vacante?

Tabla 7. Medio utilizado para reclutamiento

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Aviso en medios de comunicación (medios tradicionales impresos y redes sociales)	18	36%
Colocadora de empleos	32	64%
Total	50	100%

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.



Gráfico 1. Medio utilizado para reclutamiento
 Fuente: Empleados de QRC Solutions
 Elaborado por: Correa, 2019

Análisis

Se evidencia que del 100% que corresponden a 50 empleados encuestados el 64% ha indicado que han sido reclutados por colocadoras de empleos y el 36% por aviso en medios de comunicación.

Interpretación

Se considera que en su mayor parte los postulantes a cubrir las vacantes son personas que fueron reclutadas a través de colocadoras de empleos, el porcentaje restante son personas que se informaron del reclutamiento a través de diferentes medios de comunicación.

2. ¿Usted fue sometido a algún proceso de selección de personal para ingresar a la empresa?

Tabla 8. Proceso de selección

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	17	34%
No	33	66%
Total	50	100%

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.

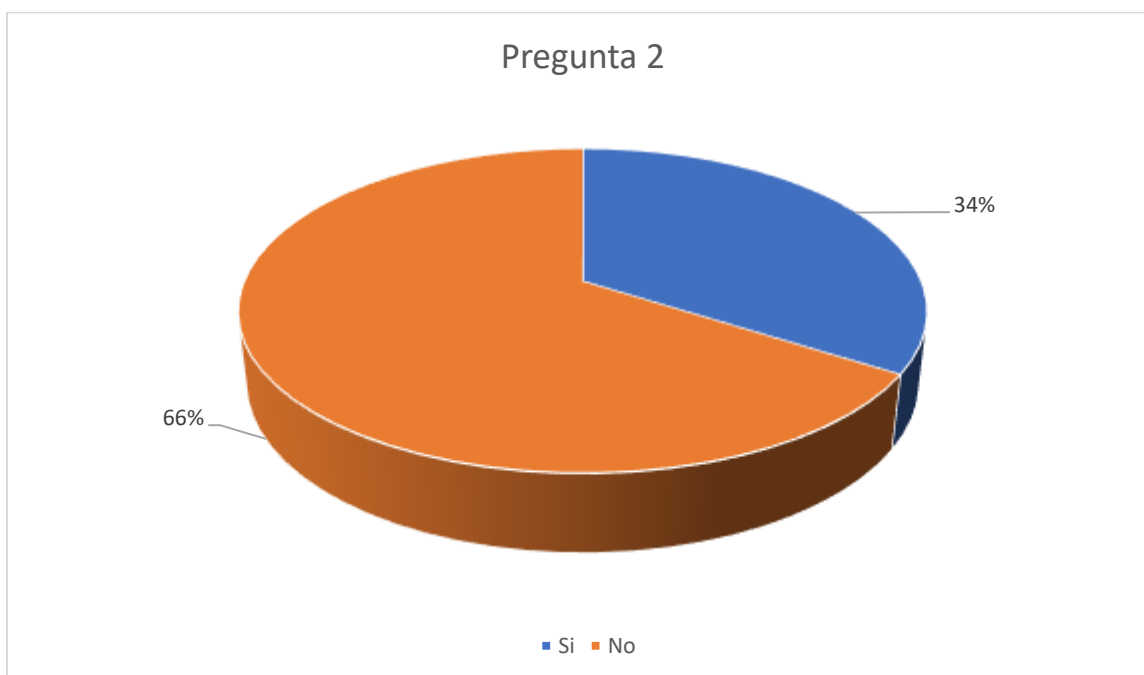


Gráfico 2. Proceso de selección

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019

Análisis

Se evidencia que del 100% que corresponden a 50 empleados encuestados, el 66% a indicado que no ha sido sometido a algún proceso de selección de personal para ingresar a la empresa mientras que la diferencia a manifestado que sí.

Interpretación

En un porcentaje correspondiente a la mayoría ha manifestado que no ha sido sometido a algún proceso de selección para ingresar a la empresa, esto quiere decir que no han pasado

por ningún filtro de selección para ocupar la vacante, lo cual se consideraría como una falencia en el proceso.

3. ¿Cuál es su nivel de formación académica?

Tabla 9. Nivel de formación académica

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
No tiene	0	0%
Secundaria	35	70%
Universitaria	15	30%
Total	50	100%

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.

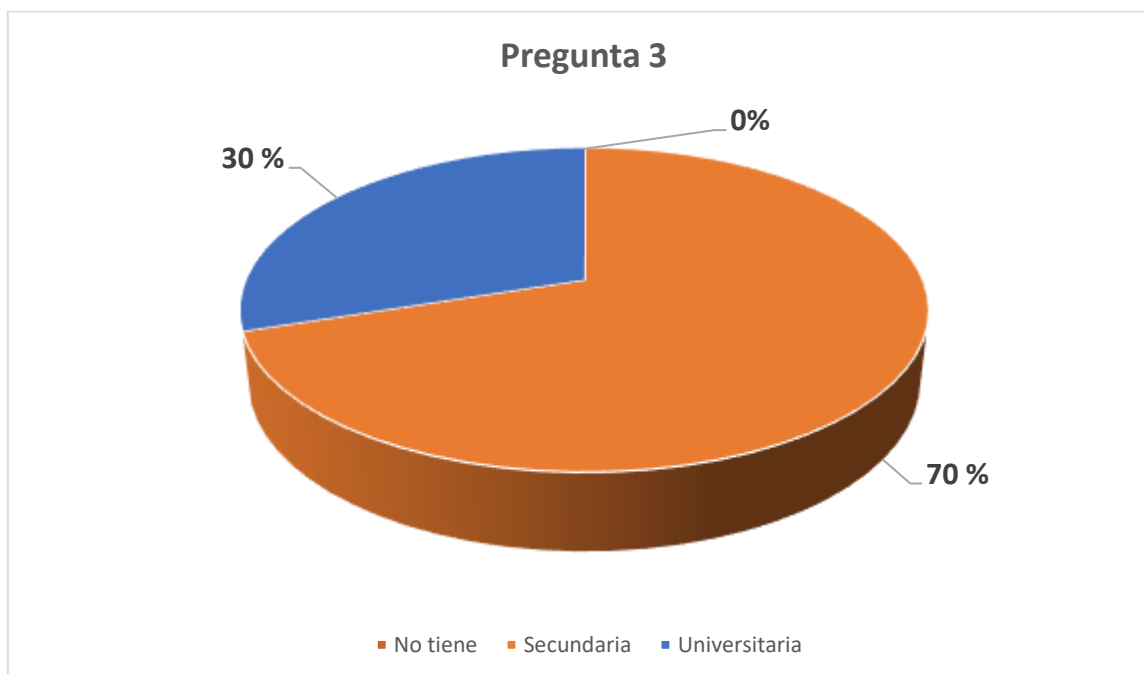


Gráfico 3. Nivel de formación académica

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019

Análisis

Se evidencia que del 100% que corresponden a 50 empleados encuestados el 70% ha indicado que su formación académica es secundaria, mientras que el 30% es universitaria.

Interpretación

La mayoría de encuestados tienen una formación académica correspondiente a secundaria que muestra que como requisito indispensable no es necesario una formación de tercer nivel, la diferencia afirma que tienen una formación universitaria.

4. ¿Su título académico se ajusta a las funciones del puesto que ocupa?

Tabla 10. Título Académico

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	15	30%
No	35	70%
Total	50	100%

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.

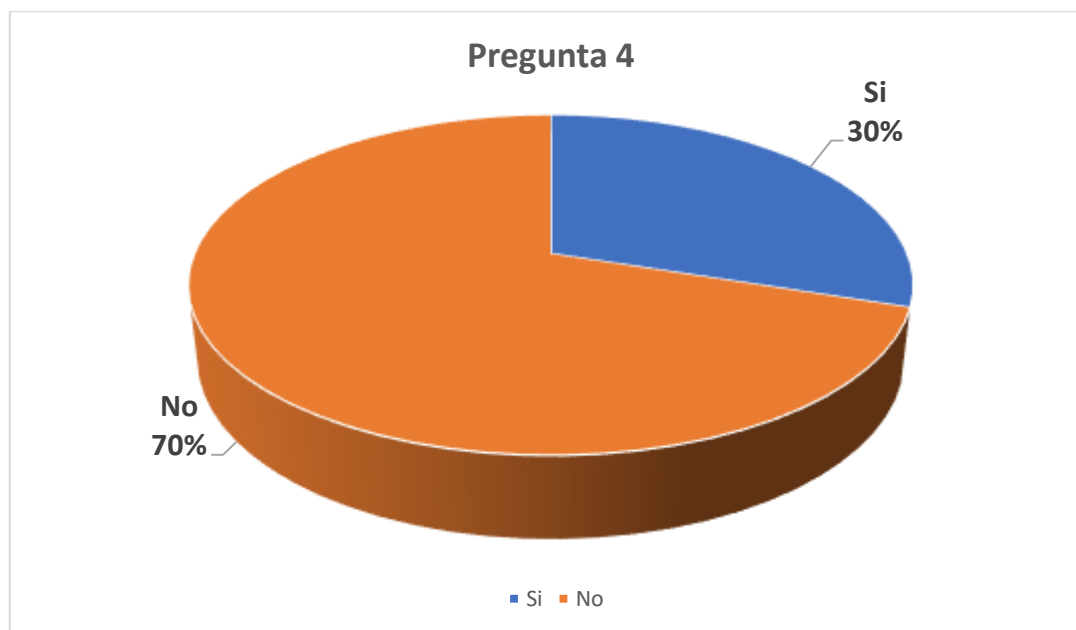


Gráfico 4. Título Académico

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019

Análisis

Se evidencia que del 100% que corresponden a 50 empleados encuestados el 70% ha indicado que su título académico no se ajusta a las funciones de su puesto y el 30% ha contestado que sí.

Interpretación

Según la interpretación de esta pregunta muestra que, en su mayoría, el título académico de los empleados no se ajusta a las funciones del puesto que ocupa, mientras que el porcentaje restante manifiesta que si cumplen.

5. Al momento de ser seleccionado para el puesto de trabajo que ocupa ¿le dieron una inducción?

Tabla 11. Inducción Inicial

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	16	32%
No	34	68%
Total	50	100%

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.

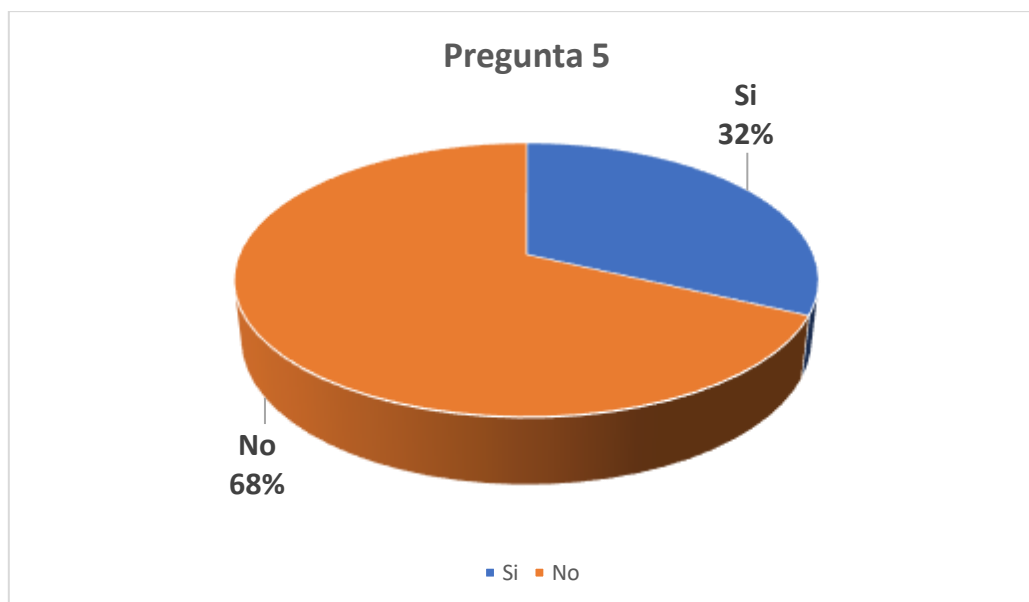


Gráfico 5. Inducción Inicial

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019

Análisis

Se evidencia que del 100% que corresponden a 50 empleados encuestados el 68% a indicado que no ha recibido inducción al momento de ser seleccionado para el puesto de trabajo que ocupa mientras que el 32% a indicado que sí.

Interpretación

La mayoría de encuestados han manifestado que al ser seleccionados para el puesto de trabajo que ocupan no recibieron una inducción, se podría determinar que esta podría ser una de las causas para la alta rotación de personal por motivos de desconocimiento de procesos en su área de trabajo.

6. Al momento de ser seleccionado para el puesto de trabajo que ocupa ¿le dieron capacitación sobre las funciones que debe desempeñar al igual que los procesos a seguir en su área?

Tabla 12. Capacitación inicial

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	15	30%
No	35	70%
Total	50	100%

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.

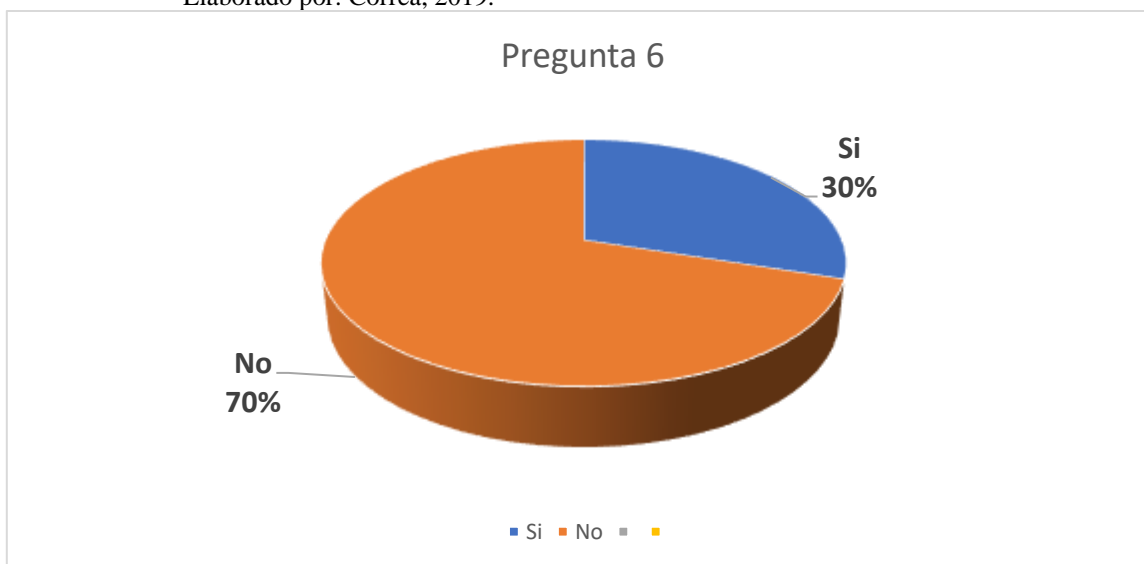


Gráfico 6. Capacitación Inicial

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019

Análisis

Se evidencia que del 100% que corresponden a 50 empleados encuestados el 70% de estos indicaron que no han recibido capacitación sobre las funciones que debe desempeñar

al igual que los procesos a seguir en su área, mientras que el 30% restante dijo que si recibió dicha capacitación.

Interpretación

Los resultados indican que la mayoría de las veces no se da capacitación a los nuevos empleados sobre las actividades que corresponden con el puesto de trabajo con sus respectivos procesos, pero hay una minoría que dice haberla recibido, lo que puede considerarse como una falla ya que la capacitación debe darse a todos los nuevos empleados.

7. ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe inmediato en el caso de cometer algún error en sus actividades diarias?

Tabla 13. Retroalimentación

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	18	36%
No	32	64%
Total	50	100%

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.

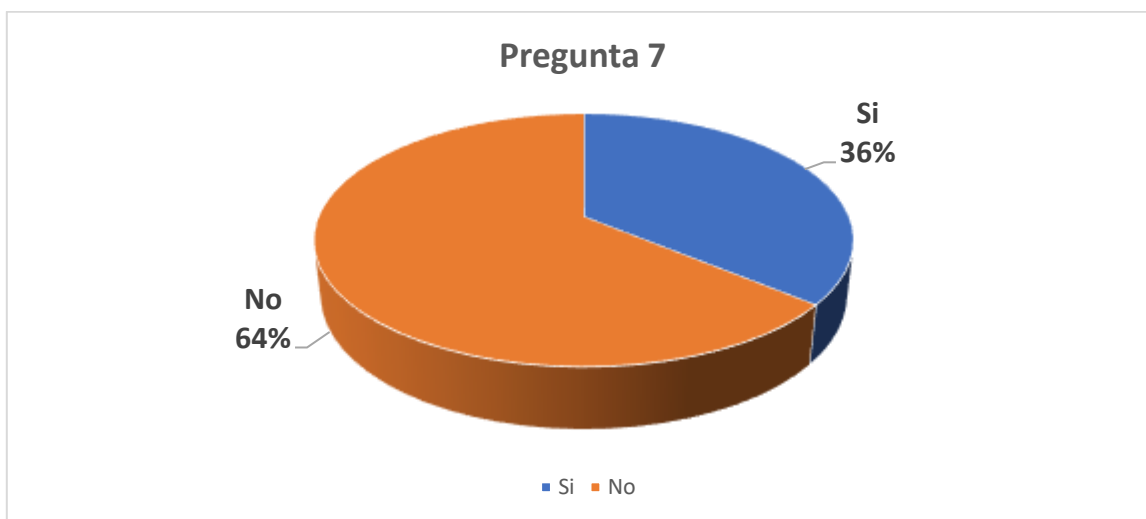


Gráfico 7. Retroalimentación

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019

Análisis

Se evidencia que del 100% que corresponden a 50 empleados encuestados el 64% ha indicado que no recibe retroalimentación por parte de su jefe inmediato en el caso de cometer algún error en sus actividades diarias y el 36% han indicado que sí.

Interpretación

No existe retroalimentación constante por parte del jefe inmediato en el caso de que los asesores cometan algún error

8. ¿La meta establecida para cumplir con sus objetivos del área son muy claras y reales?

Tabla 14. Meta establecida.

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	13	26%
No	37	74%
Total	50	100%

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.

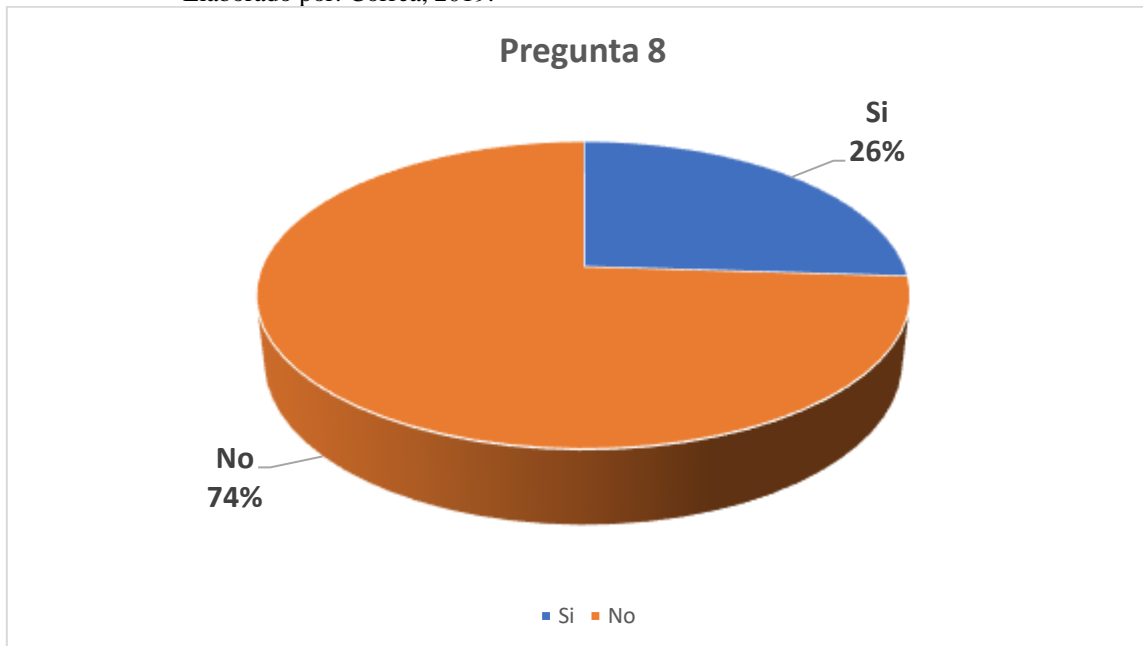


Gráfico 8. Meta establecida.

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019

Análisis

Se evidencia que del 100% que corresponden a 50 empleados encuestados el 74% ha indicado que las metas establecidas para cumplir con sus objetivos del área no son muy claras ni reales y el 26% indicaron que sí.

Interpretación

La mayoría de los empleados no se encuentran claros con las metas establecidas para cumplir con sus objetivos del área se considera que no existe muy buena comunicación ya que pocos son los que conocen de dicha información.

9. ¿Entiende la labor que desempeña actualmente en su puesto de trabajo?

Tabla 15. Procesos de desempeño

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Si	15	30%
No	35	70%
Total	50	100%

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.

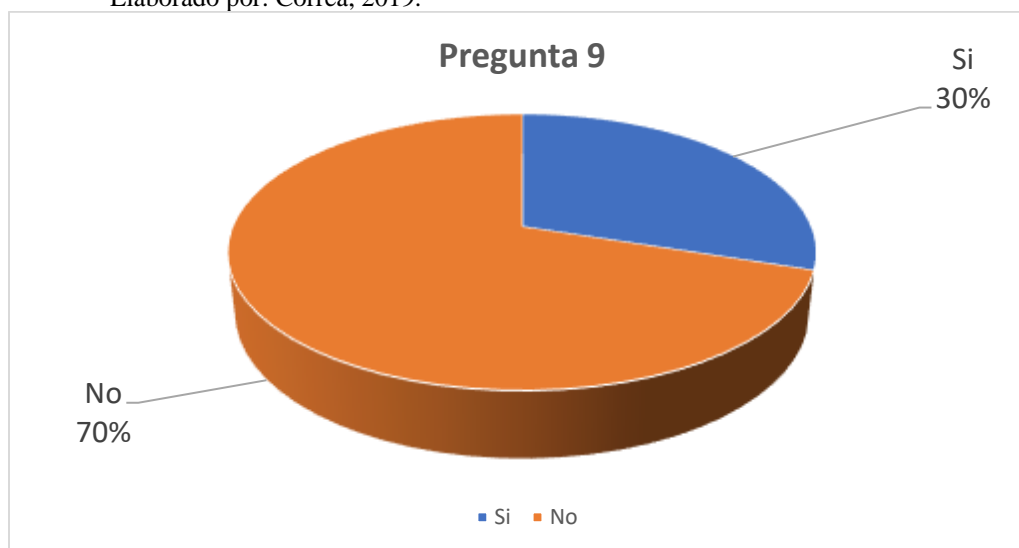


Gráfico 9. Procesos de desempeño

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019

Análisis

Se evidencia que del 100% que corresponden a 50 empleados encuestados el 70% ha indicado que no entiende la labor que desempeñan actualmente en su puesto de trabajo y el 30% ha indicado que sí.

Interpretación

No existe conocimiento mayoritario acerca de las labores que actualmente cada empleado encuestado desempeña en su área de trabajo, mientras que la diferencia si entiende la labor que desempeña.

10. ¿El salario que usted percibe con relación a las funciones que desempeña en su cargo es?

Tabla 16. Salario

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Satisfactorio	14	28%
Poco Satisfactorio	36	72%
Total	50	100

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.

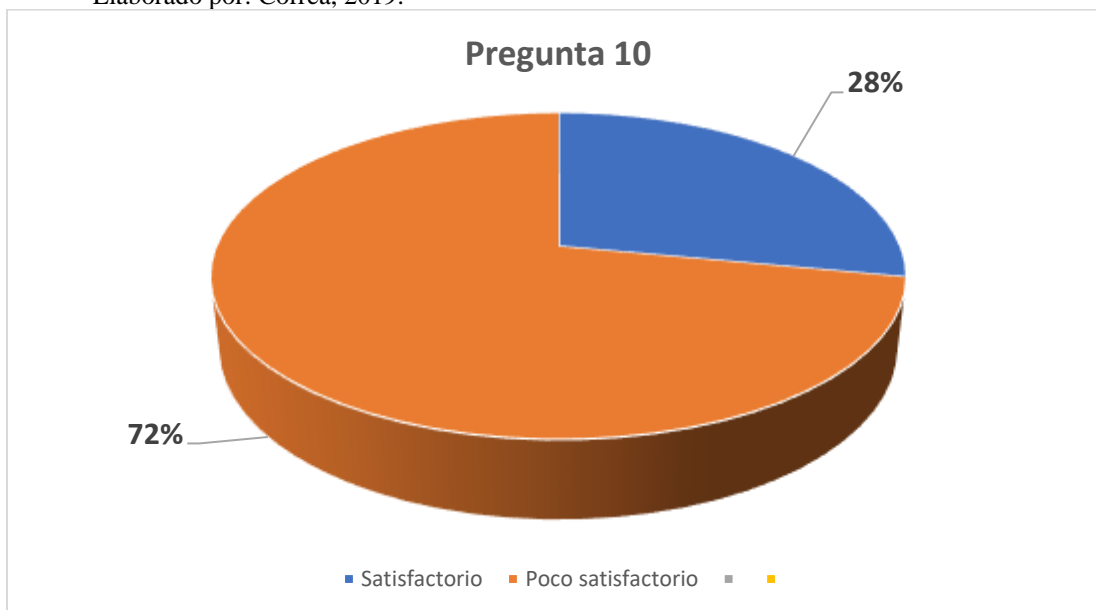


Gráfico 10. Salario

Fuente: Empleados de QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019

Análisis

Se evidencia que del 100% que corresponden a 50 empleados encuestados el 72% ha indicado que el salario que perciben con relación a las funciones que desempeñan en su cargo es poco satisfactorio y el 28% indicó que es satisfactorio.

Interpretación

No existe conformidad en su mayoría por el salario percibido de los empleados según las funciones que desempeñan en su cargo, mientras que la diferencia siendo la menor siente estar percibiendo un salario adecuado a sus funciones.

CAPÍTULO III

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente apartado se explican los aspectos metodológicos del proyecto de investigación sobre el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de servicio y ventas de la empresa QRC Solutions.

1.1. Objetivos de la investigación

Es fundamental plantear los objetivos, tanto general como específicos ya que prácticamente es el pilar sobre el cual se elabora la encuesta que va a ser aplicada a los empleados. Es importante que a través de las preguntas formuladas se alcance al menos uno de los objetivos citados, de esa manera se logre cumplir el objetivo general.

1.1.1 Objetivo General

Analizar si el perfil de los empleados del área de servicio y ventas de la empresa QRC Solutions se encuentra dentro de lo que la empresa necesita.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Identificar si la formación académica de los empleados cumple con lo solicitado por la empresa QRC Solutions.

b) Verificar si el proceso de reclutamiento y selección de personal está siendo óptimo en la contratación de personal.

c) Medir la satisfacción de los empleados del área de servicio y ventas de la empresa QRC Solutions con respecto a su salario.

1.2. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo proyecto factible, ya que busca proponer soluciones de mejoramiento a la situación planteada en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de servicio y ventas de la empresa QRC Solutions, realizando un proceso previo de indagación, explorando, describiendo y proponiendo cambios.

1.3. Unidades de Análisis

La información para el presente proyecto se recolectará en la Gerencia de operaciones de la empresa QRC Solutions, ya que el manual de reclutamiento y selección de personal que se elaborará está dirigido a las actividades operacionales de dicha gerencia.

1.4. Universo y muestra

El universo está compuesto por 62 personas que forman parte de la Gerencia de operaciones. Para el cálculo de la muestra se tomó en consideración la expresión de población finita.

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

Donde

N= total de la población

$Z_a^2 = 1.96^2$ (nivel de confianza 95%)

p= proporcionalidad esperada (en este caso, 50%=0.5)

q= 1-p (en este caso, 1-0.5=0.5)

d= precisión (en este caso deseamos un 5%)

$$n = \frac{62 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(62 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 49,68 \approx 50 \text{ personas}$$

El instrumento de recolección de datos, el cual es una encuesta mixta con 10 preguntas, será aplicado a un total de 50 personas que forman parte de la Gerencia de operaciones de la empresa. Además, se aplicará una entrevista al Gerente general de la empresa.

1.5. Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación se considera de campo ya que la información para la elaboración del manual de reclutamiento y selección de personal para el área de servicios y ventas de la empresa QRC Solutions. Es decir, se acudirá a la empresa para aplicar la encuesta y así obtener la información de fuente primaria, directamente de la realidad objeto de estudio.

1.6. Método de investigación

El presente proyecto se basa en el método cuantitativo, ya que los resultados obtenidos del instrumento de recolección de datos permitirán medir la manera cómo se ha estado llevando, actualmente, el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de servicios y ventas de la empresa QRC Solutions y de esa forma identificar las fallas o debilidades del mismo.

1.7. Fuentes de datos

Se utilizarán principalmente fuentes de información primarias como se dijo anteriormente, a través de la aplicación de una encuesta al personal que trabaja en la Gerencia de operaciones de la empresa QRC Solutions. Así como una entrevista al Gerente general de la empresa.

1.8. Forma y tratamiento

El tratamiento que se dará a la información recolectada será a través de estadística descriptiva, mostrando los resultados de la encuesta en tablas y gráficos de frecuencia para luego hacer un análisis de dichos resultados.

2. PROPUESTA

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA COMPAÑIA QRC SOLUTIONS.

3. ANTECEDENTES

La empresa QRC Solutions ha podido evidenciar que presenta una alta rotación de personal debido a sus procesos, políticas y deficiente manual de reclutamiento y selección de personal. Lo que conlleva a que no se realice un adecuado proceso de contratación apegado al perfil sugerido para el puesto.

Actualmente se cuenta con un equipo de trabajo pequeño en su organigrama, en la empresa QRC Solutions se encuentra el área de Talento Humano el cual está destinado a realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal; existe un responsable de selección que se encuentra capacitado para realizar todo el proceso de selección y contratación del personal de la empresa, actualmente cuentan con un manual que presenta mucha deficiencia e incongruencias con sus procedimientos para reclutamiento y selección, no describe correctamente los perfiles de sus empleados y lo que ocasiona es una alta rotación de personal.

4. JUSTIFICACIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa QRC Solutions se lleva a cabo a través de un proceso que no se encuentra correctamente definido en el manual que esta posee para tal fin. Este documento no define con exactitud las etapas del proceso de reclutamiento y selección del personal, tiene deficiencias en cuanto a los perfiles de descripciones de cargo tanto del personal responsable de planificar y ejecutar el proceso, así como del cargo de gestor, el cual es el encargado de realizar la cobranza de carteras vencidas y ventas.

El gestor es el que realiza las actividades económicas principales de la organización y como se mencionó en la descripción del problema existe una alta rotación del personal, ya que no se hace una selección adecuada al momento de presentarse una vacante. El personal encargado de las tareas de reclutamiento y selección al no tener una guía completa y clara sobre lo que debe hacer, terminan eligiendo personas que no son las adecuadas para ocupar estas vacantes.

Adicionalmente, se menciona que el plan de reclutamiento y selección no incluye indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia del proceso, y no todos los cargos que aparecen en el organigrama están reflejados en el manual actual de reclutamiento y selección, o incluso no coinciden los nombres de los cargos. Es por esto que se propone el mejoramiento del manual actual de la empresa de manera que se incluya la información faltante y la que está ya registrada será mejorada.

Los beneficios de esta propuesta de mejora se refieren a la formulación de lineamientos y acciones que permitan a la empresa QRC Solutions tener un proceso óptimo para el reclutamiento y selección de personal idóneo para ocupar las vacantes del área de servicio y

ventas, ya que esta es el área medular de la organización, es decir, la que genera los ingresos principales de la empresa.

5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Manual de reclutamiento y selección de personal de la compañía QRC Solutions

5.1. Propósito

Mejorar los procesos y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal de la compañía QRC Solutions.

5.2. Objetivos

Objetivo General

Formular los lineamientos, acciones y roles necesarios para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de la compañía QRC Solutions,

Objetivos Específicos.

- Mejorar el manual actual de reclutamiento y selección de personal para evitar una alta rotación de personal.
- Realizar los descriptivos de perfiles apegados a las necesidades, competencias y destrezas de lo que desea la empresa.

5.3. Alcance

Este manual incluye la descripción de la organización, definiendo la estructura organizativa, así como los perfiles de descripción de cargos relacionados con el proceso de

reclutamiento y selección de personal. Además, se desarrolla el procedimiento del proceso de selección y reclutamiento de personal, este proceso cuenta además con un diagrama de flujo. Finalmente, se incluyen una serie de indicadores para la medición de la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa QRC Solutions.

5.4. Propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal

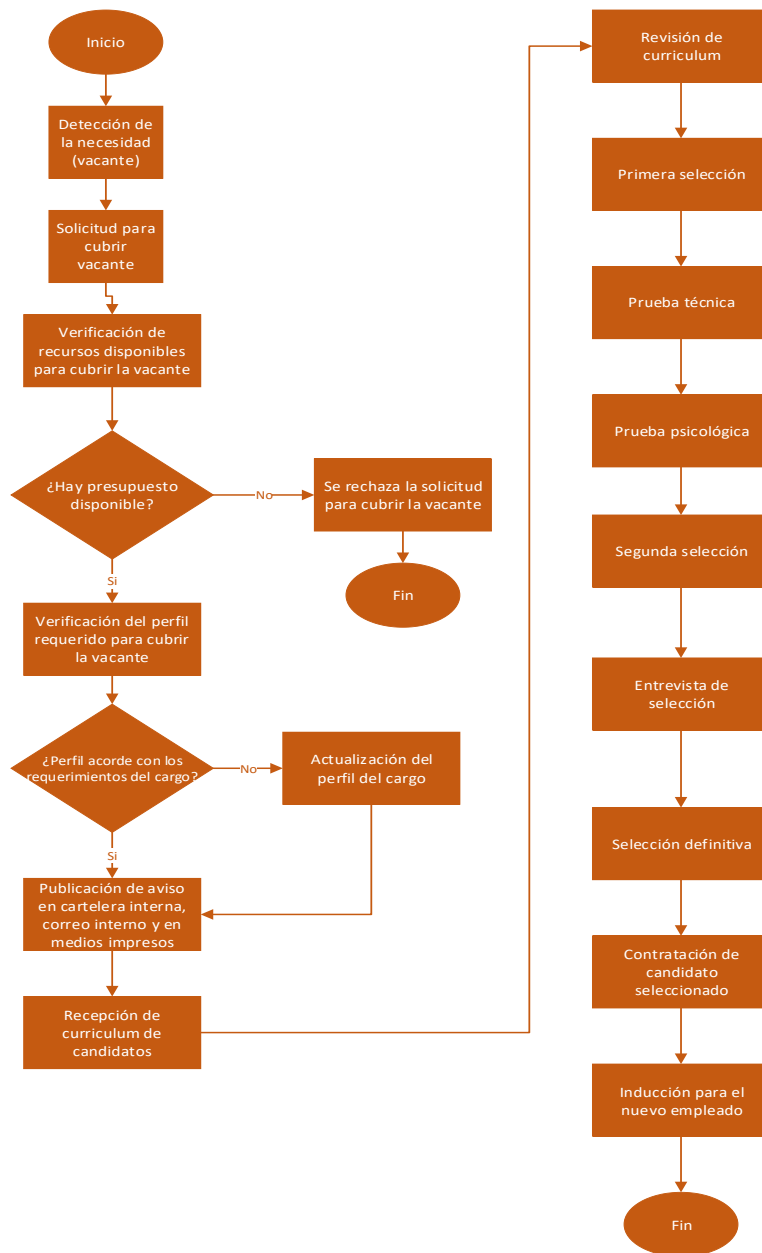


Figura 5. Propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.


Detección de la necesidad (vacante)

Este proceso lo inicia la gerencia que ha detectado la necesidad de cubrir una vacante, consiste en la identificación de la cantidad de cargos que deben ser cubiertos a través de un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Solicitud para cubrir vacante

Consiste en el llenado de un formato en el cual la gerencia con la(s) vacante(s) llena para hacer el requerimiento formal para el inicio del proceso de reclutamiento y selección del personal. Este formato contiene información sobre el perfil que debe tener el candidato, indicando las competencias requeridas para el cargo, adicionalmente se revisa que el formato este completamente lleno y firmado por la persona autorizada para hacer el requerimiento.

Tabla 17. Formato de requisición para cubrir vacante

	FORMATO DE SOLICITUD PARA CUBRIR VACANTE	
1. Gerencia solicitante:		
1.1 Título del cargo a cubrirse	1.2 Título funcional del cargo a cubrirse	
1.3 Retribución o salario mensual	1.4 Período de efectividad	
1.5 Razón por la cual está vacante el cargo		
1.6 Tipo de contratación		
Tiempo indefinido		
Temporal		
1.7 Requisitos deseables que debe poseer el candidato para desempeñar las funciones del cargo		
Solicitado por		Aprobado por
Fecha		Fecha
2. Gerencia de Talento Humano		
2.1 Título del cargo	2.2 Estado del cargo	
	Vacante	
	No existe cargo vacante	
2.3 Tipo de contratación recomendada		

Tiempo indefinido	
Temporal	
Observaciones:	
Gerente de Talento Humano	Fecha
3. Gerencia de Finanzas	
3.1 Disponibilidad de fondos	
Si	
No	
Observaciones:	
Gerente de Finanzas	Fecha

Elaborado por: Correa, 2019.

Verificación de recursos disponibles para cubrir la vacante

Corresponde a la revisión de la disponibilidad de presupuesto para contratar a un nuevo empleado para cubrir la vacante detectada, en caso de no existir presupuesto se hace una notificación a la gerencia solicitante sobre el rechazo de la solicitud exponiendo como motivo la falta de presupuesto. En caso de que exista presupuesto, entonces se da el visto bueno y el proceso sigue su curso.

Verificación del perfil para cubrir la vacante

Se debe confirmar que el perfil del candidato solicitado por la gerencia correspondiente este en concordancia con el perfil que aparece en la descripción del cargo, en caso de que no concuerden se hace una revisión de esto, actualizando lo que sea necesario bien sea en el perfil del candidato o en el perfil de descripción del cargo o en ambos. En caso de que concuerden entonces se sigue adelante con el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Publicación del aviso

Esto debe hacerse en la cartelera interna de la empresa QRC Solutions así como enviarse por correo interno de la empresa. Adicionalmente, se hace la publicación del aviso en medios

impresos tales como: El Comercio y El Universo. EL aviso debe contener la siguiente información: el nombre de la empresa QRC Solutions, la fecha límite de recepción de los documentos que será siempre de dos semanas, el cargo a cubrir, breve descripción de las competencias del cargo, remuneración, beneficios ofrecidos, listado completo de los documentos a entregar, dirección en donde se debe entregar los requisitos solicitados, así como el teléfono de contacto y la persona responsable de recibir los documentos.

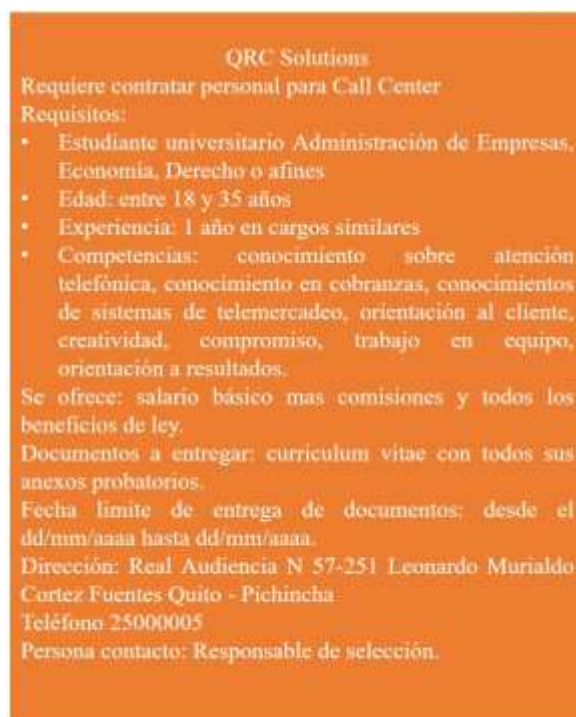


Figura 6. Modelo de aviso de reclutamiento
Elaborado por: Correa, 2019.

Recepción de los currículos de los candidatos

La persona responsable debe recibir en el plazo máximo de dos semanas, en las fechas indicadas en el aviso, los currículos y demás documentos solicitados a los candidatos. Debe comprobar en el momento que estos estén completos para poder aceptarlos, de lo contrario se devolverán de inmediato al candidato para que complete los requisitos faltantes y regrese a entregarlo nuevamente, siempre que sea dentro del plazo fijado en el aviso.

Revisión de los currículos

Una vez terminado la tarea de recepción de los currículos el responsable de selección debe revisar cada uno para verificar que los candidatos cumplan con el perfil requerido para el cargo, descartando los que no cumplan y notificando vía telefónica a los que si cumplan con los requerimientos del perfil para que se asistan a presentar pruebas técnicas y psicológicas.


Primera selección

Es el resultado de la actividad anterior, se hace una primera selección con los candidatos que cumplan con los requerimientos del perfil del cargo vacante.

Prueba técnica

Con los candidatos que hayan sido seleccionados en la primera ronda se lleva a cabo una serie de pruebas técnicas con el fin de medir las habilidades, conocimientos y experiencia de estos para ocupar el cargo.

Tabla 18. Prueba técnica


	Prueba Técnica
Fecha	Evaluador
Cargo a postular	Nombre del candidato
Cédula del candidato	Teléfono del candidato
Responda las siguientes preguntas de manera clara y breve. No deje ninguna pregunta sin responder. Si tiene alguna duda con alguna duda pregunte al evaluador	
1. ¿Qué estudios ha realizado que se relacionen con las actividades de un call center?	
2. ¿Cuáles sistemas de cobranza conoce? ¿Cuántos años de experiencia tiene manejándolo?	
3. ¿Cuáles sistemas de ventas conoce? ¿Cuántos años de experiencia tiene manejándolo?	
4. ¿Tiene conocimientos sobre negociación? Explique brevemente	
5. ¿Sabe cómo proceder ante una negativa de pago? Explique brevemente mediante un ejemplo	
6. ¿Cuál es su experiencia con respecto a la atención telefónica?	
7. ¿Tiene conocimientos básicos sobre paquetes de Office (Word, Excel, Power Point)?	
Evaluador	Evaluado

Elaborado por: Correa, 2019.

Pruebas psicológicas

Se refiere a la aplicación de evaluaciones en donde se identificarán o conocerán las motivaciones de los candidatos, aplicándose una prueba de personalidad.

Tabla 19. Prueba psicológica

		Prueba de Personalidad			
Fecha		Evaluador			
Cargo a postular		Nombre del candidato			
Cédula del candidato		Teléfono del candidato			
Seleccione la opción que más se ajuste a su criterio. Si tiene alguna duda pregunte al evaluador. Responda todas las preguntas.					
Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Creo que no tengo tiempo suficiente para realizar mis actividades diarias					
2. Soy paciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos					
3. Suelo terminar las frases ajenas					
4. Soy impaciente cuando desarrollo actividades repetitivas					
5. Acostumbro a autoevaluarme					
6. Acostumbro a evaluar el trabajo de los demás					
7. Me siento insatisfecho con mis últimos trabajos					
8. Intento programar mis actividades diariamente					
9. Intento realizar mis actividades de manera eficiente					
10. Mientras estoy en mi hora de descanso estoy pensando en problemas laborales y domésticos					
11. Encuentro intolerable ver a personas ver a personas realizar tareas que se hacen con mayor rapidez					
12. Llevo conmigo material relacionado con mi trabajo frecuentemente					
13. Me someto a plazos en mi trabajo que son difíciles de cumplir					
Evaluador			Evaluado		

Elaborado por: Correa, 2019.

Segunda selección

Realizadas las pruebas técnicas y psicológicas el encargado de selección junto con la gerencia solicitante debe hacer una valoración de estas pruebas, realizando una segunda selección de candidatos entre aquellos que hayan obtenido los puntajes más altos. Se les


notifica a los candidatos seleccionados en esta segunda ronda que deben asistir a una entrevista de selección, indicándoles el día, hora y lugar de la misma.

Entrevista de selección

Esta entrevista es realizada por un comité de selección, el cual está formado por el Gerente general, el responsable de selección y el gerente solicitante. Esta entrevista tendrá una duración entre 15 a 20 minutos por candidato, y se trataran aspectos relevantes sobre el candidato que no hayan sido cubiertos en las pruebas anteriores o aspectos que si hayan sido considerados y se necesite ahondar más en la información.

De esta entrevista se debe realizar un informe final por candidato, este informe será elaborado por el responsable de selección y debe ser aprobado por todos los miembros del coite de selección.

Tabla 20. Guion de entrevista

		Guion de entrevista	
Fecha		Evaluadores	
Cargo a postular		Nombre del candidato	
Cédula del candidato		Teléfono del candidato	
Listado de preguntas			
1. ¿Cuál es el procedimiento que aplicas a la hora de solucionar un problema?			
2. ¿Cuántas palabras escribes en la computadora por minuto?			
3. En tus otros trabajos ¿Alguna vez has tenido problemas con tu jefe inmediato?			
4. ¿Cómo haces frente a la presión en el trabajo?			
5. ¿Cuántas llamadas puedes realizar por horas?			
6. ¿Tienes fluidez para hablar en ingles durante una llamada si se presenta el caso?			
7. ¿Tienes preferencia por el trabajo en equipo?			
8. ¿Disfrutas ayudando a la gente?			
9. ¿Cuál sería tu proceder si un cliente comienza a insultarte por teléfono?			
10. ¿Qué harías si al comunicarte con un cliente este te indica que está ocupado en ese momento y no te puede atender?			
11. Describe ¿Cómo sería la llamada ideal desde tu punto de vista?			

Elaborado por: Correa, 2019.

Selección definitiva

Con el informe que elabore el comité se hace la selección definitiva, estará a cargo del gerente solicitante hacer esta selección, debe tener a la mano todos los informes de las evaluaciones aplicadas a los candidatos entrevistados, así como su currículum para poder decidir sobre el candidato adecuado para cubrir la vacante. Una vez que este haga la selección procederá a notificar al responsable de selección para que este avise al candidato seleccionado.

Contratación del candidato seleccionado

Se le debe informar al candidato seleccionado su escogencia para ser contratado, indicándole día, hora y lugar para la firma del contrato. El Gerente de Talento Humano es el encargado de llevar a cabo el proceso de contratación, le entregará al candidato seleccionado el contrato para que este lo lea y firme en las secciones correspondiente en señal de conformidad. Se le entrega una copia y se archiva el original en la Gerencia de Talento Humano.

Inducción para el nuevo empleado

El nuevo empleado debe pasar por un proceso de inducción en donde se haga de su conocimiento cuales son la misión, visión, valores y políticas de la empresa, se lea la descripción de las funciones inherentes a su cargo, se muestre su área de trabajo y se presente con su equipo de trabajo, explicándole adicionalmente el horario de trabajo, horario de descanso, reglas de vestimenta, y otros aspectos relevantes sobre el cargo que va a ocupar.

5.5.Políticas

La política de reclutamiento y selección de personal de la empresa QRC Solutions está enfocada a la escogencia de los candidatos adecuados para cubrir las vacantes que se presenten en la organización, considerando la igualdad de oportunidades en el proceso de reclutamiento y selección.

Esta política aplica para todas las gerencias y áreas de la organización que requieran cubrir vacantes, así como también a los candidatos que soliciten empleo en la empresa QRC Solutions. El cumplimiento de esta política se fundamenta en lo siguiente:

- Cero discriminación o preferencia, garantizando la igualdad de oportunidades.
- Mantener actualizados los perfiles de los cargos de la empresa ya que estos son el sustento de la evaluación de las competencias de los candidatos.
- Se considerará el reclutamiento interno y el externo.
- Divulgar las vacantes utilizando diversos medios de difusión tales como: prensa, bolsas de trabajo, medios electrónicos, entre otros.
- Los tipos de contrataciones pueden ser temporales o por tiempo indefinido, según lo dictaminado por el Ministerio del Trabajo.
- Se garantiza el cumplimiento de los beneficios laborales, así como de condiciones de trabajo adecuadas.
- Se garantiza un proceso de inducción y capacitación para los candidatos seleccionados para cubrir las vacantes de la empresa.

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa QRC Solutions posee una estructura organizativa que no está actualizada a lo que realmente está en práctica, por lo que se decidió mejorarlo. A continuación, se muestra el organigrama propuesto para la empresa.

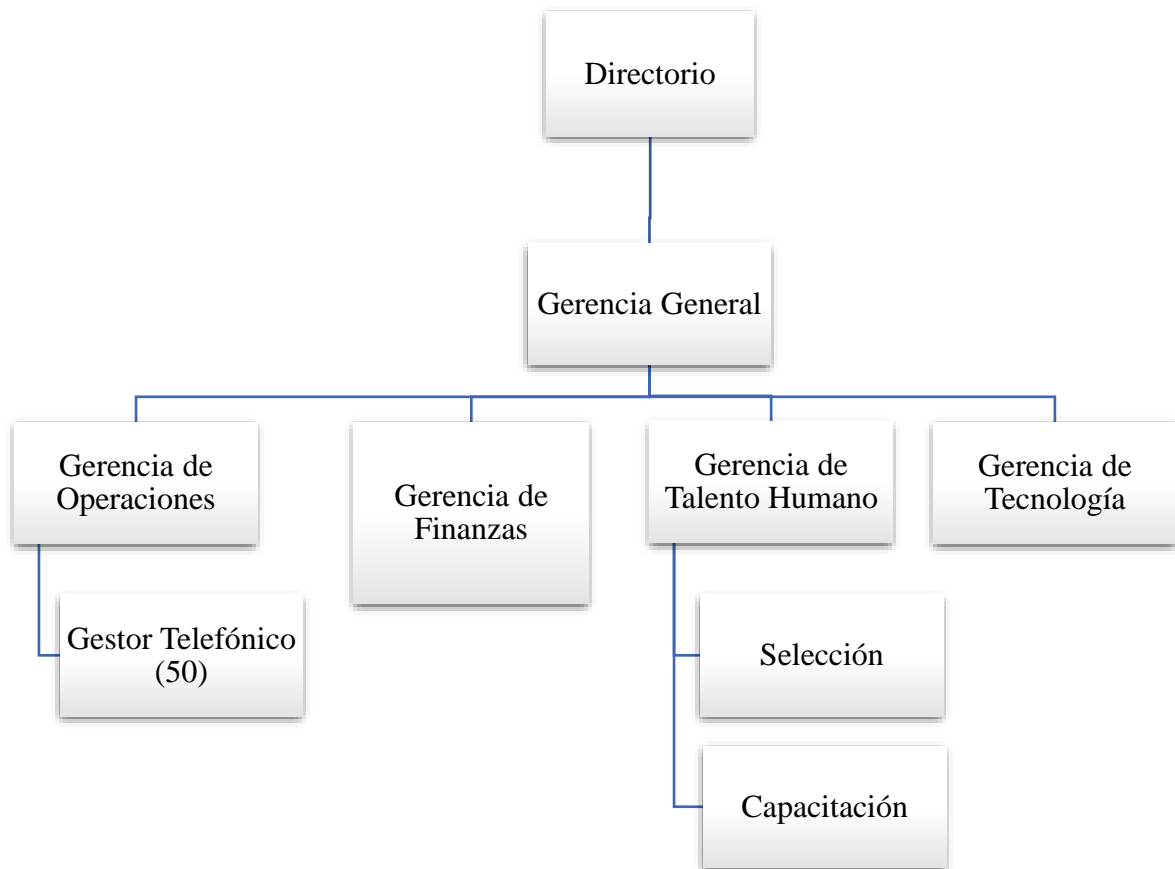


Figura 7. Organigrama propuesto para la empresa QRC Solutions

Elaborado por: Correa, 2019.


Esta propuesta de mejora consistió en eliminar los cargos que aparecían en el organigrama actual pero que realmente no eran necesarios o incluso no habían personas desempeñándolos, se identificó la existencia de funciones y responsabilidades redundantes, así que se hizo una revisión sobre cuáles eran los cargos relevantes para las actividades de la empresa, en conjunto con los responsables de cada gerencia, y se logró definir los puestos que debían

mantenerse así como eliminarse quedando finalmente 5 cargos de mandos superiores, 2 mandos de apoyo y 1 mando operativo más el directorio. También se reordenó y definió con mayor claridad las funciones de cada uno.

7. DESCRIPCIÓN DE PERFILES DEL PUESTO POR COMPETENCIA

Como se mencionó en el punto anterior, los puestos que aparecen en el organigrama actual, así como el manual de procesos que posee la empresa presenta debilidades en cuanto a la definición de las funciones y responsabilidades, es decir, algunas están repetidas en varios cargos y en otros casos hay omisiones, lo que no da claridad sobre lo que cada quien debe hacer o no según el puesto que ocupe. También hay deficiencia en cuanto a la descripción de los requisitos del cargo, el objetivo del mismo y las competencias de la persona que lo ocupe. Por lo que se crearon, completaron y mejoraron las descripciones de perfiles de cada puesto por competencia que se proponen en el nuevo organigrama de la empresa. Para la mejora de estos perfiles se trabajó en conjunto con el Responsable de Talento Humano y el de Selección y Capacitación.

Tabla 21. Descripción del perfil por competencia Gerente General

	DESCRIPCION DE PERFIL POR COMPETENCIAS
---	---

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE GENERAL
Grupo Ocupacional:	GERENTE

Área:	GERENCIA GENERAL
Régimen Laboral:	EMPLEADO PRIVADO

2. Misión del cargo:

Responder por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, así como el estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Además, desarrolla y define los objetivos organizacionales, se encarga de la planificación del crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. También presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias

Corporativas:

Competencias	Descripción
Orientación al logro	Responsabilidad de realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar
Orientación al cliente interno y externo	Sensibilidad por las necesidades o exigencias que un grupo de clientes potenciales internos y externos requieren
Liderazgo para el cambio	Comunicar una visión de la estrategia de la empresa que hace que no solamente parezca posible si no que se materialice en el tiempo.
Compromiso Organizacional	Habilidad para alinear sus necesidades, prioridades y objetivos de la empresa.
Ética	Obrar coherentemente de acuerdo a sus valores.

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción
GERENTE GENERAL	Orientación a resultados	Direccionar a un grupo de personas en busca de una meta.
	Pensamiento analítico y estratégico	Es la disección de un problema en sus diferentes elementos.

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción
GERENTE GENERAL	Sólidos conocimientos de negociación	Capacidad de Negociación y captación de clientes
	Conocimientos de administración y finanzas	Habilidades financieras y de la administración de la empresa.
	Conocimientos de planificación, organización y estrategias	Conocimiento en organización de estrategias.

4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Título de tercer nivel relacionado con el cargo (Ing. En Administración de empresas, Finanzas, Economía o a fin)

5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento de normativa laboral	CODIGO LABORAL		X
	CONSTITUCION DE LA REPUBLICA		X
	CODIGO DE ETICA ORGANIZACIONAL		X
Dominio de herramientas computarizadas	EXCEL	X	
	WORD	X	


(Windows, Utilitarios, Bases de Datos, Sistemas de Gestión)	POWER POINT	X	
	PROJECT	X	
Conocimientos de administración de empresas			
Dominio del idioma inglés básico			

7. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo
1	Representar legalmente a la empresa ante cualquier institución y organismo público y privado.
2	Administrar globalmente las actividades de la empresa
3	Velar por el cumplimiento de las normas, políticas, reglamentos y normas internas de la organización.
4	Participar en reuniones con el Directorio.
5	Coordinar y controlar la ejecución del plan estratégico de la organización.
6	Controlar y supervisar los estados financieros de la empresa.
7	Controlar la administración de los recursos monetarios.
8	Cumplimiento de las normas tributarias y demás obligaciones legales.
9	Controlar la rentabilidad de la empresa
10	Formular proyectos de inversión
11	Supervisar la planificación y ejecución de estrategias de comercialización
12	Y demás funciones que le sean confiadas por parte de la empresa, dentro del marco legal vigente y en el ámbito de sus competencias

Elaborado por: Correa, 2019.

Tabla 22. Descripción del perfil por competencia Gerente de Talento Humano

 <p>DESCRIPCION DE PERFIL POR COMPETENCIAS</p>

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE DE TALENTO HUMANO
Grupo Ocupacional:	GERENTE
Área:	TALENTO HUMANO
Régimen Laboral:	EMPLEADO PRIVADO

2. Misión del cargo:

Dirigir la gestión de los procesos relacionadas con selección, capacitación de personal, elaboración de nómina y de bienestar y clima laboral

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción
Efectividad Personal	Incentivar el desarrollo del ser humano y de las organizaciones en un lugar donde se producen constantemente cambios.
Compromiso Organizacional	Identificación con la organización donde labora y sus metas.
Colaboración	Trabajar en conjunto con otras personas para el logro de los mismos objetivos.
Preocupación por orden y calidad	Es el acto de reducir a lo máximo la incertidumbre del entorno.
Búsqueda de información	Realizar un esfuerzo por encontrar más información.

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción
GERENTE DE TALENTO HUMANO	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada
	Empoderamiento	Establecer objetivos claros, de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporcionar dirección aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para logran un valor agregado al negocio

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción
	Conocimiento de normativa laboral	Es la capacidad de conocer todo lo

GERENTE DE TALENTO HUMANO		referente a la ley que respalda tanto al empleado como al patrono.	
	Conocimiento sobre desarrollo de carrera	Es la habilidad que posee un líder para desarrollar las destrezas de los empleados para ejecutar planes de carrera.	
	Conocimientos de administración	Conocimiento sobre todos los procesos que llevan a tener una buena organización y control de una empresa	

4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Título de tercer nivel relacionado con el cargo (administración de empresa, recursos humanos, psicología)

5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento de normativa laboral	CODIGO LABORAL		X
	CONSTITUCION DE LA REPUBLICA		X
Dominio de herramientas computarizadas (Windows, Utilitarios, Bases de Datos, Sistemas de Gestión)	EXCEL	X	
	WORD	X	
	POWER POINT	X	
	PROJECT	X	
Conocimientos de administración			
Dominio del idioma ingles básico			


7. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo
1	Velar por el procesamiento de la información de nómina de componentes fijos y variables
2	Responder por el cumplimiento de las obligaciones laborales con entidades del estado tales como: IESS e Inspectoría de Trabajo, Juzgado de Menores (Aportes y préstamos al IESS, Registro afiliados, Retenciones Judiciales, contratos de trabajo, avisos de entrada y salida, actas de finiquito)
3	Procesar y liquidar en las fechas determinadas por la ley, los roles y prestaciones sociales; tales como: (Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo, Utilidades, Impuestos, Vacaciones)
5	Coordinar con las áreas el cronograma anual de vacaciones, ejecución, registro y control. (generar archivo CQ).
6	Suministrar a responsable financiero el desglose de los valores por ingresos y descuentos realizados a través de nómina
7	Elaborar contratos y coordinar su legalización

8	Realizar informes estadísticos con relación a su gestión sobre la base de los requerimientos de las Unidades o Gerencia General
9	Realizar los procesos de selección y reclutamiento de personal por competencias, a través de las herramientas diseñadas para este proceso.
10	Administrar y aplicar los test y herramientas de medición requeridas para cada cargo
11	Diseñar y ejecutar los procesos de Talento humano
12	Administrar y realizar el mantenimiento del manual de funciones
13	Diseñar y ejecutar la política de seguridad e higiene laboral
14	Evaluar el desempeño de los empleados
15	Verificar que los procesos de inducción del personal se cumplan dentro de la normativa interna vigente.
16	Coordinar con su jefe inmediato los requerimientos de los eventos socioculturales de la empresa
17	Implementar los procesos de promociones y ascensos internos.
18	Diseñar y promover los reglamentos internos, normas y procedimientos

Elaborado por: Correa, 2019.

Tabla 23. Descripción del perfil por competencia Gerente de Operaciones

	DESCRIPCION DE PERFIL POR COMPETENCIAS
---	---

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE DE PRODUCCION
Grupo Ocupacional:	GERENTE
Área:	PRODUCCION
Régimen Laboral:	EMPLEADO PRIVADO

2. Misión del cargo:

Coordinar los resultados de todas las líneas de negocio de la Compañía (Cobranzas, Telemercadeo y Campo), así como de la organización administrativa, valida el cumplimiento de las estrategias, y supervisa los resultados de gestión a su cargo.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción
Orientación al cliente interno y externo	Sensibilidad por las necesidades o exigencias que un grupo de clientes potenciales internos y externos requieren
Compromiso Organizacional	Identificación con la organización donde labora y sus metas.
Escucha y Comunicación	Habilidad para escuchar y transmitir ideas de forma efectiva
Flexibilidad	Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones
Búsqueda de información	Realizar un esfuerzo por encontrar más información.

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción
GERENTE DE PRODUCCION	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada
	Calidad del trabajo	Trabajo eficiente, se debe mucho a tener amplios conocimientos de lo que se va a desarrollar

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción
GERENTE DE PRODUCCION	Sólidos conocimientos de sistemas de cobranzas y telemercadeo	Habilidades para manejar clientes en el área de cobranzas y ventas
	Sólidos Conocimientos sobre negociación	Capacidad para negociar con clientes potenciales
	Sólidos conocimientos de las aplicaciones y sistemas de gestión de la Compañía	Experiencia en el manejo de software tanto para ventas como cobranzas

4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
----------------------------------	---------------------------------------

Tercer Nivel	Título de tercer nivel relacionado con el cargo (Ing. Administración de Empresas, Ing. Comercial, Economista o a fin)
--------------	---

5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

6. Recursos o Herramientas requeridas:


Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Sólidos conocimientos de sistemas de cobranzas y telemarketing	Softwares internos		X
Dominio de herramientas computarizadas (Windows, Utilitarios, Bases de Datos, Sistemas de Gestión)	EXCEL	X	
	WORD	X	
	POWER POINT	X	
	PROJECT	X	

7. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo
1	Analizar, organizar y asignar estrategias de cobranza en el sistema: por producto, etapa y segmento, como también de la asignación de BDD para ventas.
2	Organizar y supervisar el cumplimiento de los horarios y turnos del personal, asignación de recursos y remitir nómina actualizada a Gerencia General, Talento Humano y Responsable Financiero.
3	Coordinar y dirigir las reuniones de producción del personal a su cargo
5	Coordinar la logística de las campañas diseñadas para mantener y mejorar la productividad
6	Coordinar la asignación de carga a cada ejecutivo de cobranza, telemarketing y campo
7	Responder por los resultados directos de su equipo de trabajo
8	Realizar asesoramiento y acompañamiento del equipo de trabajo a su cargo
9	Realizar el manejo administrativo de la oficina (todo lo relacionado funcionamiento de líneas telefónicas, PC's, proveeduría, limpieza, agua, etc.)
10	Velar por el buen uso de bienes, equipos, e instalaciones de la Oficina
11	Coordinar con Responsable de Talento Humano los procesos de contratación de personal
12	Velar por el cumplimiento de los procesos de capacitación y desarrollo de su equipo de trabajo
13	Analizar la información contenida en los estructurales de cobranzas y reportes de ventas
14	Velar por el seguimiento y refuerzo a los gestores de baja productividad
15	Diseñar y apoyar las campañas implementadas para mantener y mejorar la productividad
16	Asignar y supervisar cartera gerencial para supervisores
17	Verificar el cumplimiento del manual de estrategias el cual debe ser actualizado mes a mes
18	Proponer los premios e incentivos extras por producción y para someterlo a aprobación de Gerencia General
19	Elaborar y presentar los resultados para comité semanal con Gerencia General
20	Funciones que le sean confiadas por parte de la empresa, dentro del marco legal vigente y en el ámbito de sus competencias

Elaborado por: Correa, 2019.

Tabla 24. Descripción del perfil por competencia Gerente de Finanzas

 <p>DESCRIPCION DE PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
--

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE DE FINANZAS
---------------	----------------------------

Grupo Ocupacional:	GERENTE
Área:	PRODUCCION
Régimen Laboral:	EMPLEADO PRIVADO

2. Misión del cargo:

Gestionar los procesos relacionados con pago de obligaciones laborales, planificación y control del sistema de contabilidad de costos, presentación de información financiera de la empresa, control de activos de la organización, obligaciones tributarias, relaciones con los proveedores, entre otros relacionados con su área.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción
Compromiso Organizacional	Habilidad para alinear sus necesidades, prioridades y objetivos de la empresa.
Orientación al logro	Responsabilidad de realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar
Búsqueda de información	Realizar un esfuerzo por encontrar más información.
Escucha y Comunicación	Habilidad para escuchar y transmitir ideas de forma efectiva
Perseverancia	Constancia en la ejecución de los procesos.

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción
GERENTE DE FINANZAS	Integridad	Trabajar transparentemente y conforme a la normativa corporativa
	Capacidad para resolver problemas	Habilidad y destreza para buscar solucionar los problemas

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción
GERENTE DE FINANZAS	Conocimiento de normativa laboral y tributaria	Habilidad financiera, manejo de impuestos y normas laborales
	Conocimiento sobre elaboración y control de presupuesto	Conocimiento y capacidad para elaborar presupuestos por cada periodo
	Conocimientos de administración	Habilidad para administrar empresas

4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Título de tercer nivel relacionado con el cargo (Ing. Administración de Empresas, Ing. Comercial, Economista o a fin)

5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Sólidos conocimientos de sistemas financieros	Softwares internos		X
Dominio de herramientas computarizadas (Windows, Utilitarios, Bases de Datos, Sistemas de Gestión)	EXCEL	X	
	WORD	X	
	POWER POINT	X	
	PROJECT	X	


7. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo
1	Elaborar los comprobantes contables, recopila anexos, revisa documentación de soporte para los procesos de pago de proveedores, depreciaciones y amortizaciones
2	Realizar la codificación contable de las cuentas a su cargo y ejecuta e imputa al sistema contable

3	Procesar y emitir los reportes de registro de transacciones, revisa, modifica e informa a jefe inmediato de todas las novedades.
5	Coordinar la generación del anexo tributario de retenciones en la fuente e IVA, valida su proceso e informa novedades a Jefe Directo.
6	Ejecutar el registro y control contable de las cuentas que le sean asignadas como parte de su función.
7	Brindar soporte al área sobre actividades y funciones que le sean requeridos
8	Realizar el proceso para pago de facturas y varios; consistentes en revisión de valores contenidos en facturas, conformidad de firmas, autorizaciones, emisión de cheque, retención en la fuente y elaboración de comprobante de egreso.
9	Recopilar los documentos fuente y anexos necesarios para soportar los comprobantes de pago y cheque, realiza el trámite de contabilización y firmas.
10	Responder por el custodio de los cheques, realiza el pago de proveedores y varios o remite a su respectivo destinatario.
11	Consolidar los requerimientos de materiales y suministros de oficina de las diferentes áreas, procesa y tramita las compras y su respectivo despacho.
12	Coordinar con las áreas, colaboradores y proveedores la adquisición de reservaciones, hospedaje y varios.
13	Responder por el control y liquidación de los viáticos de viaje
14	Recopilar información, control y registro contable
15	Analizar y elaborar anexos contables de cuentas de Activo y Pasivo (BG)
16	Controlar los documentos y anexos contables
17	Analizar las cuentas, ajustes contables y proceso de la información
18	Controlar los procesos de depreciación y amortizaciones e imputación de gastos, costos e ingresos generales.
19	Controlar la imputación contable de los roles de pago de la compañía
20	Generar, coordinar y realizar las imputaciones contables de la facturación a los cedentes de QRC.
21	Responder por la coordinación y oportuno cumplimiento de las obligaciones ante los organismos de control; Servicio de Rentas Internas, Súper Intendencia de Compañías, Auditores internos, Directorio.
22	Responder por la coordinación y oportuna presentación por parte de Contador Externo de la elaboración de los Estados Financieros e informes financieros y económicos para Gerencia General y Directorio.
23	Coordinar y administrar la información ante auditoría externa, participa en análisis y discusión de los informes.
24	Diseñar, implementar y controlar el plan estratégico del área, políticas y sistema de contabilidad de costos.
25	Velar por la aplicación de actas de finiquito con el contador.
26	Coordinar con Responsable de Talento Humano los procesos de contratación de personal
27	Funciones que le sean confiadas por parte de la empresa, dentro del marco legal vigente y en el ámbito de sus competencias

Elaborado por: Correa, 2019.

Tabla 25. Descripción del perfil por competencia Gerente de Tecnología

	DESCRIPCION DE PERFIL POR COMPETENCIAS
---	---

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE DE TECNOLOGIA
Grupo Ocupacional:	GERENTE
Área:	TECNOLOGICA
Régimen Laboral:	EMPLEADO PRIVADO

2. Misión del cargo:

Brindar soporte técnico, informático y administrativo al equipo de trabajo, respetando los canales regulares de Reporte y Supervisión, responde por la actualización de sistemas de gestión, correcto funcionamiento de los canales de comunicación, aplicación de campañas solicitadas por los responsables de los equipos, alerta a la organización de posibles contingentes relacionados al funcionamiento de los equipos y sistemas informáticos, coordina con el personal externo de soporte las implementación, actualización y soluciones a contingencias relacionadas a su cargo, es responsable del análisis, tabulación y preparación de la información estadística de producción, responde por la generación de informes periódicos para entrega a los cedentes, así como del mantenimiento del sistema de información estadístico. Responsable del desarrollo de sistemas de información gerencial y modelos tendientes a lograr niveles de optimización de productividad en relación a las necesidades de la empresa.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción
Perseverancia	Constancia en la ejecución de los procesos.
Innovación del conocimiento	Creación de nuevos procesos mediante la improvisación
Búsqueda de información	Realizar un esfuerzo por encontrar más información.
Preocupación por orden y calidad	Es el acto de reducir a lo máximo la incertidumbre del entorno.

Flexibilidad	Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones
--------------	---

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción
GERENTE DE TECNOLOGIA	Compromiso	Predisposición para aportar a la empresa, sentido de pertenencia.
	Adaptabilidad	Flexible para adaptarse a los cambios

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción
GERENTE DE TECNOLOGIA	Sólidos conocimientos de sistemas de cobranzas y telemarketing	Experiencia en el manejo de software de contact center
	Sólidos conocimientos de bases de datos	Proporcionar a los gestores base para su gestión
	Sólidos conocimientos de redes	Amplio conocimiento de sistemas informáticos

4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Título de tercer nivel relacionado con el cargo (Ing. En Sistemas, Ing. en Computación o a fin)

5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

6. Recursos o Herramientas requeridas:


Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Sólidos conocimientos de las aplicaciones y sistemas de gestión de la Compañía	Softwares internos		X

7. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo
1	Actualizar diariamente la información en el sistema de gestión para todos los productos.
2	Notificar al equipo Gerencial sobre la actualización diaria de pagos y carga en el sistema, e informar las novedades presentadas de ser el caso.
3	Generar y entregar los resultados de cada producto en el formato correspondiente.
5	Generar oportunamente campañas debidamente planificadas por parte del equipo de producción y notificar a los responsables una vez que estén operativas
6	Generar y entregar reportes a las gerencias sobre las campañas ejecutadas diariamente.
7	Generar reportes diarios al cierre de operaciones de adherencia de todo el personal de producción.
8	Alertar oportunamente a las gerencias sobre el cumplimiento de barrido de cartera y gestión de todos los productos.
9	Coordinar y responder en forma única y exclusiva con los líderes de los equipos todos los requerimientos necesarios para el correcto funcionamiento y desempeño de la producción diaria, se exige el relacionamiento directo con el equipo de gestores por lo cual se respetará el canal de reporte y soporte definido para este efecto.
10	Transformar la información del sistema de la base de datos a los sistemas de información gerencial (estadística) de producción y aquellas que se requieran.
11	Mantener los sistemas de información estadística.
12	Analizar y desarrollar el sistema informático gerencial.
13	Realizar minería de datos para el diagnóstico situacional y proponer alternativas de gestión.
14	Brindar soporte a las áreas en función a sus requerimientos.
15	Coordinar con Responsable de Talento Humano los procesos de contratación de personal
16	funciones que le sean confiadas por parte de la empresa, dentro del marco legal vigente y en el ámbito de sus competencias

Elaborado por: Correa, 2019.

Tabla 26. Descripción del perfil por competencia Responsable de Selección

	DESCRIPCION DE PERFIL POR COMPETENCIAS
---	---

1. Datos de identificación:

Cargo:	RESPONSABLE DE SEEECION
Grupo Ocupacional:	RESPONSABLE
Área:	TALENTO HUMANO
Régimen Laboral:	EMPLEADO PRIVADO

2. Misión del cargo:

Gestionar la selección del personal adecuado para los cargos vacantes de la empresa y contribuir al desarrollo de competencias técnicas y sociales requeridas por los empleados de la empresa, otorgando herramientas para el correcto desempeño en el puesto de su trabajo.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción
Ética Corporativa	Actuar conforme a los valores morales y las buenas costumbres.
Fortaleza	Actuar en el punto medio en cualquier situación.
Colaboración	Trabajar en conjunto con otras personas para el logro de los mismos objetivos.
Preocupación por orden y calidad	Es el acto de reducir a lo máximo la incertidumbre del entorno.
Búsqueda de información	Realizar un esfuerzo por encontrar más información.

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción
RESPONSABLE DE SELECCIÓN	Creatividad e iniciativa	Predisposición para aportar metas nuevas a la empresa
	Ética	Trabajar de manera objetiva y sin preferencias en base a valores

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción
RESPONSABLE DE SELECCIÓN	Sólidos conocimientos de normas laborales.	Conocimiento en normas de contratación (Código de trabajo)
	Conocimientos de planificación, organización y estrategias	Habilidad en el manejo de estrategias y procesos de selección
	Conocimiento sobre planes de desarrollo de carrera	Habilidad para reconocer habilidades y competencias de posibles empleados.

4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Título de tercer nivel relacionado con el cargo (Psicólogo, Administrador de empresas, Recursos Humanos o afín)

5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Sólidos conocimientos de las aplicaciones y sistemas de gestión de selección de la Compañía	Softwares internos		X
Dominio de herramientas computarizadas (Windows, Utilitarios, Bases de Datos, Sistemas de Gestión)	EXCEL	X	
	WORD	X	
	POWER POINT	X	
	PROJECT	X	


7. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo
-----	-----------------------

1	Diseñar, implementar y ejecutar procesos de selección de personal.
2	Elaborar evaluaciones psico laborales de los candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa y elaborar informes sobre los resultados
3	Colaborar con los responsables de las gerencias de la empresa en los procesos de selección de personal.
5	Desarrollar, implementar, ejecutar y controlar planes anuales de selección.
6	Medir y controlar los indicadores de gestión del área de selección.
7	Elaborar informes de gestión mensuales sobre los procesos del área de selección.
8	Elaborar los procedimientos de gestión de talento humano
9	Demás funciones que le sean confiadas por parte de la empresa, dentro del marco legal vigente y en el ámbito de sus competencias

Elaborado por: Correa, 2019.

Tabla 27. Descripción del perfil por competencia Responsable de Capacitación

 <p>DESCRIPCION DE PERFIL POR COMPETENCIAS</p>
--

1. Datos de identificación:

Cargo:	RESPONSABLE DE CAPACITACION
Grupo Ocupacional:	RESPONSABLE
Área:	TALENTO HUMANO
Régimen Laboral:	EMPLEADO PRIVADO

2. Misión del cargo:

Contribuir al desarrollo de competencias requeridas por los empleados de la empresa, otorgando herramientas para el correcto desempeño en su puesto

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción
Flexibilidad	Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones
Perseverancia	Constancia en la ejecución de los procesos.
Colaboración	Trabajar en conjunto con otras personas para el logro de los mismos objetivos.
Orientación al logro	Responsabilidad de realizar bien el trabajo o superar un estándar
Ética Corporativa	Actuar conforme a los valores morales y las buenas costumbres.

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción
RESPONSABLE DE CAPACITACION	Planeación y Organización	Organizar todo lo referente a las capacitaciones de personal nuevo como antiguo
	Orientación a resultados	La información impartida en las capacitaciones debe ser rica en beneficio de resultados futuros.

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción
RESPONSABLE DE CAPACITACION	Conocimiento en administración de Recursos Humanos	Es la capacidad de conocer todos los procesos referentes a el área de Talento Humano especialmente selección
	Perfecto desenvolvimiento escénico	Destreza para interactuar con grupos de personas.
	Sólidos conocimientos de normas laborales.	Conocimiento en normas y políticas de trabajo (Código de trabajo)

4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer nivel	Título de tercer nivel relacionado con el cargo (Psicólogo, Administrador de empresas, Recursos Humanos o afín)

5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación


Sólidos conocimientos de las aplicaciones y sistemas de gestión de capacitación de la Compañía	Softwares internos		X
Dominio de herramientas computarizadas (Windows, Utilitarios, Bases de Datos, Sistemas de Gestión)	EXCEL	X	
	WORD	X	
	POWER POINT	X	
	PROJECT	X	

7. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo
1	Diseñar, implementar y ejecutar procesos de inducción, gestionando todas las etapas del proceso.
2	Colaborar con los responsables de las gerencias de la empresa en los procesos de capacitación.
3	Desarrollar, implementar, ejecutar y controlar planes de capacitación del personal
5	Medir y controlar los indicadores de gestión del área de capacitación del personal de la empresa
6	Implementar estrategias y acciones para la detección de necesidades de capacitación en las distintas gerencias de la empresa
7	Elaborar informes de gestión mensuales sobre los procesos de capacitación.
8	Elaborar los procedimientos de gestión de talento humano
9	Y las demás funciones que le sean confiadas por parte de la empresa, dentro del marco legal vigente y en el ámbito de sus competencias

Elaborado por: Correa, 2019.

Tabla 28. Descripción del perfil por competencia Gestor Telefónico

	DESCRIPCION DE PERFIL POR COMPETENCIAS
---	---

1. Datos de identificación:

Cargo:	GESTOR TELEFONICO
Grupo Ocupacional:	GESTOR
Área:	PRODUCCION
Régimen Laboral:	EMPLEADO PRIVADO

2. Misión del cargo:

Responder por los resultados de la gestión de cobranza o venta telefónica de la cartera asignada, así como del cumplimiento de las estrategias definidas por la empresa

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción
Compromiso Organizacional	Identificación con la organización donde labora y sus metas.
Orientación al logro	Responsabilidad de realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar
Ética Corporativa	Actuar conforme a los valores morales y las buenas costumbres.
Colaboración	Trabajar en conjunto con otras personas para el logro de los mismos objetivos.
Búsqueda de información	Realizar un esfuerzo por encontrar más información.

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción
GESTOR TELEFONICO	Compromiso	Sentido de pertenencia
	Orientación a resultados (Productividad)	Trabajar en función de metas

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción
GESTOR TELEFONICO	Orientación al cliente	Habilidad de negociación y servicio al cliente.
	Conocimientos sobre atención telefónica	Escucha activa
	Conocimientos de los sistemas de gestión de la Compañía	Experiencia en trabajo similares en Contact Center

4. Instrucción formal requerida:

Nivel de educación formal	Área de conocimientos formales
Tercer nivel o cursándolo	Cursando estudios superiores en carreras como Administración de Empresas, Economía, Derecho o afines

5. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia relacionada

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Sólidos conocimientos de sistemas de cobranzas y telemercado	Softwares internos		X
Dominio de herramientas computarizadas (Windows, Utilitarios, Bases de Datos, Sistemas de Gestión)	EXCEL	X	
	WORD	X	
	POWER POINT	X	
	PROJECT	X	

7. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo
1	Revisar y organizar la cartera asignada
2	Ejecutar las campañas y estrategias definidas por Responsable de Producción y responde por el éxito de sus resultados al Supervisor
3	Efectuar barrido de cartera
5	Realizar contacto telefónico con el cliente para ejecutar acción de cobranza o televenta y acuerda compromisos de pago o cierra la venta del producto asignado
6	Realizar recordatorios previos a las fechas de cumplimiento de los acuerdos de pagos pactados con el cliente
7	Realizar seguimiento de acuerdos y registra postergaciones de pago si el caso lo requiere
8	Verificar el cumplimiento de pagos
9	Coordinar con supervisión gestión de cobros seguros acordados con el cliente
10	Responder por el diagnóstico de cartera a supervisión
11	Informar y coordinar con el cliente y supervisor las condiciones y proceso de normalización
12	Y las demás funciones que le sean confiadas por parte de la empresa, dentro del marco legal vigente y en el ámbito de sus competencias

Elaborado por: Correa, 2019.

8. INDICADORES DE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Para medir el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa QRC Solutions, se plantean los siguientes indicadores de gestión.

Nombre del indicador: Tiempo promedio para cubrir vacantes

Fórmula:

Tiempo promedio para cubrir vacantes = Dias que la vacante esta sin cubrir desde que se publicó el aviso

Descripción:

Este indicador trata de medir el tiempo que se demora en cubrir la vacante, mientras mayor sea este tiempo el proceso será menos eficiente.

Nombre del indicador: Cumplimiento del perfil del cargo

Fórmula:

$$\text{Cumplimiento del perfil del cargo} = \frac{\text{Cantidad de entrevistas realizadas}}{\text{Cantidad de curriculum recibidos}} * 100$$

Descripción:

Este indicador trata de medir el porcentaje de cumplimiento que tienen los candidatos que entregan los requisitos solicitados para cubrir la vacante con respecto al perfil del cargo. Debe tener un valor mínimo de 90%, para ejemplificar su aplicación si se reciben un total de 10 currículos de los cuales 9 cumplen con el perfil del cargo y son llamados a entrevista, se dice que el cumplimiento del perfil del cargo es de 90%.

Nombre del indicador: Efectividad de la selección

Fórmula:

$$\text{Efectividad de la seleccion} = \frac{\text{Cantidad de candidatos contratados}}{\text{Cantidad de entrevistas realizadas}} * 100$$

Descripción:

Este indicador trata de medir la efectividad de la selección de personal considerando la cantidad de candidatos que finalmente se contratan con respecto a la cantidad entrevistada. Este indicador no tiene valor mínimo ni máximo, solo que se solicita que sea mayor que cero.

Nombre del indicador: Efectividad de la ocupación de vacantes

Fórmula:

$$\text{Efectividad de la ocupacion de vacantes} = \frac{\text{Cantidad de cargos cubiertos}}{\text{Cantidad de cargos vacantes}} * 100$$

Descripción:


Este indicador trata de medir la efectividad del proceso de selección para cubrir las vacantes de la empresa. Debe tener un valor mínimo de 90%. Se ejemplifica su aplicación de la siguiente manera. Si existen 5 vacantes en la organización que deben ser cubiertas y del proceso de selección se logra cubrir 4, se dice entonces que la efectividad de la ocupación de vacantes es de 80%.

9. MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para la evaluación del desempeño de los empleados de QRC Solutions se aplicará el método 360 grados y el de escala gráficas que son los más comunes. El responsable de evaluar el desempeño será el jefe inmediato del trabajador. Se aplicarán de la siguiente manera:

Método 360°: consiste en evaluar las competencias de los empleados, de manera que se puedan luego reforzar, dando la posibilidad de retroalimentación al evaluado. Se utilizará el siguiente formato.

Tabla 29. Formato de evaluación método 360°

 FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MÉTODO 360°						
Evaluador:				Fecha:		
Evaluador:				Fecha:		
5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente						
Indicador	Calificación					Observación
	1	2	3	4	5	
Orientación al logro: Responsabilidad de realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar						
Orientación al cliente interno y externo: Sensibilidad por las necesidades o exigencias que un grupo de clientes potenciales internos y externos requieren						
Liderazgo para el cambio: Comunicar una visión de la estrategia de la empresa que hace que no solamente parezca posible si no que se materialice en el tiempo.						
Compromiso Organizacional: Habilidad para alinear sus necesidades, prioridades y objetivos de la empresa.						
Ética: Obrar coherentemente de acuerdo a sus valores.						
Orientación a resultados: Direccionar a un grupo de personas en busca de una meta.						
Pensamiento analítico y estratégico: Es la disección de un problema en sus diferentes elementos.						
Efectividad Personal: Incentivar el desarrollo del ser humano y de las organizaciones en un lugar donde se producen constantemente cambios.						

Colaboración: Trabajar en conjunto con otras personas para el logro de los mismos objetivos.						
Preocupación por orden y calidad: Es el acto de reducir a lo máximo la incertidumbre del entorno.						
Búsqueda de información: Realizar un esfuerzo por encontrar más información.						
Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada						
Empoderamiento: Establecer objetivos claros, de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporcionar dirección aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para logran un valor agregado al negocio						
Perseverancia: Constancia en la ejecución de los procesos.						
Innovación del conocimiento: Creación de nuevos procesos mediante la improvisación						
Flexibilidad: Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones						

Elaborado por: Correa, 2019.

Método gráfico: es un método sencillo de evaluación y se basa en las características de desempeño del empleado.

Tabla 30. Formato de evaluación de desempeño método gráfico

Formato de evaluación de desempeño Método gráfico						
Evaluador:				Fecha:		
5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente						
Indicador	Calificación					Observación
	1	2	3	4	5	
Conocimiento del puesto: se refiere al dominio que tiene el empleado sobre las actividades asociadas a su puesto						
Cualidades personales: personalidad, sociabilidad, integridad						
Calidad del trabajo: puntualidad, precisión en el trabajo y limpieza						
Volumen de trabajo: se refiere a la cantidad de trabajo completado durante a la jornada laboral						
Proactividad: se refiere a la capacidad del empleado de actuar sin necesidad de que su jefe inmediato este indicándole que hacer, además busca responsabilidades y toma decisiones						
Cooperación: capacidad y disposición para trabajar con los compañeros, supervisores y demás empleados de la organización						

Elaborado por: Correa, 2019.

10. CRONOGRAMA

Seguidamente se muestra el cronograma de actividades del proyecto de investigación.

Tabla 31. Cronograma del proyecto

CRONOGRAMA										
MESES	ABRIL		MAYO				JUNIO			
ACTIVIDADES	22-26	29-03	06-10	13-17	20-24	27-31	03-07	10-14	17-21	24-28
Asignación de tutor										
Elaboración de capítulo I										
Elaboración de capítulo II										
Elaboración de capítulo III										
Revisión de capítulo I, II										
Revisión de capítulo III										
Revisión final										
Entrega del proyecto										

Elaborado por: Correa, 2019.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados en este trabajo, se puede concluir lo siguiente:

La situación actual de la empresa QRC Solutions en relación con el proceso de reclutamiento y selección de personal presente una serie de debilidades que pudiera estar afectando la rentabilidad de la empresa en el corto y mediano plazo. Estas debilidades son: personal de recursos humanos poco capacitado en lo que es reclutamiento y selección de personal, el proceso solo consiste en la publicación del aviso solicitando personal para cubrir las vacantes y una sola entrevista que realiza el Gerente General, solo se considera la opinión y criterio de este para seleccionar a los candidatos que luego van a ocupar las vacantes Enel área de servicio y ventas de la empresa.

Además, la empresa posee un manual de descripción de cargos que no esta actualizado y no se ajusta a la estructura organizativa que posee la empresa. Por lo que se observa solapamiento de tareas, funciones y responsabilidades, y en algunos casos no se ejecutan dichas tareas ya que no se sabe quién es el responsable de esta. Otra debilidad asociada al proceso de reclutamiento y selección es que, al no escoger bien a la persona adecuada para ocupar el cargo vacante, en un periodo de dos meses estos renuncian quedando de nuevo la

vacante y generando más gastos para un nuevo proceso de reclutamiento y selección.

Adicionalmente, se menciona el hecho que al candidato seleccionado no se le brinda una capacitación inicial que le permita adaptarse con mayor facilidad a las responsabilidades del puesto y a la empresa en general.

Debido a estas debilidades, se decidió formular una propuesta de mejora que incluyera el rediseño de la estructura organizativa de QRC Solutions, así como la actualización y mejora del manual de descripción de perfiles de cargo, actualizando los nombres de los cargos a la nueva estructura organizativa, agregando los que faltaban y formulando las competencias requeridas para cada uno de los puestos de trabajo. Además de definir las funciones y responsabilidades para cada uno.

Así mismo, se elaboró el rediseño del proceso de reclutamiento y selección de personal, definiendo cada una de las etapas del mismo, el tipo de pruebas y entrevistas que deben realizarse y quienes serán los responsables de llevar a cabo el proceso, de manera que se garantice que a través de un proceso de reclutamiento y selección ordenado y definido se llegue a escoger a la persona adecuada para ocupar cada puesto vacante.

RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos se plantean las siguientes recomendaciones con el propósito de que la propuesta de mejora se lleve a cabo de la mejor manera posible:

- Implementar la estructura organizativa propuesta para la empresa QRC Solutions.
- Implementar el manual de descripción de perfiles de puesto propuesto para la empresa QRC Solutions.
- Dar a conocer los cambios en la estructura organizativa y manual de descripción de perfiles de cargo a todo el personal de la organización.
- Gestionar los recursos necesarios para poner en práctica las mejoras propuestas.
- Vigilar la implementación y puesta en marcha de las propuestas de mejora para la empresa QRC Solutions.
- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal periódicamente con los indicadores diseñados para tal fin.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, C. (2016). *El trabajo*. España: Díaz de Santos.
- Barón, J. (2016). *Los test de personalidad y psicotécnicos en las entrevistas de selección*.
Obtenido de <http://blog.infoempleo.com/a/test-personalidad-y-psicotecnicos-proceso-seleccion/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y planeamiento*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Fernández Ríos, M. (2005). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. España: Díaz de Santos.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. EEUU: Person Education.
- Koval, S. (2011). *Manual para la elaboración de trabajos académicos: investigar y redactar en el ámbito universitario*. Temas Grupo Editorial.
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Introducción a la Economía*. Barcelona: Reverté.
- Luxor Technologies. (2014). *¿Cómo crear campañas efectivas de recuperación de crédito?*
Obtenido de Gestión de morosidad: <http://www.luxortec.com/blog/como-crear-campanas-efectivas-de-recuperacion-de-credito/>
- Morales, D., & Velandia, C. (2009). *Análisis de puesto de trabajo*. Colombia: Universidad del Norte.
- Nebot López, M. (2017). *La selección de personal*. México: Fundación Confemetal.
- Olleros Izard, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. España: Gestión 2000.

- Pérez, R. (2019). *Indicadores en la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://blog.talentier.com/indicadores-para-tener-vision-completa-gestion-rrhh>
- Roig, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo*. España: Díaz de Santos.
- Salgado, J. (2007). *Análisis situacional*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/4/T-ESPE-014520-2.pdf>
- Torres, J., & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis de puesto de trabajo*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Vera, F. (2009). *Diagrama de flujo*. México: Trillas.
- Vértice. (2008). *Recursos Humanos. Estructuras organizativas*. España: Editorial Vértice.
- Vértice. (2008). *Selección de personal*. España: Editorial Vértice.
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.