



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS – PERSONAL

PROYECTO DE REINGENIERÍA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
“AMERICAN CALL CENTER” QUITO EN EL MERCADO LABORAL,
DESARROLLANDO PERFILES DE DESEMPEÑO PARA EL RECLUTAMIENTO DE
PERSONAL.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de tecnólogo en Administración de
Recursos Humanos – Personal.

Autora: Almeida Sumba Elena Mireya.

Tutora: Ing. Pamela Hidalgo.

Quito, Abril 2014.



DECLARACIÓN Y APROBACIÓN DEL TUTOR Y EL LECTOR.



DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Elena Mireya Almeida Sumba

CC 1712754983



CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, la estudiante Elena Mireya Almeida Sumba, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración Recursos Humanos – Personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Administrador de Recursos Humanos - personal, la estudiante participa en el proyecto de grado denominado “REINGENIERÍA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN “AMERICAN CALL CENTER” EN EL MERCADO LABORAL DESARROLLANDO PERFILES DE DESEMPEÑO PARA EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.”, el cual incluye replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del departamento de recursos humanos dando la importancia para la ejecución del cambio. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del programa de ordenador, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del programa de ordenador descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el programa de ordenador por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del programa de ordenador por cualquier forma o procedimiento; b) La



comunicación pública del software; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del programa de ordenador; d) Cualquier transformación o modificación del programa de ordenador; e) La protección y registro en el IEPI el programa de ordenador a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del programa de ordenador; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTÍA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales,



policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses. En aceptación firman a los 17 días del mes de Abril del dos mil catorce.

f) _____
C.C. N° 1712754983
CEDENTE

f) _____
Instituto Superior Tecnológico Cordillera
CESIONARIO



AGRADECIMIENTO

Quiero dar gracias a Dios por otorgarme la salud, las fuerzas y la capacidad de entendimiento para llegar a mi objetivo.

A mis padres y hermanos porque han sido mi gran apoyo en cada una de las etapas de mi vida y me han formado como un buen ente para la sociedad.

A mis jefes y compañeros de trabajo de American Call Center que en el transcurso de mi carrera estudiantil me han transmitido las enseñanzas laborales, comprendido y han confiado en mí.

A todos mis amigos que me han dado ánimo y gran apoyo moral, en cualquier situación de mi vida cuantiosas gracias por los buenos momentos que pasamos y pasaremos.

A todos mis profesores que durante toda mi carrera estudiantil me han entregado la sabiduría de sus conocimientos para que aplique en mi vida no solo laboral sino personal en especial a una gran maestra, mujer y una gran amiga la Ing. Pamela Hidalgo que con respeto, cariño, motivación y paciencia me ha transmitido sus conocimientos y ha estado para brindarme un consejo.



DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas por darme la vida, brindarme diariamente la salud por darme las fuerzas para levantarme y concederme haber llegado hasta este importante momento es por eso que dedico mi trabajo primeramente a Dios.

A mis padres (Ángel y Myriam) que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores siendo el pilar de mi vida, me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles demostrándome siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar las diferentes opiniones que tenemos, gracias padres por formar una buena mujer y excelente profesional.

A mis hermanos (Tita y Vinicio) que son mi motor de vida para brindarles el mejor ejemplo y que superen mis logros compartiendo conmigo buenos y malos momentos.

A mis Jefes (Daniel y Diana) que con ejemplos, consejos y mucha sabiduría han confiado en mí y me han permitido crecer profesionalmente mil gracias por su apoyo y comprensión.

A Andrés, por haberme acompañado durante todo este arduo camino y haber compartido conmigo alegrías, triunfos y fracasos.

A todos mis amigos y familiares que directa o indirectamente me apoyaron en la realización de este proyecto.

A mi persona que a pesar de todos los tropiezos que se me presentaron nunca decaí y me mantuve firme ante mis metas, sin importar las malas noches, sin descuidar las responsabilidades de mi vida profesional y estudiantil.

Elena Almeida Sumba.



RESUMEN EJECUTIVO

PROYECTO DE REINGENIERÍA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
“AMERICAN CALL CENTER” QUITO EN EL MERCADO LABORAL,
DESARROLLANDO PERFILES DE DESEMPEÑO PARA EL RECLUTAMIENTO DE
PERSONAL.

La empresa American Call Center con su sucursal en Quito y la matriz en la ciudad de Guayaquil tiene una discontinuidad en el departamento de recursos humanos, lo cual genera una rotación de personal trabajadores improductivos a consecuencia de un proceso de selección deficiente, falta de identificación y compromiso por parte de los empleados del área de operaciones.

No existe un control de los perfiles de desempeño esto han manejado empíricamente y es por eso que la selección de personal es errónea afectando a todas las áreas de la organización impidiendo que exista una homologación de información.

Se implementara una reingeniería de procesos en el departamento de Recursos Humanos de la empresa American Call Center, generando procesos que simultáneamente sean estratégicos y que generen valor agregado al buen funcionamiento del departamento además crear manuales con la finalidad de mitigar el desperdicio en tiempos muertos y en la contratación deficiente del personal



ABSTRACT

RE-ENGINEERING PROJECT MANAGEMENT OF HUMAN TALENT ON "AMERICAN CALL CENTER" IN THE LABOR MARKET QUITO, DEVELOPING PERFORMANCE PROFILES FOR THE RECRUITMENT OF STAFF

Us American Call Center with its branch in Quito and die in the city of Guayaquil has a discontinuity in the human resources department, which generates a turnover unproductive workers as a result of a poor selection process, lack of identification and commitment from employees of the operations area .

There is no control profile that have driven performance empirically and that is why recruitment is wrong affecting all areas of the organization exists preventing approval information.

Reengineer processes are implemented in the Department of Human Resources at American Call Center, simultaneously generating processes that are strategic and generate added value to the proper functioning of the department also create manual in order to mitigate wasteful downtime and poor recruitment.



Contenido

DECLARACIÓN Y APROBACIÓN DEL TUTOR Y EL LECTOR.	I
DECLARATORIA	II
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL	III
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO	VIII
ABSTRACT	IX
CAPÍTULO I.....	14
1. EL PROBLEMA	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVO GENERAL	19
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
CAPITULO II.....	20
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	20
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	25
2.3 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	30
2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	36
2.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN	40
CAPITULO III	42
3. METODOLOGÍA.....	42



3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.3	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.5	ANÁLISIS.....	57
3.6	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	67
CAPITULO IV		69
4.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	69
4.1	Procesamiento y análisis de cuadros estadísticos.....	69
4.2	Respuestas a la hipótesis o interrogantes de Investigación	88
CAPITULO V		91
5.2	Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	103
CAPITULO VI		112
6	Conclusiones y Recomendaciones	112
6.1	Conclusiones	112
6.2	Recomendaciones	114



Índice de tablas

Tabla No. 1 Distribución de personal administrativo de American Call Center Quito.....	50
Tabla No. 2 Distribución de personal Operativo de American Call Center	51
Tabla No. 3 Resultados pregunta 1.....	70
Tabla No. 4 Resultados pregunta 2.....	71
Tabla No. 5 Resultados pregunta 3.....	72
Tabla No. 6 Resultados pregunta 4.....	73
Tabla No. 7 Resultados pregunta 5.....	74
Tabla No. 8 Resultados pregunta 6.....	75
Tabla No. 9 Resultados pregunta 7.....	76
Tabla No. 10 Resultados pregunta 8.....	77
Tabla No. 11 Resultados pregunta 9.....	78
Tabla No. 12 Resultados pregunta.....	80
Tabla No. 13 Resultados pregunta 1.....	81
Tabla No. 14 Resultados pregunta 2.....	82
Tabla No. 15 Resultados pregunta 3.....	83
Tabla No. 16 Resultados pregunta 4.....	84
Tabla No. 17 Resultados pregunta 4.....	85
Tabla No. 18 Resultados pregunta 5.....	86
Tabla No. 19 Resultados pregunta 7.....	87
Tabla No. 20 Proceso: Reclutamiento De Personal.....	98
Tabla No. 21 Proceso Mejorado: Reclutamiento De Personal	100
Tabla No. 22 PROCESO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	102
Tabla No. 23 Presupuesto.....	108
Tabla No. 24 Costo mano de obra proyecto	109



Índice Gráficos

Gráfico No. 1 Grafico pregunta 1	70
Gráfico No. 2 Grafico pregunta 2	71
Gráfico No. 3 Grafico pregunta 3	72
Gráfico No. 4 Gráfico pregunta 4	74
Gráfico No. 5 Grafico pregunta 5	75
Gráfico No. 6 Resultados pregunta 6	76
Gráfico No. 7 Grafico pregunta 7	77
Gráfico No. 8 Grafico pregunta 8	78
Gráfico No. 9 Grafico pregunta 9	79
Gráfico No. 10 Grafico pregunta	80
Gráfico No. 11 Grafico pregunta 1	81
Gráfico No. 12 Grafico pregunta 2	82
Gráfico No. 13 Resultados pregunta 4	85
Gráfico No. 14 Resultados pregunta 4	86
Gráfico No. 15 Resultados pregunta 5	87
Gráfico No. 16 Grafico pregunta 7	88
Gráfico No. 17 Cronograma	111



CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proyectista luego de realizar una indagación determina que en American Call Center Quito existe una discontinuidad en el departamento de recursos humanos. Las funciones del mismo no están concatenadas ni analizadas a un perfil de un departamento que lleva el control del talento humano. El problema radica en la escases de personas que trabajan en el mismo: y, por la falta de la gestión de desempeño esto genera la alta rotación del personal por ende la segregación de los grupos de trabajo, además el proceso de reclutamiento está cayendo en la falta de continuidad y actualización de perfiles de puestos esto con lleva a que la selección del personal sea errónea, una vez que el departamento de recursos humanos no este alineado con lleva a que las personas que conforman cada uno de los departamentos y áreas de la empresa no puedan concatenarse y puedan ser funcionales, además genera que el clima laboral se



deteriore y cada vez sea más complicado que se visualice y se reconozca el trabajo de los empleados

El departamento de RR.HH. de American Call Center Quito está a cargo de 350 personas es por ello la implementación de una reingeniería

La reingeniería se la realizara para contribuir con el mejoramiento continuo en los diferentes ambientes laborales ya que en ACC se tiene falencias en identificación y compromiso por parte de sus empleados sin obtener una buena motivación, la cual afecta directamente a su clima laboral, productividad, satisfacción, rotación y adaptación a su puesto de trabajo.

La cultura organizacional no se encuentra correctamente delineada, por lo tanto no se puede pretender que el empleado se sienta parte de sus creencias, valores y normas hasta encontrar un equilibrio entre su actuar personal y su actuar laboral.

Contribuyendo con el mejoramiento continuo en los diferentes ambientes laborales, tomando en cuenta al coordinador de recursos humanos como eje primario para la identificación y diagnóstico de las situaciones, que ocurren en la empresa con sus empleados como la influencia de las distintas relaciones interpersonales que se manifiestan en el sitio de trabajo.

Se investigará y se realizará un diagnóstico de los diferentes perfiles de desempeño factores que influyen en el desempeño del personal afecta actualmente en el clima y cultura organizacional dentro de American Call Center Quito, con el objetivo de obtener un plan de mejora tomando en cuenta la situación actual que presenta la Institución.

El generar perfiles de desempeño hace que el departamento de recursos humanos elimine procesos que han sido creados empíricamente, la contratación del personal debe ser especializada en el mercado laboral en dentro de la empresa American Call Center Quito logrando que se cumplan las metas establecidas en el presupuesto de la empresa, generan rentabilidad y manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.

La formación como intangible suprema se expresara en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal.



Se plantea que la empresa cuente con un manual de funciones definido, es decir que las funciones que desempeña el personal en el mando medio sea conocido por los diferentes operarios y no se refleje que no están definidas o estandarizadas de acuerdo a las exigencias que requiere la empresa, ocasionando un gasto innecesario de recursos y produciendo errores en los procedimientos administrativos, teniendo como consecuencia una deficiente atención al cliente, frustración y desmotivación de parte del personal e incumpliendo satisfactoriamente los objetivos planteados por la organización.

La estructura organizacional presenta un elevado número de unidades operarias en comparación a las directivas administrativas lo que demuestra un desequilibrio funcional y un inadecuado sistema de comunicación.

Con esta propuesta se busca dar la oportunidad de solucionar problemas internos, que se refleja externamente dando seguridad y confiabilidad a la organización en general ante el mercado competitivo; además que permitirá contribuir al desarrollo a carrera profesional de las personas que forman parte de los puestos en estudio, y a la vez aportar con una herramienta más para alcanzar los resultados organizacionales esperados y consolidar un pilar de la gestión de recursos humanos.

La razón principal de este proyecto, está basada en la observación de los hechos que ocurren dentro de la empresa, ya que la influencia de los reglamentos impuestos tanto por la Institución Matriz, como por los servicios que se otorgan a empresas clientes, no permiten el desarrollo de una identidad laboral organizacional por parte de los empleados.

La razón social para plantear este estudio, es obtener un plan de mejora en cuanto al desarrollo de perfiles de desempeño que afecta al clima y cultura organizacional, mediante el cual, el departamento de recursos humanos de American Call Center de Quito se identifique, se comprometa y trabaje a partir de los parámetros de una sola empresa, unificando las necesidades de todo el personal de la Organización.



1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

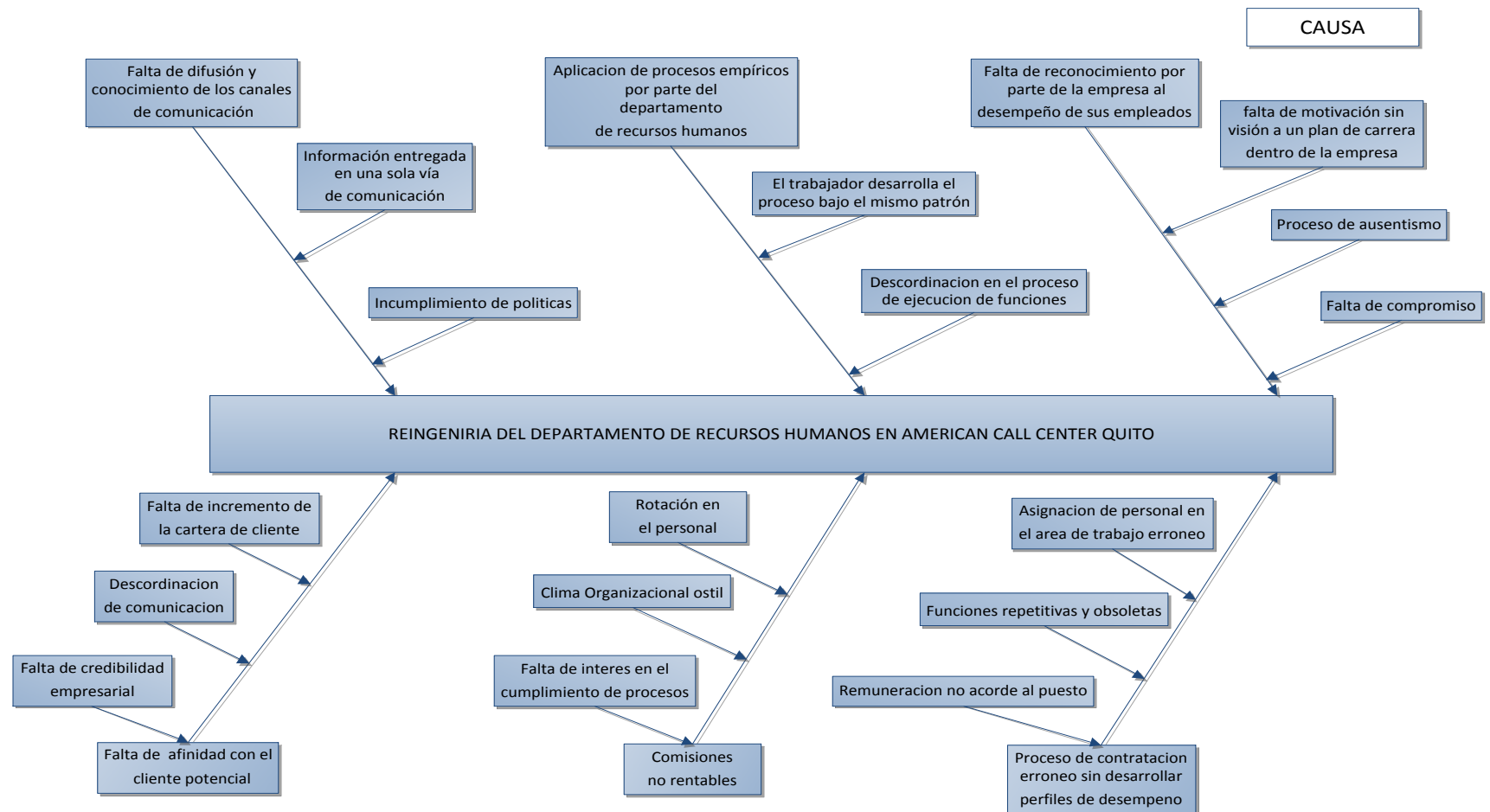
El problema de American Call Center Quito está centrado en la alta rotación de personal, en trabajadores improductivos a consecuencia de un proceso de selección deficiente, falta de identificación y compromiso por parte de los empleados del área de operaciones.

¿Cómo afectará al departamento de recursos humanos de la empresa American Call Center la implementación de una reingeniería de procesos aplicando manuales de políticas, reglas y procedimientos en esta área de trabajo?

Con la herramienta del diagrama de Ishikawa se analiza el problema mayor que tiene la empresa en el departamento elegido, esto a su vez tiene sus causas y por lo tanto contrae efectos, aquí se observa que el problema es la sobrecarga de trabajo en el departamento de RR.HH., esto a medida de que no existe el personal disponible, necesario para realizar las respectivas funciones, por eso se lo detalla como una de las causas, esto conlleva al efecto de que exista una inadecuada comunicación. Otra causa que acarrea este problema es la informalidad en la asignación de tareas ya que como no les corresponde ciertas actividades sobresalen las adveraciones y se forma un desorden absoluto, como efecto de esto es el desconocimiento del Manual de Funciones que no les permite tener la suficiente información, para saber que existe actividades temporales u otras que se les asigne como en este caso.



Gráfico 1. Diagrama de Causa y Efecto



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Investigación propia



1.3 OBJETIVO GENERAL

Implementar una reingeniería de procesos en el departamento de Recursos Humanos de la empresa American Call Center, generando procesos que simultáneamente sean estratégicos y que generen valor agregado al buen funcionamiento del departamento además crear manuales con la finalidad de mitigar el desperdicio en tiempos muertos y en la contratación deficiente del personal

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar las barreras horizontales de la empresa
2. Analizar las barreras ascendentes de cada área de trabajo
3. Analizar las barreras descendentes
4. Analizar las barreras de rumores que se generan en la comunicación
5. Aplicación de un manual de políticas, reglas y perfiles de desempeño
6. Aplicar una evaluación de productividad en el área de trabajo



CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

American Call Center es un centro de atención telefónica y de servicios con capacidad de interconectar Estados Unidos, España y distintos países de Latinoamérica a través de una red propia de contact center y de alianzas estratégicas con importantes empresas de telecomunicaciones, que le permite dar soluciones particulares a las necesidades de sus clientes creando IVR, speech de seguimiento.

American Call Center es una empresa del sector privado, que se encuentra establecida en el Ecuador desde el año 2002, abriendo sus puertas en Quito desde el año 2004. Sus oficinas principales se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, en la ciudadela La Garzota, Herradura 6ta. y Avenida Eloy Velásquez. En la ciudad de Quito se encuentra la sucursal ubicada en la Patria y Amazonas Edificio COFIEC.



Su misión es: “Ofrecer a nuestros clientes nacionales y extranjeros soluciones de contact center diseñadas a la medida de sus necesidades, con altos estándares de calidad, equipo humano calificado y respaldo tecnológico” (Manual de Bienvenida American Call Center, 2010)

Adicionalmente tiene como visión: “Ser la empresa líder en servicios integrales de contact center, contribuyendo a superar las expectativas de nuestros clientes”

Todo el personal de American Call Center practica tres valores básicos³ dentro de sus actividades diarias y ellas son:

Actitud: “Esperamos que nuestros asesores telefónicos, líderes y coordinadores mantengan una actitud positiva en el día a día, con nuestros clientes, con sus jefes y sus compañeros de trabajo”. (Manual de Bienvenida American Call Center, 2010)

Compromiso: “Esperamos que nuestros colaboradores sean personas altamente comprometidas con la empresa”. (Manual de Bienvenida American Call Center, 2010)

Calidad: “Esperamos que nuestros colaboradores busquen permanentemente que la calidad y la excelencia en todos los roles que desempeñen dentro y fuera de la misma”. ”. (Manual de Bienvenida American Call Center, 2010)

Han pasado ya once años desde que la primera estación de trabajo de American Call Center empezó a operar en Guayaquil. En esa época American Call Center sólo ocupaba el piso 14 del edificio Wall Trade Center, y toda la plantilla de la empresa no sobrepasaba las 30 personas.

En Quito empezaron a operar a inicios de septiembre del 2004 con 52 posiciones. Su primera campaña fue Banco Pichincha donde los asesores telefónicos se encargaban de recibir llamadas de clientes de esta institución para brindar un servicio al cliente.

Luego, a partir del 27 de septiembre del mismo año, llegó su segunda campaña: Yanbal, con 5 asesores telefónicos simultáneos para atender el “1700 Yanbal” (Manual de Bienvenida American Call Center, 2010)



El cual consiste en recibir llamadas de cada consultora de Yanbal a nivel del país para brindar un soporte y despejar cualquier tipo de dudas o inquietudes que pudieran presentarse sobre productos o promociones que existían en cada uno de los catálogos de esta marca.

Actualmente American Call Center cuenta con 2000 empleados de los cuales en la ciudad de Quito se encuentran 350 personas, distribuido en las diferentes áreas como son:

Operaciones, Administración, Recursos Humanos, Calidad y Marketing y Negocios.

Ahora American Call Center cuenta con clientes principales a quienes presta sus servicios, y ellos son:

- TMX / OTECEL
- ACE Seguros
- Yanbal
- Cervecería Nacional
- Leterago
- Roche
- Banco Internacional
- Banco de Guayaquil
- Banco Produbanco
- Diners Club
- Cámara de Comercio de Quito

Dentro del mercado en que American Call Center se desarrolla, se ha encontrado algunas empresas en el país que son consideradas competencia directa para la organización.

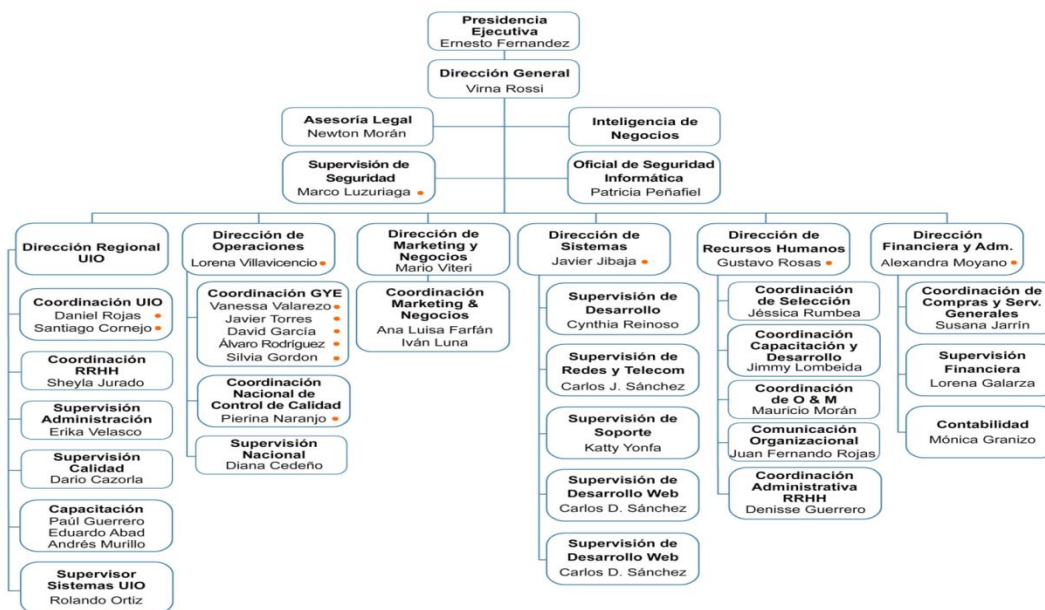
Estas empresas tienen mayor fuerza y reconocimiento por parte de los potenciales clientes en la ciudad de Quito, una de ellas llamada Recapt, donde funciona tanto cobranzas mediante teléfono como tele mercadeo.

En la ciudad de Guayaquil, al ser American Call Center quien maneja en su totalidad los call center de varias empresas reconocidas en el Ecuador, tiene mayor acogida tanto por clientes como por potencial personal para ingresar a laborar dentro de la organización.



Nuestro organigrama está estructurado de la manera adjunta.

Gráfico 2 Organigrama de American Call Center



Autor: Mauricio Morán

En la actualidad, American Call Center tiene su visión enfocada en el crecimiento y desarrollo tanto en capital humano como en los servicios que puede llegar a ofrecer a nuevos clientes específicamente en la sucursal de Quito.

Sin embargo, el espacio físico donde se desarrollan las funciones en la sucursal de Quito es muy reducido, problema que impide que pueda llegar a cumplirse dicha visión, por lo tanto, la empresa a lo largo del año ha trasladado algunos clientes que funcionaban en la ciudad de Quito a Guayaquil.

Se evidencia también desaprobación por parte del personal que labora en la institución, a la aplicación correcta de los procedimientos de reclutamiento, debido a que el personal considera que la forma para ingresar a la institución es solo a través de las referencias, ofrecidas por el personal interno de la organización, al conocer sobre alguna vacante. Se observa también ausencia de un archivo de personal elegible. El proceso de selección empleado por la institución evidenció no poseer técnicas establecidas para estos fines; entre las que se destacan; ausencia de pruebas de selección, niveles de entrevistas, y exámenes pre-empleo.



Pero también lo que afecta es que al no existir un manual de funciones y procedimientos actualizados del personal se acentúa aún más la sobrecarga y desorganización en el trabajo. Presenta también comunicación deficiente a todo nivel, pésima supervisión y control, escasa cultura de la medición de la gestión, falta de una adecuada estructura organizativa, recurso humano no comprometido.

Las funciones de reclutamiento, selección y desarrollo de personal no se realizaron de la forma más idónea, ya que en la mayoría de veces ni se hizo el reclutamiento, en este proceso se obvian procedimientos técnicos necesarios para atraer a los solicitantes mejor calificados, (publicación en prensa, bolsas de trabajo, entre otras), y ocupar los puestos vacantes, así mismo, se detectó que gran parte de las funciones correspondientes al área de reclutamiento y selección de personal, son realizadas por otros departamentos de la institución, lo cual indica que no existe un criterio único para la selección de personal para cargos vacantes; esta situación impidió el ingreso a la organización de personal de alta calidad, pero esto ocurrió hasta el 2008 cuando aún se pudo contratar una pequeña parte. Un problema que también aqueja a la American Call Center quito para no contratar nuevo personal, es que no existe en el mercado laboral personal disponible, y de haberlo no cuenta con la suficiente experiencia, y los que están en la actualidad son por ejemplo en el peor de los casos personas que sólo han llegado a un nivel de educación secundaria.

Esto ha llegado a afectar al ambiente laboral de la sucursal , ya que los diferentes empleados que trabajaban para dichos clientes, fueron reubicados en lo posible dentro de los diferentes clientes que se mantienen en Quito en otros casos fueron despedidos aumentando la rotación de personal.

Es por ello, que se pretende con el presente proyecto, presentar un plan donde los ejecutivos de la organización puedan enfocarse y cumplir con sus objetivos obteniendo resultados de mayor calidad. (American Call Center)



2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

“¿Cuándo debería encararse una reingeniería de procesos?” (Aldaz, 2011)

Si su empresa está atravesando por las siguientes situaciones usted debería pensar en revisar sus procesos.

- Constantemente aparecen urgencias que no le permiten organizarse, planificar y ver cuáles son las prioridades reales.
- Sus costos de producción y/o productividad varían constantemente y no puede determinar la causa.
- Su empresa ha crecido y sus procesos no acompañaron dicho crecimiento
- Su producción sufre cambios constantes por falta de una adecuada planificación e insumos.
- Sus clientes se quejan del tiempo de entrega de sus productos y/o servicios.
- No puede tomar decisiones rápidas y acertadas por falta de información sobre lo que sucede en su empresa o errores en la misma.
- No dispone de financiamiento para encarar planes de mejora.
- Cortocircuitos entre distintos sectores
- El día a día lo consume y no le permite pensar y llevar a cabo acciones de mejor
- Se encuentra en una posición desventajosa frente a sus competidores en lo que respecta a costos, tiempos de entrega y satisfacción de sus clientes.
- Usted está empleando más personas para hacer determinados trabajos de los que están utilizando sus competidores.
- Los profundos y rápidos cambios del mercado están amenazando la supervivencia de la empresa.

¿Qué es la reingeniería de proceso?

La reingeniería en los procesos es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr beneficios sustanciales en el rendimiento, calidad de los productos y/o servicios, en la eficacia en la atención de los clientes y en la disminución de costos, rediseñando los procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado.

Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales, tanto productivos como



administrativos, o a toda la organización. Es conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de revisar y reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir los beneficios antes citados

Los programas de reingeniería tienen que ser radicales –es decir, los resultados deben ser notables y hasta sorprendentes

¿Qué son los procesos?

Es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos. Estos pueden ser productivos y/o administrativos.

¿Objetivos de la reingeniería de proceso?

- Permitir un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado
- Importantes reducciones de costos
- Mejoras rápidas en la calidad de servicios
- Mejoras rápidas en los tiempos de reacción
- Reducción de desperdicios
- Mejoras en los niveles de satisfacción del cliente interno y externo
- Mejoras en los tiempos de ciclos.
- Mejorar el flujo de fondos de la empresa.

¿Cuáles serían las principales fases para realizar una reingeniería?

- Preparación del cambio
- Planeación del cambio
- Diseño del Cambio
- Evaluación del cambio
- Implementación del cambio
- Seguimiento del cambio.

¿En qué factores se basa la reingeniería?



La misma se basa en dos factores interdependientes, los cuales son:

- La satisfacción absoluta del cliente
- Procesos internos eficaces y eficientes.

El éxito de una empresa depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez, esta capacidad depende de la eficacia de los procesos internos de la organización para satisfacer esta demanda externa. Por lo tanto, la organización triunfa desde adentro hacia fuera: el compromiso y dedicación de los empleados para cumplir las necesidades del cliente pueden convertirse en la llama autosuficiente que perpetúe el éxito. Competir desde adentro significa administrar a los empleados, no sólo para que se sientan cómodos dentro de la empresa, sino para que la firma pueda competir en el mercado. (QUALITY PERFORMANCE, 2012)

La reingeniería tiene que hacerse rápidamente porque los altos ejecutivos necesitan resultados en un espacio de tiempo mucho más corto que nunca antes: los programas de reingeniería fracasan inevitablemente si tardan demasiado en producir resultados. La clave es centrarse en los siguiente tres elementos juntos: descubrir las metas a gran escala e innovar; procurar y desarrollar el conocimiento específico (know how) que pueda contribuir al progreso, y utilizar el pensamiento creativo para generar medidas de acción a fin de alcanzar esas metas.

“REINGENIERÍA DE PROCESOS (I): CARACTERÍSTICAS, PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS DE APLICACIÓN (QUALITY PERFORMANCE, 2012)

Nos encontramos ante el primero de una serie de tres capítulos dedicado a las denominadas herramientas de gestión, más concretamente ante el primero de los dos dedicados exclusivamente a la Reingeniería de Procesos o BPR (“Business Process Reengineering”). Este término debe su popularidad a Michael Hammer y James Champy. Apareció por primera vez en 1990, en un artículo de Hammer, “Reengineering Work”, y posteriormente en el libro “Manifiesto para la Revolución de los negocios” de 1993.

Veremos como los padres de la BPR abogan por abandonar los principios sobre gestión directiva establecidos hace más de 200 años, diseñando empresas para operar en el mundo de



hoy y en el futuro. Los principios clásicos ya no funcionan, debido a la existencia de tres fuerzas, denominadas las “3C”: Clientes, Competencia y Cambio.

Los clientes mandan, determinan lo que quieren, disponen de más información, su poder de negociación aumenta. La competencia se ha hecho más intensa, los rivales introducen nuevos productos a gran velocidad y luchan encarnizadamente por robar lo clientes de las demás empresas a toda costa. Por otra parte, el ritmo de cambio es creciente, lo que provoca un acortamiento en el ciclo de vida de los productos. El mercado impone una selección desapareciendo los productos que se quedan obsoletos. A lo largo de este capítulo, tendremos la ocasión de estudiar la alternativa propuesta por Hammer y Champy para poder sobrevivir en este escenario empresarial.

Analizaremos las principales características de la BPR, sus principios formales, así como las herramientas más eficientes a la hora de su implantación en el seno de una organización, destacando el papel de la infotecnología. De todos modos, será en el siguiente capítulo donde analizaremos con mayor detenimiento el verdadero papel de la tecnología.

La Reingeniería y Adam Smith

Si a Adam Smith le hubiesen contado en el siglo XVIII que, doscientos años después de su muerte, dos autores como Hammer y Champy, seguidos por otros muchos, iban a cuestionar sus teorías de arriba abajo, el fundador de la economía política habría pensado que el mundo se había vuelto loco. Es evidente que las ideas de Smith, toda una tradición en el pensamiento económico, corren serio peligro en manos de dos transgresores anti tradicionalistas como los padres de la Reingeniería. La Reingeniería de Procesos rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial prefijado por Adam Smith. Se opone a la división del trabajo, no cree en la fuerza tan arrolladora de las economías de escala ni en el control jerárquico, sino que considera que cada empleado introducido en procesos de BPR debe ser capaz de gestionarse a sí mismo.

El matiz principal reside en que la Reingeniería de Procesos no da nada por hecho, algo que un economista y filósofo de la talla de Adam Smith no puede consentir, ya que toda su teoría económica se basa en unos supuestos firmes e inapelables. La Reingeniería de Procesos no



tendría cabida en un sistema económico del siglo XIX, claramente influenciado por las doctrinas librecambistas de Adam Smith.

Por último, como veremos en un capítulo posterior, la Reingeniería de Procesos no es lo mismo que la Gestión de la Calidad Total (TQM). Los problemas de calidad y la BPR comparten ciertos temas comunes, sin embargo los programas de calidad trabajan orientados a mejorar los procesos ya existentes en la compañía y buscan que esa mejora sea incremental y continua (lo que los japoneses llaman “kaizen”). Por otra parte, como ya hemos explicado, la Reingeniería busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos.

La moraleja que debemos extraer en este punto es que la Reingeniería de Procesos es algo tan radical y que implica un cambio tan profundo que no debe confundirse con ninguna otra medida de carácter más conservador o de menor alcance. Sin embargo esta confusión existe y en numerosos aspectos, como acabamos de ver.

“Por último, hay que destacar que la Reingeniería es una solución tan radical que no puede confundirse con ninguna otra, ya que implica la reinvención de los procesos y no su mejora o reestructuración. Por ello, a pesar de existir otras alternativas menos profundas, como los planes de calidad o de reorganización, estas opciones no son Reingeniería y no debemos caer en el error común de confundirlas”. (F. Sáez Vacas, 2012)

“Las nuevas organizaciones no se van a parecer mucho a las corporaciones de hoy y las formas en que compran, hacen, venden y entregan productos y servicios serán muy distintas. Para ello necesitan abandonar las viejas ideas acerca de cómo se debía organizar y dirigir un negocio. Tienen que abandonar los principios y los procedimientos organizacionales y operativos que usan en la actualidad y crear otros enteramente nuevos” **Libro de la reingeniería de la Empresa, escrito por Michael Hammer, James Champy** (Michael Hammer, 2005)

“A mediados del 1994, el termino reingeniería se había convertido en un verdadero grito de batalla en todo el mundo y no nos equivocamos en un mucho si decimos que dicho texto había llegado a ser, en verdad un manifiesto para la revolución de las empresas”



Libro de la Revolución de la reingeniería, escrito por Steven A. Stanton (Stanton, 1993)

2.3 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

AGILIZAR

Facilitar aligerar trámites o procesos

ALTERNATIVA

Que se hace, dice o sucede por turnos y de forma sucesiva

ÁRBOL DE IVR

El desarrollo de las opciones en un call center

AFTER CALL WRAP UP: (Tiempo Después de Terminar la Llamada).

- Es el tiempo que un operador se gasta completando una transacción después que la llamada es desconectada. Algunas veces son unos segundos, otras veces pueden ser minutos. Eso depende de la información diligenciada.

ANI: Automatic Number Identification (Número Automático de Identificación).

- Son los dígitos que aparecen en la pantalla del teléfono y pueden decirle el número desde el cual la persona está llamando. Existe otro término llamado "identificación de la línea del llamador", en general el ANI es el servicio prestado por la compañía de teléfono local. Los dos servicios utilizan números estándares. Tiene grandes beneficios para los centros de llamadas, identificando las llamadas enviadas y realizando una base de datos, los operadores pueden recibir una pantalla con información del llamador.

ANSWERING MACHINE DETECTION: (Detección de la Máquina Contestadora).

- El marcador predictivo tiene que tomar una decisión instantánea cuando la llamada es contestada: Si enviar la llamada al operador o no. Si él escucha una voz, los cambios se realizan para que la llamada llegue al operador. La habilidad para detectar la diferencia entre una máquina contestadora y una persona real puede ser una gran diferencia de productividad.



ANSWERING SPEED AVERAGE -A.S.A-: (Promedio de la Velocidad de Respuesta).

- Una estadística del ACD. Es el promedio de tiempo que el llamador espera en la línea antes de que su llamada sea contestada por un operador. Esta es una medida importante de nivel del servicio.

AVERAGE CALL DURATION: (Promedio de Duración de la Llamada).

- Es la cantidad de tiempo que se demora la llamada. Es el TMO conocido como el Tiempo Promedio que dura una Actividad.

BLEND (Flex Agent).

- Recibir llamadas de entrada y salida con los mismos operadores. Puede recibir y hacer llamadas debido a privilegios otorgados por el sistema.

BLENDED CALL CENTER: (Centro de Llamadas Universal).

- Es un centro de llamadas donde el sistema telefónico actúa como ACD y como marcador predictivo permitiendo a los operadores realizar ambos trabajos y recibir y realizar grandes cantidades de llamadas. Existen 3 estrategias tecnológicas para alcanzar este tipo de servicio, primero unificar el ACD y el marcador predictivo en un solo sistema, utilizando la integración con el computador, segundo comprar un ACD con características de marcador predictivo y tercero comprar un marcador predictivo con capacidades sofisticadas de operadora de entrada.

CALL CENTER.

- Esta palabra se traduce al español como Centro de Llamadas que es un sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las 3 labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica las cuales son, la adquisición de clientes, el mantenimiento de clientes y el cobro a través del sistema telefónico.

CANJE

Cambio, trueque o sustitución.



CAPACITACIÓN

Disposición y aptitud para conseguir un objetivo

CLIENTE.

- Es la empresa o institución que contrata y recibe servicios de CALL CENTER S.A.

COACHING

Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

COORDINADOR

Conjunto de personas elegidas para dirigir y organizar algo

CTI (Computer Telephony Integration)

- Software que permite al asesor recibir simultáneamente la llamada y los datos del usuario que llama en su pantalla.
- Tecnología integrada para hacer más eficiente la utilización de los recursos de un call center. Tiene varios objetivos: Ruteo y transferencia inteligente, liberación de recursos telefónicos e independencia del aparato telefónico.

DNIS.

- Número al cual está llamando el cliente. Si se tiene un número distinto para cada servicio, se puede saber exactamente qué servicio quiere el cliente.

DOCTRINA

Enseñanza que se da a una persona sobre una materia determinada.

DOWNLOAD.

- Es el acto de recibir un archivo o información que está siendo transmitido por otro computador remotamente o a través de medio magnético.



EMPLEADOR

Patrón, jefe persona a cargo de contratar

ESTANDAR

Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia por ser corriente, de serie

E-MAIL: (Correo Electrónico)

- Es un método para enviar mensajes en la forma de texto electrónico de una persona a otra por medio de una red de comunicación.

FAX ON: (Activación de Fax).

- Es un sistema de fax que le permite a los usuarios, llamar y seleccionar o extraer la información de manera escrita. Estos sistemas de fax on son populares en la parte de soporte técnico, el llamador selecciona el documento que necesite y el fax on se lo envía inmediatamente. Un ejemplo podría ser un extracto bancario, los usuarios seleccionan la información de la base de datos del banco y el sistema se lo envía a un fax que el usuario indique.

FAX SERVER: (Servidor de Fax).

- Es un computador con una o más tarjetas de fax, instaladas y conectadas a una red local y donde su función principal es actuar como estación de fax para todos los usuarios de la red. Este envía los faxes desde cualquier PC hacia la red, así como los recibe e imprime en una impresora láser predeterminada.

GUIONES. (Scripts)

- En telemarketing o televentas es la guía pre-escrita que le dice a los operadores lo que tiene que decir en las llamadas.

HOST.

- Generalmente se refiere a un computador. Es la parte del computador que maneja la terminal en una integración teléfono - computador, realiza el proceso que conlleva a otros sistemas en



la red. Por ejemplo: Enruta la llamada usando una base de datos o tiene la información que puede ser accesada por otros.

IVR o VRU (Interactive Voice Response).

- Es decir, la unidad de Audio-Respuesta, es allí donde llegan las llamadas que no requieren de paso a asesor.

LAN: (Redes de Área Local)

- Redes que interconectan equipos dentro de un entorno físico reducido.

LÍDER

Director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad

MARCADOR PREDICTIVO

- Es una integración de software y hardware que realiza la marcación para las campañas de salida en los Centros de Llamadas, cuya característica principal consiste en la utilización de unos complejos algoritmos de predicción, que le permiten determinar según la duración de la llamada, (estipulada para cada campaña) cuál será el asesor que estará disponible más pronto para asignarle una llamada efectiva, o sea cuando contesta una voz humana.
- Con sus sofisticados algoritmos, puede determinar con mayor precisión cuándo va a desocuparse el asesor al cual puede asignarle una de las llamadas que previamente ha realizado y en la cual ha detectado la respuesta de una voz humana.

MERCADEO DIRECTO.

- Es un término que incluye correo directo, telemarketing y publicidad de respuesta directa. Cualquier mercadeo que pretenda llegar a un cliente potencial con el propósito de obtener una respuesta directa del cliente hacia el mercado y no hacia un distribuidor o tercero.



MUESTRA.

- Es un grupo de consumidores con la misma característica demográfica los cuales son encuestados con preguntas acerca de productos o servicios. Sus respuestas son escogidas, tabuladas y analizadas.

OPERACIONES

Acción o conjunto de acciones realizadas según unos planes previos

OPERADOR TELEFÓNICO

Persona que maneja una centralita telefónica

OUTSOURCING.

En términos generales, Outsourcing significa subcontratación.

PARADIGMA

Cada uno de los esquemas formales a que se ajustan las palabras, según sus respectivas flexiones

SOFTWARE DE SCRIPT

El script (guión) consta de dos aplicaciones:

- Diseño de guión: Permite al usuario crear /diseñar guiones en una modalidad gráfica fácil de utilizar.
- Ejecución de guión: Permite al asesor ejecutar guiones definidos e interactuar con el equipo de discado.

TECNOLOGÍA DE CÓMPUTO.

- Es un término que describe el proceso de la aplicación computarizada inteligente a los equipos de telecomunicaciones especialmente conmutadores y teléfonos. El término cubre varias tecnologías incluyendo integración teléfono - computador, por medio de la red local, proceso interactivo de voz, correo de voz, asistente automático, reconocimiento de voz, texto,



fax, simultáneo voz y datos, proceso de señal, video conferencia, marcador predictivo, audiotexto, conmutador tradicional o computarizado.

TCP/IP.

- Es una familia de protocolos desarrollados para permitir la comunicación entre cualquier par de computadoras de cualquier red o fabricante, respetando los protocolos particulares de cada red individual.

WAN: (Redes de Área Extensa)

- Redes que unen equipos instalados en distintos edificios e incluso en distintas ciudades.

2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

American Call Center es una empresa contribuyente especial constituida por accionistas que tiene en regla todos los debidos procesos requeridos por ley:

Apertura cuenta de Integración de Capital

Documentación:

1. Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas)
2. Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías
3. Solicitud para la apertura de la cuenta de Integración de Capital (formato varía de acuerdo al banco en el que se apertura) que contenga un cuadro de la distribución del Capital.
4. El valor del depósito

Celebrar la Escritura Pública

Documentación:



1. Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas)
2. Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías
3. Certificado de apertura de la cuenta de Integración de Capital dada por el banco
4. Minuta para constituir la Compañía
5. Pago derechos Notaría.

Solicitar la aprobación de las Escrituras de Constitución

Documentación

1. Tres copias certificadas de las Escrituras de constitución
2. Copia de la cédula del Abogado que suscribe la solicitud
3. Solicitud de aprobación de las Escrituras de constitución de la Compañía

Obtener la resolución de aprobación de las Escrituras

Documentación:

- Recibo entregado por la Superintendencia de Compañías al momento de presentar la solicitud.

Cumplir con las disposiciones de la Resolución

Documentación:

Para obtener la patente y el certificado de existencia legal se deberá adjuntar:

1. Copia de las Escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías.
2. Formulario para obtener la patente (se adquiere en el Municipio).
3. Copia de la cédula de ciudadanía de la persona que será representante legal de la Empresa.

Inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil

Documentación:



1. Tres copias de las Escrituras de constitución con la marginación de las resoluciones.
2. Patente municipal.
3. Certificado de inscripción otorgado por el Municipio.
4. Publicación del extracto.
5. Copias de cédula y papeleta de votación de los comparecientes.

Elaborar nombramientos de la directiva de la Compañía

Documentación:

- Ninguna

Inscribir nombramientos en el Registro Mercantil

Documentación

1. Tres copias de cada Nombramiento
2. Copia de las Escrituras de Constitución
3. Copias de cédula y papeleta de votación del Presidente y Gerente

Reingresar los Documentos a la Superintendencia de Compañías

Documentación

1. Formulario RUC 01A
2. Formulario RUC 01B
3. Nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil
4. Copias de cédulas y papeletas de votación de Gerente y Presidente
5. Tercera copia certificada de la Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil
6. Una copia de la panilla de luz o agua del lugar donde tendrá su domicilio la Compañía
7. Publicación del extracto

Obtener el RUC

Documentación



1. Formulario 01A con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías.
2. Formulario 01B con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías
3. Original y copia de los nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil.
4. Original y copia de la Escritura de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
5. Original y copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal.
6. Una copia de la planilla de luz, agua, teléfono, pago del impuesto predial del lugar donde estará domiciliada la Compañía a nombre de la misma o, contrato de arrendamiento. Cualquiera de estos documentos a nombre de la Compañía o del Representante Legal.
7. Si no es posible la entrega de estos documentos, una carta por el propietario del lugar donde ejercerá su actividad la Compañía, indicando que les cede el uso gratuito.
8. Original y copia de las 4 hojas de datos que entrega la Superintendencia de Compañías.
9. Si el trámite lo realiza un tercero deberá adjuntar una carta firmada por el Representante Legal autorizando.

Retirar la cuenta de Integración de Capital

Documentación

1. Carta de la Superintendencia de Compañías solicitando al banco se devuelva los fondos depositados para aperturar la cuenta de Integración de Capital.
2. Copia de cédula del Representante Legal y de los accionistas de la Compañía.
3. Solicitud de retiro de los depósitos de la cuenta de Integración de Capital, indicar en dicha solicitud si el dinero lo puede retirar un tercero.

Aperturar una Cuenta Bancaria a nombre de la Compañía

Documentación

1. Solicitud de apertura de cuenta.



2. Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que manejaran la cuenta.
3. Copia de un planilla de servicios básicos donde conste la dirección de residencia quienes van a manejar la cuenta.
4. Un depósito con un monto mínimo dependiendo de la institución bancaria.

Obtener permiso para imprimir Facturas

Documentación

2. Solicitud de inspección (formulario que entregan en el SRI).
3. Permiso de Bomberos.
4. En caso de realizar operaciones de Comercio Exterior, la autorización de la CAE.
5. Certificados, contratos o facturas de proveedores de la Compañía.
6. Certificado de cuenta bancaria a nombre de la Compañía.
7. Registro patronal en el IESS.
8. Patente Municipal.
9. Facturas que sustenten la propiedad mobiliaria.
10. Contrato de compraventa que sustente la propiedad inmobiliaria.
11. Panilla de luz, agua, teléfono o carta del pago del impuesto predial a nombre de la Compañía y/o el contrato de arrendamiento, o la carta de autorización de uso gratuito de oficina con reconocimiento de firma.

2.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cómo nos servirá la implementación de manuales de procesos?

¿Cuál es el enfoque de las actividades del desempeño laboral?

¿En que ayudara el delimitar canales de comunicación en la empresa?

¿Cuáles serán las evaluación de desempeño que se aplicara?

¿Qué tipo de reconocimientos se otorgaran al personal de American Call Center?



2.5.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES PREGUNTAS DIRECTRICES DE LA INVESTIGACIÓN

- **Variable Dependiente**

No existe personal altamente calificado para los puestos de trabajo.

Se incorporaron en la empresa personas con diferencias sexuales y esto ha generado una desmotivación debido a la falta de capacitación.

No existe un trato con equidad para los trabajadores.

La inseguridad que sienten los trabajadores al momento de descuidar alguna pertenecía.

Falta de comunicación en los departamentos de las diferentes campañas.

Eventos corporativos tiene ausentismo ya que no se ajusta a las diferentes religiones.

- **Variable Independiente**

Falta de formación académica profesional.

Falta de capacitación y adecuación para el personal existente en relación de aceptar diferentes tipos de trabajadores.

Generación de ambiente hostil en las barreras descendentes.

El deterioro de valores provenientes en los hogares.

El síndrome de Estocolmo que no ha sido tratado ni identificado.

Personas demasiado sensible que sienten acoso laboral (moobing).

Las creencias religiosas a las que pertenecen los diferentes trabajadores.



CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación de campo: Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

Según la extensión del estudio, puede haber:

Investigación censal Investigación de caso (encuesta) Según las variables, la investigación puede ser:



Investigación experimental: Se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular.

Investigación proyectiva: También conocida como *proyecto factible*, consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar un problema. Intenta responder preguntas sobre sucesos hipotéticos del futuro (de allí su nombre) o del pasado a partir de datos actuales. Se ubican las investigaciones para inventos, programas, diseños.

- Investigación de alta o baja interferencia

Según su ubicación temporal:

Investigación histórica: Trata de la experiencia pasada; se relaciona no sólo con la historia, sino también con las ciencias de la naturaleza, con el derecho, la medicina o cualquier otra disciplina científica.

El investigador cuenta con fuentes primarias y secundarias. De las fuentes primarias, el investigador obtiene las mejores pruebas disponibles: testimonios de testigos oculares de los hechos pasados y objetos reales que se usaron en el pasado y que se pueden examinar ahora. Las fuentes secundarias tienen que ver con la información que proporcionan las personas que no participaron directamente en ella.

Investigación científica Es una actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos y, por esa vía, ocasionalmente dar solución a problemas o interrogantes de carácter científico.

Métodos de investigación científica

Método de lo abstracto a lo concreto

Reglas del método científico

1. Formulación precisa y específica del problema.
2. Proponer hipótesis bien definidas y fundamentadas



3. Someter la hipótesis a una contrastación rigurosa.
4. No declarar verdadera una hipótesis hasta confirmarla satisfactoriamente
5. Analizar si la respuesta puede plantearse de otra forma.(Aldaz, 2011)

Método deductivo: Parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.

Método inductivo: Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez.

Método hipotético-deductivo: A través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente.

Investigación fundamental: A partir de la muestra de sujetos, las conclusiones de la investigación se hace extensiva a la población y se orienta a las conclusiones. Su objetivo se centra en el aumento de información teórica y se relaciona con la investigación pura (básica).

Investigación acción: Se centra en generar cambios en una realidad estudiada y no coloca énfasis en lo teórico. Trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación, y se orienta en la toma de decisiones y es de carácter ideográfico.

Metodología cuantitativa: Para cualquier campo se aplica la investigación de las Ciencias Físico-Naturales. El objeto de estudio es “externo” al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.

Metodología cualitativa: Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular.



Investigación descriptiva: No hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. Su metodología es fundamentalmente descriptiva, aunque puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos.

Investigación experimental: Se manipula una o varias variables independientes, ejerciendo el máximo control. Su metodología es generalmente cuantitativa.

Investigación Descriptiva: Se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.

Investigación correlacionar: Es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables

Investigación explicativa: Es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Puede valerse de diseños experimentales y no experimentales.

Investigación predicativa: Se plantea predecir fenómenos o hechos basándose en datos anteriores y técnicas cuantitativas tales como regresión múltiple o análisis causal.

Investigaciones sincrónicas: son aquellas que estudian fenómenos que se dan en un período corto.

Investigaciones diacrónicas: Son aquellas que estudian fenómenos en un período.

Investigación histórica: se encarga de describir fenómenos que acontecieron en el pasado basándose en fuentes históricas o documentos. Se basa fundamentalmente en describir los hechos.

Investigación de campo: la investigación se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible. Se pueden incluir experimentos de campo y la investigación ex post facto empleando metodología cualitativa.

La muestra: Se emplea solamente en las ciencias sociales aunque también se puede realizar con personas, dividido en:



Estudio de grupo: Para este estudio se emplean muestras grandes de sujetos, seleccionadas por algún método de selección aleatoria, aunque también puede estudiar muestras de sujetos no aleatorios. Se emplea una metodología cuantitativa y los análisis se hace a través de la estadística para generalizar los resultados. En los casos de estudio de grupos pequeños, se suelen hacer análisis cualitativos.

Análisis: A partir de los tipos de investigación se determina el mejor tipo de investigación se observa los pasos de la investigación histórica y científica ya que esta involucra a la obtención de nuevos conocimientos, descripción y la correlación, lo cual llevaría a pensar que es la mejor investigación. Pero si se analiza a través de las demás clasificaciones, se puede ver una interrelación entre ellas mismas, predominando la metodología cualitativa o cuantitativa, si es experimental o no, si es longitudinal o transversal. La investigación científica es el método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos. El tipo de investigación elegida dara como resultado una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma, es tan compacta que posee formas, elementos, procesos, diferentes tipos, entre otros. . De este modo, toda investigación va más allá de los límites de un individuo investigador No obstante, la escogencia correcta del tipo de investigación juega un papel crucial para el éxito de toda investigación.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 POBLACIÓN

El sexo y la edad permiten conocer cómo está compuesta o conformada una población. Para realizar su estudio, se utilizan pirámides de población, que como su nombre lo indica, representan la composición de la población mediante una gráfica en forma de pirámide. Esto permite visualizar, e incluso analizar, en forma rápida como está estructurada dicha población, es decir, que sexo predomina, como están distribuidas las edades de sus habitantes y si la población es predominante joven, vieja o si es homogénea en cuanto a su grupo de edad. Así llegan a conocer sus necesidades y requerimientos.



Cada país tiene sus propias características en cuanto a cómo se conforma su población. Por lo que puede haber tres diferentes comportamientos de la misma.

Las personas o cosas que forman parte de la población se denominan elementos. En sentido estadístico un elemento puede ser algo con existencia real, como un automóvil o una casa, o algo más abstracto como la temperatura, un voto, o un intervalo de tiempo.

A su vez, cada elemento de la población tiene una serie de características que pueden ser objeto del estudio estadístico. Así por ejemplo si se considera como elemento a una persona, se puede distinguir en ella los siguientes caracteres:

Sexo, Edad, Nivel de estudios, Profesión, Peso, Altura, Color de pelo, etc.

Luego por tanto de cada elemento de la población se podrá estudiar uno o más aspectos cualidades o caracteres.

La población puede ser según su tamaño de dos tipos:

Población finita: cuando el número de elementos que la forman es finito, por ejemplo el número de alumnos de un centro de enseñanza, o grupo clase.

Población infinita: cuando el número de elementos que la forman es infinito, o tan grande que pudiesen considerarse infinitos. Como por ejemplo si se realizase un estudio sobre los productos que hay en el mercado. Hay tantos y de tantas calidades que esta población podría considerarse infinita.

Ahora bien, normalmente en un estudio estadístico no se puede trabajar con todos los elementos de la población sino que se realiza sobre un subconjunto de la misma.

Este subconjunto puede ser una muestra, cuando se toman un determinado número de elementos de la población, sin que en principio tengan nada en común; o una subpoblación, que es el subconjunto de la población formado por los elementos de la población que comparten una determinada característica, por ejemplo de los alumnos del centro la subpoblación formada por los alumnos de 3º Medio o la subpoblación de los varones.
(Estrada, 2012)



Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones". Levin & Rubin (1996).

"Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común". Cadenas (1974).

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y en nuestro caso social, y este tamaño vienen dados por el número de elementos que constituyen la población, según el número de elementos la población puede ser finita o infinita. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, se puede considerar a esta como una población infinita, por ejemplo; el conjunto de todos los números positivos.

Cuando la población es muy grande, la observación y medición de todos los elementos se multiplica la complejidad, en cuanto al trabajo, tiempo y costos necesarios para hacerlo. Para solucionar este inconveniente se utiliza una muestra estadística.

Es a menudo imposible o poco práctico observar la totalidad de los individuos, sobre todos si estos son muchos. En lugar de examinar el grupo entero llamado población o universo, se examina una pequeña parte del grupo denominada muestra.

3.2.2 MUESTRA

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria R. Spiegel (1991).

"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos". Levin & Rubin (1996).

"Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia", Cadenas (1974).



Se utiliza esta información para hacer referencias sobre la población que está representada por la muestra. En consecuencia muestra y población son conceptos relativos. Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo.

Técnicas de muestreo

Esto no es más que el procedimiento empleado para obtener una o más muestras de una población; el muestreo es una técnica que sirve para obtener una o más muestras de población.

Este se realiza una vez que se ha establecido un marco muestral representativo de la población, se procede a la selección de los elementos de la muestra aunque hay muchos diseños de la muestra.

Al tomar varias muestras de una población, las estadísticas que calculamos para cada muestra no necesariamente serían iguales, y lo más probable es que variaran de una muestra a otra.

Tipos de muestreo

Existen dos métodos para seleccionar muestras de poblaciones; el muestreo no aleatorio o de juicio y el muestreo aleatorio o de probabilidad. En este último todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra. Una muestra seleccionada por muestreo de juicio se basa en la experiencia de alguien con la población. Algunas veces una muestra de juicio se usa como guía o muestra tentativa para decidir cómo tomar una muestra aleatoria más adelante. Las muestras de juicio evitan el análisis estadístico necesario para hacer muestras de probabilidad.

Análisis

En American Call Center en la ciudad de Quito laboran 350 trabajadores clasificadas de la siguiente manera a todo el personal administrativo se le realizara una encuesta a nivel de mandos medios y al personal de operaciones se realizó un muestreo aleatorio para evitar probabilidades.



Tabla No. 1 Distribución de personal administrativo de American Call Center Quito

	
PERSONAL ADMINISTRATIVO UIO	
ÁREA - CARGO	No Personas
Director de Marketing	1
Coordinador de RR.HH.	1
Coordinador de Operaciones	3
Supervisor Administrativo	1
Supervisor de Operaciones	5
Supervisor de Calidad	1
Supervisor de Sistemas	1
Líder Sénior de Operaciones	15
Líder Junior de Operaciones	10
Técnicos de Redes	2
Técnicos de Soporte	1
Analista de Selección	2
Asistente de RR.HH.	1
Auxiliar de RR.HH.	2
Asistente Administrativa	1
Asistente de Operaciones	2
Recepcionista	1
Total Personal	50

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Departamento de RR.HH. American Call Center UIO



Tabla No. 2 Distribución de personal Operativo de American Call Center

OPERACIONES UIO	
ÁREA – CARGO	No. Personas
Asesores Telefónicos	190
Gestores Operacionales	75
Gestores de Calidad	20
Agentes de Calidad	15
TOTAL PERSONAL	300

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Nómina del departamento de RR.HH. de American Call Center

Para el obtener la muestra se realizó la siguiente formula (Santiago Aguilar Baroja, 2012)

$$N_c = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

n = muestra representativa

Z = 1.96 (con nivel de confianza del 95%)

P = 50% de probabilidad que ocurra

Q = (1 – P) = [1 – 0.50]= 50% de probabilidad que no ocurra



$$n = \frac{229.6875}{1.9136 \quad 0.76563}$$

$$n = \frac{229.6875}{2.679225} \quad n = 86$$

En base al dato anterior se decide aplicar 86 encuestas debido al riesgo de que no todas sean contestadas de manera adecuada.

3.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 ESTUDIO DE MERCADO

En este servicio del Call Center. se suministra los recursos humanos, técnicos y tecnológicos requeridos para los procesos operativos de soporte a actividades comerciales contratadas por el cliente. Dichas actividades están generalmente relacionadas con las líneas de atención telefónica y no pueden ser realizadas en el momento mismo de la llamada.

Beneficios Económicos

- No comprometer altos niveles de inversiones en actividades diferentes al negocio principal.
- Transformar costos fijos en variables en proporción al uso.
- Efectividad de costos/economías de escala.
- Evitar comprometer el mejoramiento del servicio por restricciones presupuestales.
- Disminución/control del crecimiento de plantas de cargos.

Beneficios Operativos Y Funcionales

- Experiencia en administración de call center lo que permite proveer mayores niveles de servicio a menor costo.
- Flexibilidad para responder ante el aumento y las variaciones del servicio



Beneficios Tecnológicos

- Tecnología de punta en el centro de llamadas.
- Disminución del riesgo de obsolescencia tecnológica.
- Disminución del esfuerzo de administración de la tecnología
- El servicio automático de Unidad de Audio-Respuesta permite la interacción entre un usuario con los sistemas de una compañía mediante el uso del teléfono.
- El usuario puede ingresar datos al sistema y obtener cualquier información que se encuentre en la base de datos

Conveniencia

- Utiliza para ingresar datos la terminal universalmente más difundida: El Teléfono.
- Otorga privacidad para las transacciones.
- Brinda un acceso más rápido a la información.
- Permite enviar vía fax, comprobantes escritos de las transacciones.

Aumenta la productividad

- Procesa las llamadas rutinarias y simples, dejando a las operadoras tiempo para responder solicitudes complejas.
- Elimina el trabajo operativo.
- Mejora el servicio e incorpora otros servicios de valor agregado.

Mejora el alcance y calidad de los servicios prestados

- Mejora el servicio e incorpora otros servicios de valor agregado.
- Siempre es cortés en sus respuestas.
- Provee respuestas uniformes y precisas a las inquietudes más comunes de los clientes.

Consistencia en la calidad de atención.

- Menor cantidad de llamadas abandonadas.
- Puede transferir a un asesor para atención personalizada.
- Proporciona respaldo si el computador central no se encuentra disponible.



- Tiene un crecimiento modular.
- Genera reportes para que los clientes se aseguren del nivel de servicio prestado.

Incremento de ganancias y reducción de costos

- Reduce la duración de las llamadas.
- Maneja las llamadas rutinarias, lo que se traduce en menos agentes, espacio físico,, menor cantidad de entrenamiento y reclutamiento de personal.
- Reducción de la cantidad de personal adicional para cubrir períodos de alto tráfico de llamadas.
- No requiere personal adicional para cubrir emergencias.
- Evita el entrenamiento de personal temporal.
- Permite que los asesores se concentren en atender requerimientos más complejos.

Extensión del servicio

- Acceso las 24 horas del día los 365 días al año. Altamente confiable para funcionamiento ininterrumpido.
- Mayor confidencialidad de la información
- Permite interconectarse con múltiples computadores
- Haciendo posible el acceso a diferentes bases de datos, mediante diferentes sistemas operativos y protocolos de comunicaciones.
- Contacto directo del usuario con la máquina y los sistemas de una compañía.
- Acceso a un menú con todas las opciones posibles para lo que el usuario

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

A. La Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia a sido lograda mediante la observación.



Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra esta en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

Pasos que debe tener la observación

- Determinar el objeto, situación, caso, etc (que se va a observar)
- Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
- Determinar la forma con que se van a registrar los datos
- Observar cuidadosa y críticamente
- Registrar los datos observados
- Analizar e interpretar los datos
- Elaborar conclusiones
- Elaborar el informe de observación (este paso puede omitirse si en la investigación se emplean también otras técnicas, en cuyo caso el informe incluye los resultados obtenidos en todo el proceso investigativo)

B. La Entrevista

Nos dará obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

C. La Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un



listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

Riesgos que conlleva la aplicación de cuestionarios

- La falta de sinceridad en las respuestas (deseo de causar una buena impresión o de disfrazar la realidad).
- La tendencia a decir "sí" a todo.
- La sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado, de alguna manera.
- La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.
- La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

D. Focus group

Los focus group son una herramienta muy poderosa para hacer estudios de diagnóstico en temas de imagen y comunicación. A pesar del número de participantes en cada uno de ellos, entre siete y ocho, tienen una representatividad de productividad conceptual pertinente. Son seleccionados según un perfil específico dependiendo del tema a tratar (edades, roles, ocupaciones, consumo de determinados productos o servicios, etc.), no se conocen entre sí y durante la reunión discuten sobre un tema propuesto por el coordinador, quien tiene la función de coordinar al grupo y conducir la reunión de tal modo que se cumplan los objetivos del



estudio. La reunión de desarrolla bajo un guión previamente elaborado y diseñado por el investigador que contiene los temas que se desea tratar y responde a los objetivos del estudio garantizando que no queden algunos de los temas importantes sin tratar. Las reuniones son grabadas y transcritas, lo que resulta una fecundidad extraordinaria ya que posibilita releer varias veces algunos de los fragmentos y hacer anotaciones.

Las características más notables de los focus group son su agilidad, su profundidad, su potencial para adquirir visión estratégica de los temas, su enorme capacidad de diagnóstico, y su fecundidad para aportar ideas y concebir posibles líneas de actuación, entre otras. El focus group es la única herramienta a disposición del investigador que sirve para analizar y para confrontar la información. Es un método muy valioso que ayuda a comprender la actitud de los participantes, su comprensión y su percepción de una intervención, lo que no sería posible partiendo de una base individual, es decir en las entrevistas en profundidad. La situación de grupo permite obtener diversos puntos de vista y percepciones estimuladas por la interacción.

El éxito de los focus group depende en gran medida del moderador que debe saber analizar e interpretar los contenidos de la reunión por lo que tiene que tener formación al respecto, experiencia y talento. Durante la reunión tiene que estar muy pendiente de todo, cumplir el guión, garantizar la calidad de la grabación y mantener vivo el interés de los participantes teniendo un sexto sentido para sacar el máximo provecho a las intervenciones de los participantes. Una vez que finaliza la reunión, el moderador realiza el trabajo de análisis e interpretación dejando de lado sus propias creencias y prejuicios. Para el análisis, se lleva a cabo un estudio de los protocolos con la transcripción con la finalidad de identificar la presencia de ideas, sus variantes, los detalles que suscitan polémica, las opiniones recurrentes; y con la interpretación, el moderador descubre cuál es la lógica y los esquemas perceptuales que dan sentido a las ideas y opiniones de los participantes.

3.5 ANALISIS

Para evaluar a la población de American Call Center se tomara en cuenta las siguientes técnicas de investigación.

- ✓ Encuestas



- ✓ Focus group
- ✓ Entrevista

Estos son los recursos técnicos fundamentales de la investigación científica y se utilizan de manera complementaria.

Con la ayuda del análisis cualitativo se logra describir los elementos de ciertas conductas, registrarlos de forma ordenada, clasificarlos o categorizarlos, determinar su frecuencia cuantitativa e interrelaciones

Las técnicas de investigación adoptadas son una oportunidad para manifestar las variables que afectan, para tener la mente abierta a sorpresas, para que la empresa se enriquezca con la aportación de nuevas ideas y formas de pensar diferentes e imprevisibles y tener cambios de actitud y de adentro hacia afuera.

En American Call Center se realizara la encuesta Cuestionario: Como instrumento para la encuesta se utilizara un cuestionario de preguntas cerradas con un contenido de 6 de las mismas que nos servirá para probar las hipótesis antepuestas.

Entrevista Personal: Se lo llevará entrevistando a un director, un coordinador y un operativo ya sea operativo o administrativo para eliminar cualquier duda y evitar que luego no podamos probar las hipótesis en las cuales trabajamos.

Observación Personal: Nos servirá para tener un mayor alcance de la investigación.



3.5.1 ENCUESTA A NIVEL OPERATIVO

Cuerpo de la Encuesta Esta encuesta tiene como finalidad evaluar y llegar a conocer la prioridad de la falta de rediseñar los procesos en RR.HH. para obtener mejores beneficios tanto como para la empresa y sus miembros en su totalidad.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto es anónima y no hay respuestas correctas ni incorrectas. Mi nombre es Elena Almeida estudiante Instituto Tecnológico Superior Cordillera se le agradece de antemano su cooperación y conteste con sinceridad las siguientes interrogantes, Muchas gracias.

Marque con una X su respuesta.

Fecha:..... Campaña:.....

Sexo: M.... F.... Edad:.....

¿Qué tiempo trabaja en la empresa?.....

1.- ¿Sabe lo que es una reingeniería?

Si ____

No ____

2.- ¿Usted como trabajador y empleado de American Call Center Quito se siente satisfecho con los servicios que ofrece el Departamento de Recursos Humanos de American Call Center

Muy Satisfecho ____

Satisfecho ____

Poco Satisfecho ____

Nada Satisfecho ____

3.- ¿Cree usted que el Departamento de recursos humanos de American Call Center Quito requiere de cambios en sus procesos para mejorar los servicios que ofrece?

Si ____

No ____



4.- Según su punto de vista como establece la capacitación que el departamento de recursos humanos le ha brindado para la realización de su trabajo

Excelente _____

Sobresaliente _____

Buena _____

Mala _____

5.- Califique la relación que mantiene con su supervisor

Agradable _____

Neutra _____

Desagradable _____

Indiferente _____

6.- ¿Cree usted que el sueldo que percibe es acorde a sus funciones?

Si _____

No _____

7.- ¿Se siente satisfecho con su ambiente de trabajo?

Satisfactorio _____

Poco Satisfactorio _____

Nada Satisfactorio _____

8.- ¿Cree usted que existe comunicación deficiente entre el Departamento de recursos humanos de American Call Center, y las demás áreas de American Call Center Quito ?

Si _____

No _____



9.- ¿El Departamento de Recursos Humanos de American Call Center Quito aplica normas y procedimientos por escrito en la asignación de tareas que le encomiendan?

Frecuentemente _____

A menudo _____

Nunca _____

10.- ¿Está de acuerdo con la aplicación de un reglamento interno del trabajo, para el bienestar del trabajador o empleado de ACC?

Si _____

No _____



3.5.2 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL LÍDERES MANDOS MEDIOS

Cuerpo de la Encuesta Esta encuesta tiene como finalidad evaluar y llegar a conocer la prioridad de la falta de rediseñar los procesos en RR.HH para obtener mejores beneficios tanto como para la empresa y sus miembros en su totalidad.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto es anónima y no hay respuestas correctas ni incorrectas. Mi nombre es Elena Almeida estudiante Instituto Tecnológico Superior Cordillera se le agradece de antemano su cooperación y conteste con sinceridad las siguientes interrogantes, Muchas gracias.

Marque con una X su respuesta.

Fecha:..... Campaña:.....

Sexo: M F Edad:.....

Qué tiempo trabaja en la empresa.....

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una X la respuesta.

1. ¿Conoce los valores y objetivos de la empresa?

Si ____ No ____

¿Por qué?

2. ¿Se siente motivado e identificado con los valores que persigue la empresa?

Siempre ____

La mayoría de veces ____

Pocas veces ____

Nunca ____



3. ¿Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con su actuar personal?

Siempre_____

La mayoría de veces_____

Pocas veces_____

Nunca _____

4. ¿Cree usted que sus objetivos laborales se están cumpliendo en la empresa?

Mucho_____

Poco_____

Nada_____

5. ¿Cómo es la comunicación frente a su equipo de trabajo?

Muy Bueno _____

Bueno_____

Regular _____

Malo _____

6. Según su punto de vista como establece la capacitación que el departamento de recursos humanos le ha brindado para la realización de su trabajo

Excelente_____

Sobresaliente_____

Buena _____

Mala_____



7. ¿Con que frecuencia utiliza los canales de comunicación en la empresa en American Call Center Quito?

Constantemente_____

Poco_____

Nada_____



3.5.3 ENTREVISTA DIRECTORES MANDOS ALTOS

· Esta información es CONFIDENCIAL y servirá únicamente para desarrollar nuevas ideas a fin de atender mejor a nuestro cliente interno.

1. Considera, que existe una comunicación abierta y espontánea entre los empleados, con sus supervisores y Directivos.

SI NO

¿Por qué?

2. Estima usted que en la empresa, se estimula a los empleados para que tengan un compromiso con los objetivos de la institución

SI NO

¿Por qué?

3. Considera usted que la inducción de la empresa permite o ayuda a que el personal se Inserte rápidamente con la dinámica de la organización

4. Qué factores hace que el personal se inserte rápidamente en la dinámica de la empresa y Asuma un compromiso organizacional.

5. Está de acuerdo con las políticas del Reglamento Interno de la empresa, la forma como se Socializó su contenido, y la aplicación y seguimiento que se está haciendo del mismo.

SI NO



¿por qué?

6. Considera que la empresa es suficientemente conocida en el sector privado en donde

Predomina su imagen

SI NO

¿por qué?

7. Usted como Directivo de la empresa, ¿qué haría para mejorar la cultura organizacional de la empresa?



3.6 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación para realizar una reingeniería en el departamento de recursos humanos de American Call Center Quito se desarrolló en tres fases mediante las técnicas aplicadas.

Primera fase: Se realizó a través de la planificación de las actividades necesarias para dar cumplimiento de la investigación. En esta fase se eligió la documentación que conformó la fundamentación teórica y los antecedentes del estudio definiendo e identificando la problemática que afecta día a día.

Segunda Fase: está referida a la investigación de campo, en donde a través de las técnicas de observación se llevó un diario o registro de los hechos desapercibidos para otros. E igualmente a través de la entrevista estructurada a los asesores telefónicos se obtuvo respuestas a las preguntas abiertas, las cuales fueron sometidas a un proceso de análisis, interpretación y reflexión para ser conceptualizadas, categorizadas y subcategorizadas.

Tercera fase: Se realizó un análisis e interpretación de los resultados. Esta se realizó a través de los antecedentes.

La forma de realizar las técnicas son la:

OBSERVACIÓN DIRECTA:

Se desarrolló dentro de la organización a todo el personal operativo, es decir Asesores Telefónicos, en el evento que realiza la empresa cada mes llamado Día de integración. El mes que se realizó dicha actividad fue en enero, en dos horarios de 13h00 a 14h00 y de 14h00 a 15h00. Se manejó de esta manera, ya que el personal trabaja medio tiempo y para ejecutar las actividades planificadas a todo el personal se requería cumplirlas en dicha forma para no interferir con las funciones de su cargo.

La actividad realizada fue la técnica llamada grupos de sensibilización donde mediante el ejercicio “Poder y Afiliación” se pudo observar varios comportamientos de los empleados para poder identificar el clima laboral que la empresa mantiene.



ENCUESTAS AL PERSONAL:

Las encuestas fueron aplicadas a asesores telefónicos y líderes de cada una de las campañas que se desarrollan dentro de la compañía. Esta metodología tenía como objetivo obtener información relacionada tanto con el clima laboral como con la cultura organizacional, el cual fue cumplido con diferentes preguntas que abordaban dichos temas y que adicionalmente pudo relucir temas de comunicación interna.

Estas encuestas, al igual que el ejercicio de observación directa, se lo aplicó en el mes de enero en dos horarios para los asesores telefónicos, comprendidos entre las 13h00 a 14h00 y de 14h00 a 15h00 con el objetivo de no intervenir en el horario de trabajo. Para los líderes de cada campaña, se lo realizó de 15h00 a 16h00.

FOCUS GROUP:

Esta técnica fue aplicada a los líderes de cada campaña de la empresa. En dicha metodología se planteó ampliar la información que expresaron dentro de las encuestas aplicadas.

Adicionalmente, poder indagar sobre temas que en las encuestas no se especificaba como la participación de Recursos Humanos dentro de la organización, relación con superiores y subordinados, difusión de cultura y su apreciación de varios temas que involucran la organización.

ENTREVISTAS A PERSONAL:

Esta metodología fue aplicada al director de Marketing y Negocios y al Coordinador de Operaciones con el objetivo de obtener información desde su punto de vista sobre la cultura organizacional y clima laboral de la sucursal Quito. Las preguntas fueron directas para obtener información a comparación de la encuesta aplicada a niveles operativos.



CAPITULO IV

4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

4.1 Procesamiento y análisis de cuadros estadísticos

De las encuestas a nivel operativo se obtuvo los datos que nos servirán para resolver la problemática que existe en American Call Center Quito en el departamento de recursos humanos



4.1.1 Conclusiones del análisis estadístico

1 ¿Sabe lo que es una reingeniería?

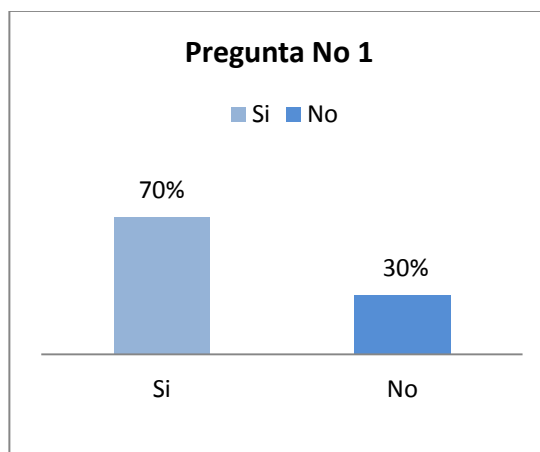
Tabla No. 3 Resultados pregunta 1

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Si	60	70%
No	26	30%
TOTAL	86	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

Gráfico No. 1 Grafico pregunta 1



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

En el resultado de esta interrogante se obtiene como resultado que el 70% corresponde a 60 encuestados que conoce lo que la reingeniería y el 30% que corresponde a 26 encuestados no conoce lo que es la reingeniería esto refleja que se debería explicar los cambios que se pueden presentar a futuro.



2 ¿Usted como trabajador y empleado de American Call Center Quito se siente satisfecho con los servicios que ofrece el Departamento de Recursos Humanos de American Call Center?

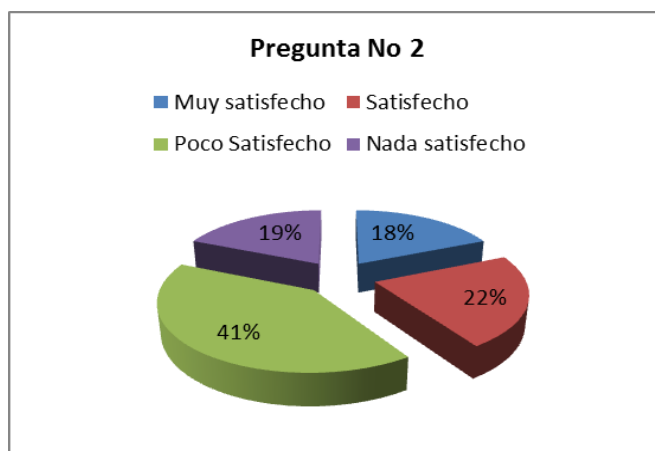
Tabla No. 4 Resultados pregunta 2

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Muy Satisfecho	15	17.44%
Satisfecho	33	38.37%
Poco Satisfecho	22	25.58%
Nada Satisfecho	16	18.60%
TOTAL	86	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

Gráfico No. 2 Grafico pregunta 2



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo



En el resultado de esta interrogante se analiza que el 38.37% que corresponde a 33 encuestados se siente satisfecho, el 25,58% que corresponde a 22 encuestados esta poco satisfecho, el 18.60% que corresponde a 16 encuestados no se siente nada satisfecho y un 17.44% que corresponde a 15 encuestados se siente muy satisfecho esto refleja que con la implementación de la reingeniería se mejoraría la calidad de los servicios para el bienestar

3.- ¿Cree usted que el Departamento de recursos humanos de American Call Center Quito requiere de cambios en sus procesos para mejorar los servicios que ofrece?

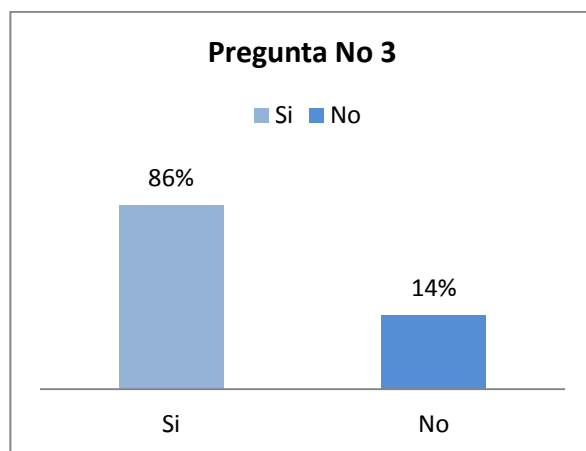
Tabla No. 5 Resultados pregunta 3

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Si	74	86%
No	12	14%
TOTAL	86	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

Gráfico No. 3 Grafico pregunta 3



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo



En el resultado de este interrogante se analiza que el 86% que corresponde 74 encuestados deliberan que SI mientras que el 14% que corresponde a 12 encuestados deliberan que NO, lo cual permite el acceso de un plan de reingeniería de procesos para mejorar los servicios que debe ofrecer un departamento de recursos humanos.

4.- Según su punto de vista como establece la capacitación que el departamento de recursos humanos le ha brindado para la realización de su trabajo.

Tabla No. 6 Resultados pregunta 4

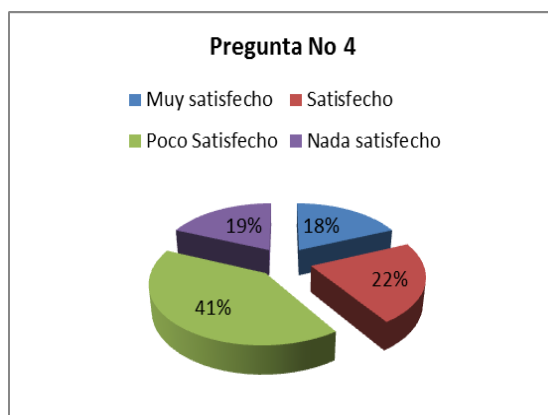
OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Excelente	16	18.60%
Sobresaliente	19	22.09%
Buena	35	40.70%
Mala	16	18.60%
TOTAL	86	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo



Gráfico No. 4 Gráfico pregunta 4



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

En el resultado de esta interrogante se analiza que un 40% que corresponde a 35 encuestados indica que es buena, un 22.09% que corresponde a 19 encuestados indica que es sobresaliente y una igualdad del 18.60% correspondiente a 16 encuestados indican que fue excelente y mala. Se denota que existe una falta de instrucción y comprensión del grupo de trabajo se debería mejorar la comunicación.

5.- Califique la relación que mantiene con su supervisor

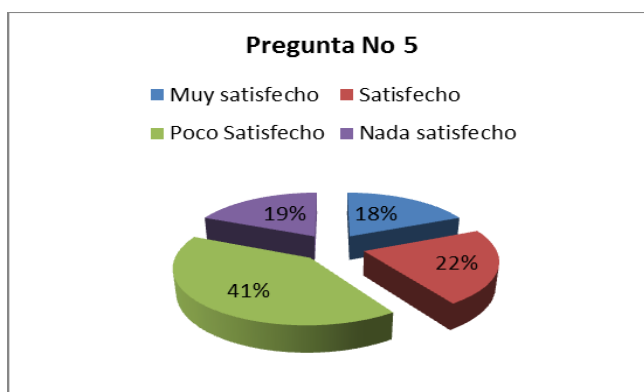
Tabla No. 7 Resultados pregunta 5

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Agradable	25	29.07%
Neutra	33	38.37%
Desagradable	22	25.58%
Indiferente	6	6.98%
TOTAL	86	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

Gráfico No. 5 Grafico pregunta 5



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

En el resultado de esta interrogante se observa que el 38.37% que corresponde a 33 encuestados indican que es neutra, un 29.07% que corresponden a 25 encuestados indican que es agradable, un 25.58% que corresponden a 22 encuestados indican que es desagradable y un 6.98% que corresponden a 6 encuestados indican que es indiferente. Se analiza que del grupo encuestado las personas que señalan que la relación es indiferente es por ciertas indiferencias que se presentan con personas antiguas que son resistentes al cambio.

6.- ¿Cree usted que el sueldo que percibe es acorde a sus funciones?

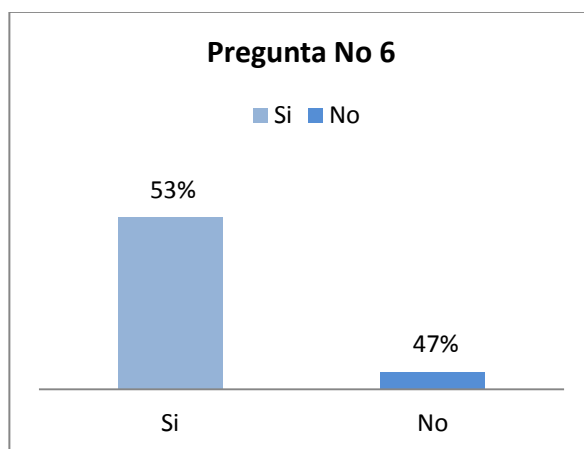
Tabla No. 8 Resultados pregunta 6

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Si	46	53%
No	40	47%
TOTAL	86	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

Gráfico No. 6 Resultados pregunta 6



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

En el resultado de esta interrogante se analiza que el 53% que corresponde a una población de 46 encuestados indica que si y un 47% que corresponde a una población de 40 encuestados indica que no, quiere decir que al analizar la reingeniería de procesos será satisfactorio ya que la misma está diseñada para el bienestar de los empleados.

7.- ¿Se siente satisfecho con su ambiente de trabajo?

Tabla No. 9 Resultados pregunta 7

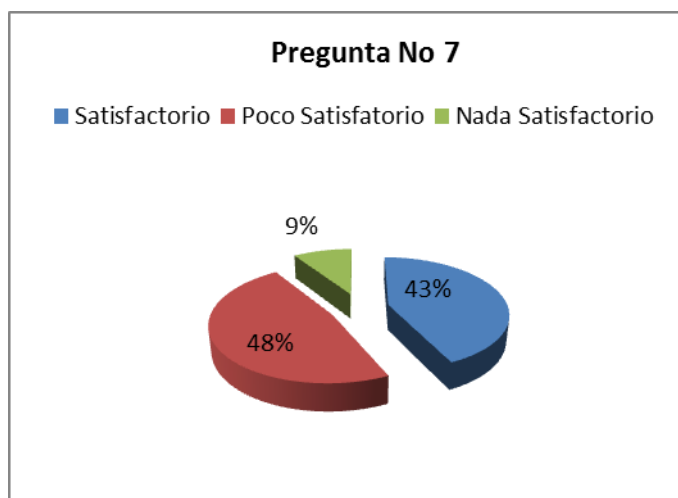
OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Satisfactorio	37	43%
Poco Satisfactorio	41	48%
Nada Satisfactorio	8	9%
TOTAL	86	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo



Gráfico No. 7 Grafico pregunta 7



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

En el resultado de este interrogante se analiza que 48% que corresponde a 41 encuestados indican que se sienten poco satisfechos, mientras que un 43% que corresponden a 37 encuestados indican que se sienten satisfechos y un 9% que corresponde a 8 encuestados indican que se sienten nada satisfechos, lo cual sería beneficioso por que unos de los objetivos principales es el ambiente empresarial en la reingeniería de procesos para lograr éxitos en la empresa

8.- ¿Cree usted que existe comunicación deficiente entre el Departamento de recursos humanos de American Call Center. y las demás áreas de American Call Center Quito ?

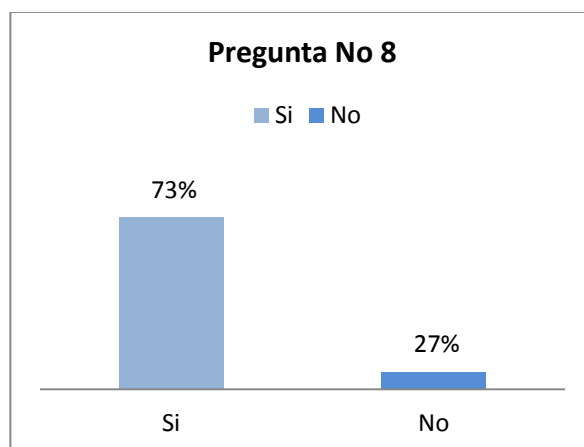
Tabla No. 10 Resultados pregunta 8

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Si	63	73%
No	23	27%
TOTAL	86	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

Gráfico No. 8 Grafico pregunta 8



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

En el resultado de esta interrogante se analiza que el 73% que corresponde a 63 encuestados que optaron por el si y el 27% que corresponde a 23 encuestados optaron por el no, creen que exista una comunicación deficiente, esto quiere decir que será un éxito la reingeniería de procesos ya que una de las estrategias abarca la comunicación participativa obligatoria dentro de la empresa.

9.- ¿El Departamento de Recursos Humanos de American Call Center Quito aplica normas y procedimientos por escrito en la asignación de tareas que le encomiendan?

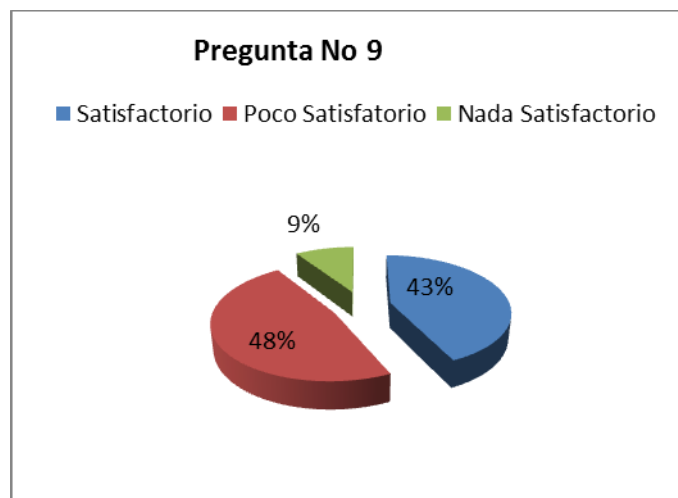
Tabla No. 11 Resultados pregunta 9

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Frecuentemente	20	23%
A menudo	32	37%
Nunca	34	40%
TOTAL	86	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

Gráfico No. 9 Grafico pregunta 9



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

En el resultado de esta interrogante se analiza que el 40% que corresponde a 34 encuestados que optaron es frecuentemente, mientras que el 37% que corresponde a 32 encuestados optaron por que es a menudo y un 23% que corresponde a 20 encuestados, están ausentes de los procedimientos y normas por escrito en la asignación de tareas, esto determina que la reingeniería de procesos es adecuada para mejorar estas aplicaciones ya que existe nuevos medios y formas de información.

10.- ¿Está de acuerdo con la aplicación de un reglamento interno del trabajo, para el bienestar del trabajador o empleado de ACC?



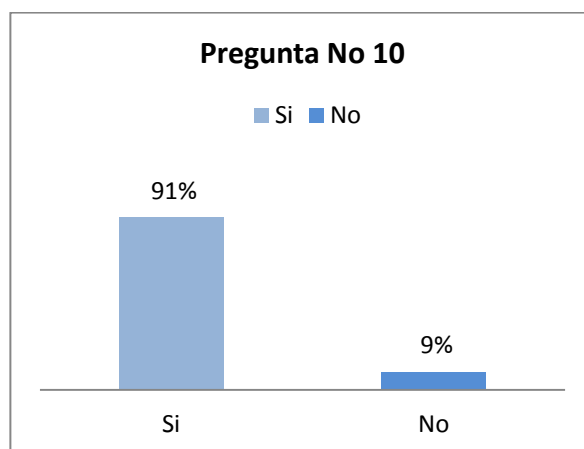
Tabla No. 12 Resultados pregunta

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Si	78	91%
No	8	9%
TOTAL	86	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

Gráfico No. 10 Grafico pregunta



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a nivel operativo

En el resultado de esta interrogante se analiza que un 91% que corresponde a 78 encuestados indicaron que si, mientras que un 9% que corresponde a 8 encuestados indicaron que no, están de acuerdo con la existencia de un reglamento interno para el bienestar de ellos, esto quiere decir que tendrá éxito ya que los empleados y trabajadores realizan sus labores con mayor eficacia y una sonrisa de cordialidad protegiendo su bienestar y derechos



De la encuesta a nivel mando medio con una población de 50 encuestados se obtuvo los datos que nos servirán para resolver la problemática que existe en American Call Center Quito en el departamento de recursos humanos

Resultados encuesta de satisfacción a mandos medios

1. ¿Conoce los valores y objetivos de le empresa?

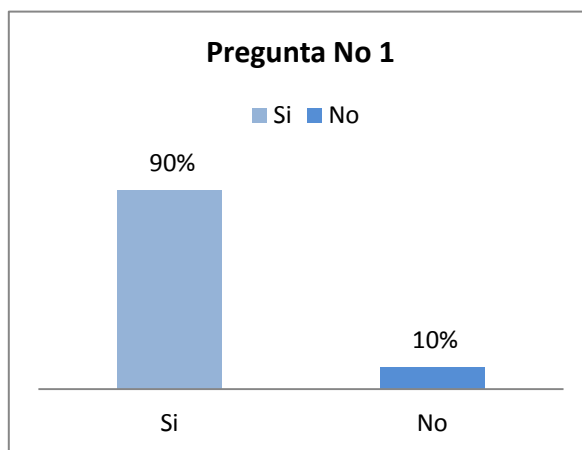
Tabla No. 13 Resultados pregunta 1

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Si	45	90%
No	5	10%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios

Gráfico No. 11 Grafico pregunta 1



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios



En el análisis de esta interrogante indica que se conocen los valores y objetivos de la empresa. Sin embargo el 90% que corresponde a 45 encuestados por el si mientras que un 10% de los que corresponden a 5 encuestados indican que no. Esta minoría se da porque existe personal nuevo y el proceso de inducción no es el correcto no se da a conocer a la empresa.

2. ¿Se siente motivado e identificado con los valores que persigue la empresa?

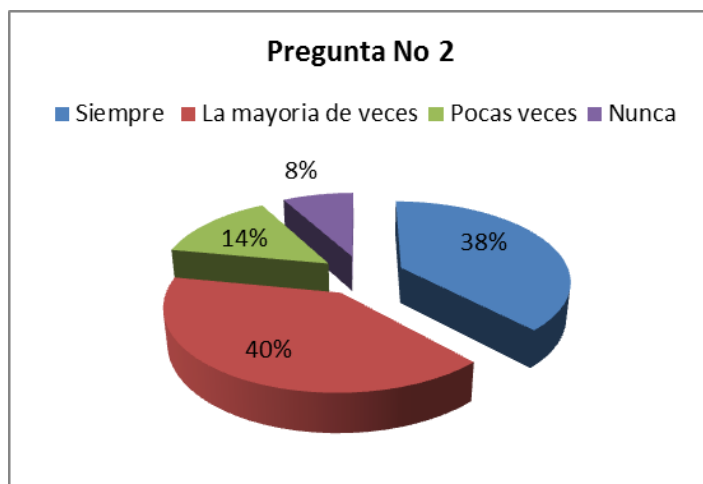
Tabla No. 14 Resultados pregunta 2

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Siempre	19	38%
La mayoría de veces	20	40%
Pocas Veces	7	14%
Nunca	4	8%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios

Gráfico No. 12 Grafico pregunta 2



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios



En el análisis de esta interrogante indica que el personal se siente motivado e identificado con los valores de la empresa. Sin embargo el 38% que corresponde a 19 encuestados indican que siempre, un 40% que corresponden a 20 encuestados indican que la mayoría de veces, un 14% que corresponde a 7 encuestados indican que pocas veces y un 8% que corresponde a 4 encuestados indica que nunca. Existe un promedio medio alto que se siente motivado e identificado con los valores por la oportunidad de crecimiento constante que existe en la empresa

3¿Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con su actuar personal?

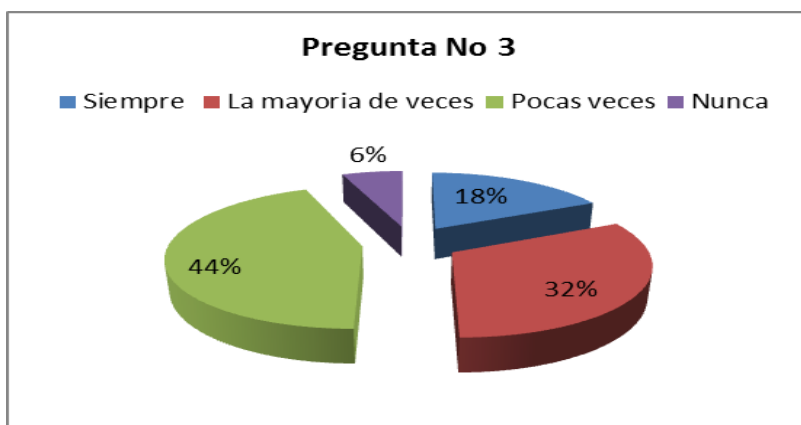
Tabla No. 15 Resultados pregunta 3

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Siempre	9	18%
La mayoría de veces	16	32%
Pocas Veces	22	44%
Nunca	3	6%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios

Figura No. 1 Resultados pregunta 3



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios

El análisis de esta interrogante de las normas y políticas de la empresa son consecuentes con el actuar personal el 44% que corresponde a 22 encuestados indicaron que pocas veces, un 32% que equivale a 16 encuestados indicó que la mayoría de veces, un 18% que equivale a 9 encuestados indicaron que siempre y mientras un 6% que equivale a 3 encuestados indicaron que nunca. El actuar de cada uno de los trabajadores depende de la medición del bono que percibe cada uno pues es evaluado según tiempos de respuesta y es por eso la inconformidad de pocos empleados.

4. ¿Cree usted que sus objetivos laborales se están cumpliendo en la empresa?

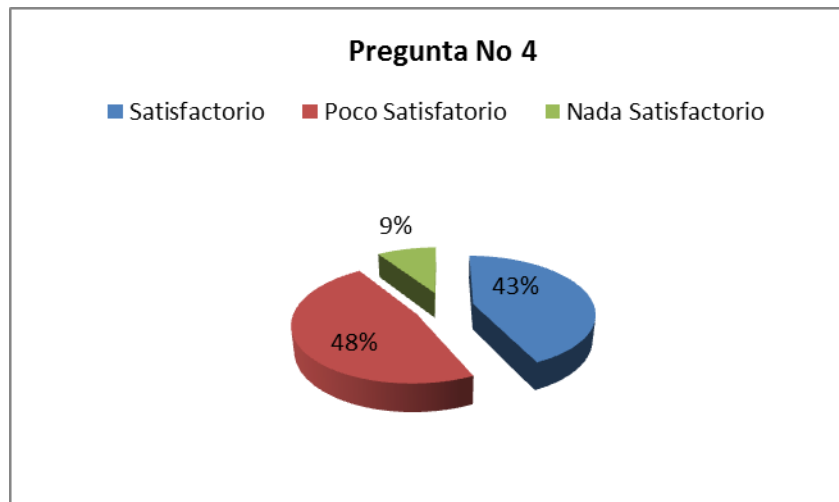
Tabla No. 16 Resultados pregunta 4

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Mucho	38	76%
Poco	10	20%
Nada	2	4%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios

Gráfico No. 13 Resultados pregunta 4



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios

El análisis de esta interrogante cumple con los objetivos laborales cumple con la empresa en consecuente un 76% que corresponde a 38 encuestados indican que mucho, un 20% que equivale a 10 encuestados indica que poco y un 4% que equivale a 2 encuestados indica que nada. La empresa da una oportunidad de crecimiento a todos los trabajadores y van ascendiendo en una escala.

5.¿Cómo es la comunicación frente a su equipo de trabajo?

Tabla No. 17 Resultados pregunta 4

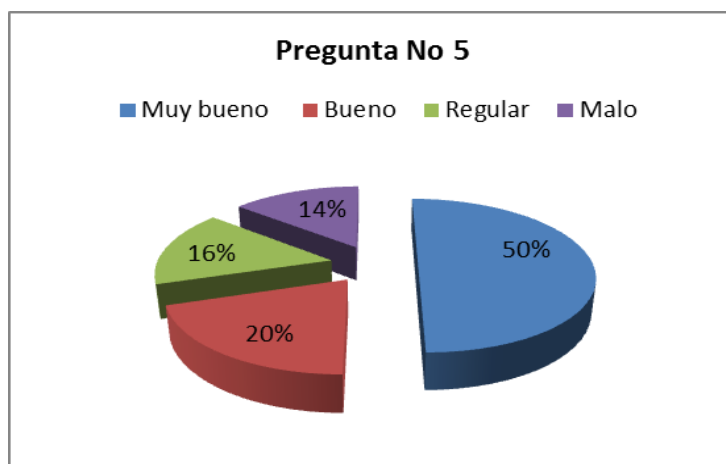
OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Muy bueno	25	50%
Bueno	10	20%
Regular	8	16%
Malo	7	14%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios



Gráfico No. 14 Resultados pregunta 4



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios

En el resultado de esta interrogante se analiza que el 50% que corresponde a 25 encuestados por muy bueno, el 20% que corresponde a 10 encuestados se inclina por bueno, el 16% que corresponden a 8 encuestados indican que regular y un 14% que corresponde a 7 encuestados indica que malo. La comunicación se da mensualmente pero aun faltan canales que manejen la misma comunicación

6.Según su punto de vista como establece la capacitación que el departamento de recursos humanos le ha brindado para la realización de su trabajo.

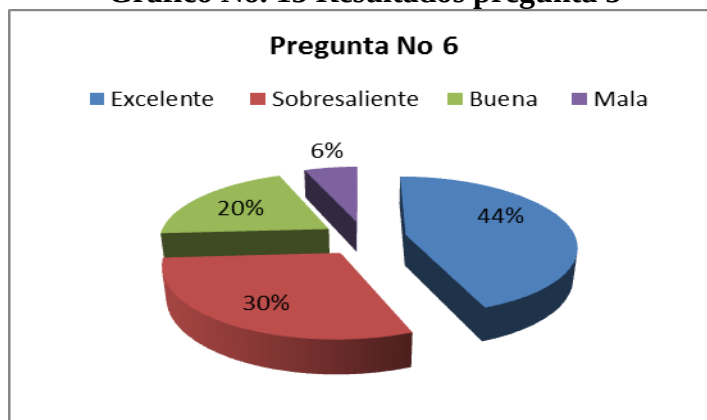
Tabla No. 18 Resultados pregunta 5

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Excelente	22	44%
Sobresaliente	15	30%
Buena	10	20%
Mala	3	6%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios

Gráfico No. 15 Resultados pregunta 5



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios

En el resultado de esta interrogante se analiza que el 44% que corresponde a 22 encuestados por excelente, el 30% que corresponde a 15 encuestados es sobresaliente, el 20% que corresponde a 10 encuestados y un 6% que corresponde a 3 encuestados. La capacitación en American Call center no es muy sólida ni precisa la gente tiene que ir a capacitarse una vez a la semana. Pero el tiempo es muy corto y falta personal adecuado para capacitar.

7. ¿Con que frecuencia utiliza los canales de comunicación en la empresa en American Call Center Quito?

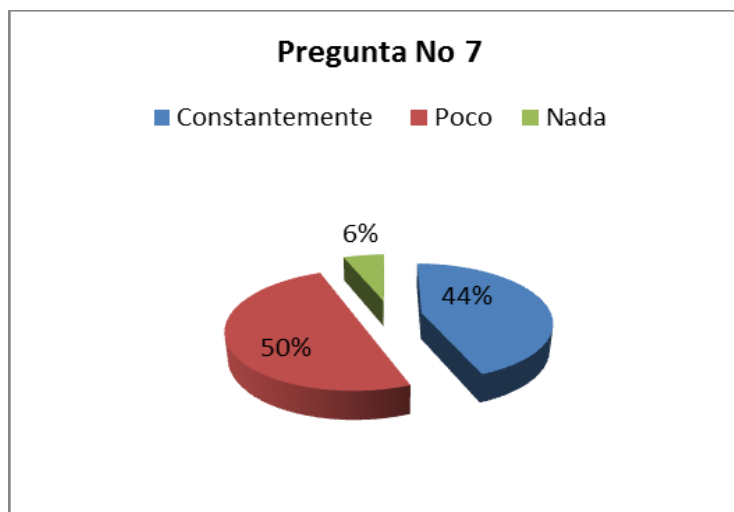
Tabla No. 19 Resultados pregunta 7

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Constantemente	22	44%
Poco	25	50%
Nada	3	6%
TOTAL	50	100%

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Encuesta a mandos medios

Gráfico No. 16 Grafico pregunta 7



Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Entrevista a mandos altos

En el resultado de esta interrogante se analiza que el 44% que corresponde a 22 encuestados indica que es constante mientras que un 50% que corresponde a 25 encuestados indica que poco y un 6% que corresponde a 3 encuestados indica que Nada. Los canales de comunicación son muy extensos en american call center pero existe una falta de difusión por el departamento de Recursos humanos ya que existe gente que se queda pacifica esperando les llega la oportunidad de contactarles.

4.2 Respuestas a la hipótesis o interrogantes de Investigación

¿Cómo nos servirá la implementación de manuales de procesos?

Para American Call Center Quito el proceso de diseñar e implementar un sistema de control interno, servirá para formar el pilar y poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.



Servirá que los manuales generen un sistema de control interno, se constituya como una herramienta de apoyo para los directivos generar cambios y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia

Con la implementación de manuales se ejecutará el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia en el departamento de Recursos Humanos

¿Cuál es el enfoque de las actividades del desempeño laboral?

El enfoque laboral se determinará por competencias en la formación profesional ya que exige, una integración de componentes para lograr la necesaria flexibilidad laboral que promueve el desempeño alternativo posee para desempeñar una función productiva usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados., como tendencia actual en el mundo del trabajo, con estándares de calificación en aumento.

La mejora de conocimientos, habilidades y destrezas por parte del personal que labora en American Call Center generará que tengan óptimas soluciones a los problemas de actitud que se presentan conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

¿En que ayudara el delimitar canales de comunicación en la empresa?

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados de American Call Center. Para los directores es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas el mantener una comunicación ascendente hace que el equipo de trabajo se fortalezca evitando los chismes de pasillo pero a los mandos altos como la dirección de



American Call Center deberán dar la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma, ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la dirección de una empresa esté al tanto de lo que se rumora resulta de gran beneficio.

¿Cuáles serán las evaluación de desempeño que se aplicara?

El aplicar una evaluación de desempeño en American Call Center es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado de la organización. Identificara los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y las características.

Estos instrumentos deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos en una escala de idoneidad.

Cada instrumento que se escoja será en función del cargo para el cuál se está evaluando al postulante y de las posibilidades de los establecimientos.

Los factores podrán evaluarse en forma simultánea o sucesiva lo que deberá ser informado. Se deberá indicar el orden de aplicación de cada uno de las personas reclutadas y el puntaje mínimo de aprobación que habilitará a los postulantes para pasar etapas sucesivas.

-Aplicación de test psicométricos: Personalidad o específicos.

-Assessment Center: simulaciones, análisis de caso

-Aplicación de test proyectivos:

-Entrevista de eventos conductuales

¿Qué tipo de reconocimientos se otorgaran al personal de American Call Center?

Para motivar al personal se tendrá un fondo de incentivos fijos donde se otorga adicional a las comisiones gift card.



CAPITULO V

5 PROPUESTA

5.1 Antecedentes

Los beneficios de aplicar las estrategias no sólo son para provecho en el área de Recursos Humanos tal como se observa en las matrices elaboradas, sino que se extienden a los demás departamentos ya que como lo dije anteriormente RR. HH es el corazón de toda empresa y esta hace que filtre hacia las demás áreas, todo aquello hace que se incremente la confianza y el nivel de satisfacción de los empleados y trabajadores. Pero es importante comprobar la implementación de este rediseño esperado de la propuesta en mención; para nuestro caso la validación de la propuesta se realizó mediante el conocimiento de profesionales , de donde se obtuvieron criterios favorables sobre la forma en que se redactó el procedimiento, su contribución a la solución del problema.



De acuerdo a lo expuesto en capítulos anteriores, se dará a conocer cuáles son las actividades que se plantearán para llevar a cabo un plan de mejora dentro de la organización, así como también detallar insumos, costos y sostenibilidad del proyecto.

El plan de mejora que se expone a continuación tiene como objetivo principal el involucrar al personal de American Call Center sucursal Quito para lograr un mayor compromiso del mismo hacia la empresa.

Esto se ha planteado, ya que se ha identificado una serie de problemas dentro de la sucursal, como por ejemplo, problemas de comunicación con superiores, el trabajo solo se enfoca en el cumplimiento de objetivos empresariales y esto causa el olvido de sus empleados como personas, sus valores personales no están alineados a los objetivos empresariales, entre otros. Es por ello que, para alcanzar el objetivo anteriormente descrito, se ha planteado las siguientes actividades a realizarse, las cuales están enfocadas a cada uno de los objetivos específicos que atacan a los problemas presentados dentro de la organización:

Delimitar los diferentes canales de comunicación de la empresa: para este objetivo se realizarán las siguientes actividades: o Como primer paso, se realizará una reunión con Director de Marketing y Negocios (encargado de sucursal Quito) y Coordinador de operaciones, para obtener información referente a los canales de comunicación referente a cada uno de sus cargos, involucrando a sus subordinados y el resto de áreas que existen dentro de la sucursal para resolver diferentes inquietudes, problemas o demandas de todo el personal. Esta actividad deberá realizarla conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos Quito para llegar a una conclusión de esta actividad y obtener resultados positivos.

Después de obtener la información anterior, el personal de Recursos Humanos Quito, deberá concretar una reunión con líderes de campaña, esto con el objetivo de delimitar sus canales de comunicación con sus subordinados y resto de áreas. Esta información se debe cruzar con la anterior para obtener un solo canal de comunicación, es por ello que de igual manera se necesitará de la presencia del Coordinador de Operaciones para validar la información anterior con la actual.



Diseñar plan de difusión para los empleados sobre el plan estratégico de la empresa: luego de realizadas las actividades anteriores, se realizarán las siguientes:

Estudio del borrador actual del plan estratégico de la empresa, para mejorarlo enfocado en las necesidades actuales de la empresa y su sucursal y el entorno de la misma. Esto lo va a realizar el Director de Recursos Humanos conjuntamente con el Director de Marketing y Negocios y Director General.

Este estudio se lo deberá realizar en una de las reuniones que los directivos mantienen cada mes. Luego de obtener el nuevo plan estratégico, Comunicación Organizacional y Recursos Humanos Quito deberá realizar un análisis de actividades a plasmarse para difundir dicho plan a todo el personal de American Call Center, especialmente la sucursal de Quito, ya que se requiere obtener mayor conocimiento del mismo para llegar a un compromiso del personal.

Las actividades que podrían realizarse serían:

1. Afiches, trípticos, y mensajes vía intranet con el objetivo de difundir la nueva información del plan estratégico.
2. A cada campaña se le distribuirá un tema referente al plan estratégico (misión, visión, valores, etc) para que lo puedan difundir por semana, con actividades ideadas por cada uno de ellos, con el objetivo de que exista un mayor involucramiento por parte del personal.

Diseñar actividades que integren a todo el personal y que involucren trabajo en Equipo: para obtener dicho objetivo, se realizará mediante un estudio documental las siguientes actividades:

Estudio de actividades relacionadas al trabajo en equipo y que se acoplen a la naturaleza del negocio, el cual lo realizará la Supervisora Administrativa de Quito, ya que es la persona encargada de llevar a cabo los eventos corporativos, los cuales pueden unirse con las actividades a planificarse.

Las actividades se basarán en talleres que involucren trabajo en equipo:

1. Creación de la mascota más original que represente su grado de identificación con la empresa.



2. Confiando en tu compañero, actividad que denota trabajo en equipo y confianza, el cual consiste, en formar grupos, donde cada participante carece de un sentido, se creará un laberinto con diferentes obstáculos y solo el participante que carece del sentido de la vista podrá cruzarlo con la ayuda de todo sus compañeros.

Estudio de actividades enfocadas a la integración de grupos, que se lo puede realizar conjuntamente con el estudio anterior por parte de la Supervisora Administrativa de Quito, para llegar a un solo lineamiento. o Análisis de actividades por parte del departamento de Recursos Humanos que puedan realizarse dentro de la compañía, sin involucrar los eventos mensuales de la empresa.

Diseñar actividades enfocadas al reconocimiento del desempeño de los empleados: las actividades planificadas son:

Estudio de incentivos económicos para el reconocimiento del desempeño de los empleados, que deben realizarlos el Director de Recursos Humanos, Director General para obtener mayor compromiso por parte de todos los empleados de American Call Center en general.

Incentivos Económicos como:

1. Reconocimiento a los mejores empleados mediante bonos de cadena de supermercado, comidas, cine, etc.
2. Reconocimiento a la Campaña que presente el mejor trabajo en equipos, mediante un paseo por un día a hosterías, balnearios, sitios turísticos, etc.

Estudio de incentivos no económicos para el reconocimiento del desempeño de los empleados, que de igual manera deberá realizarlo el Director de Recursos Humanos y Director General para aplicarlo en toda la empresa.

Incentivos No Económicos como:

1. Cambio a nuevas instalaciones dentro de la sucursal de Quito para obtener mayor espacio físico, y sentirse independientes y establecerse como Empresa reconocida en Quito.



2. Cambio de equipos de oficinas al personal para realizar su trabajo de manera eficiente, óptima y productiva obteniendo resultados inmediatos de acuerdo a los estándares de calidad.
3. Realización de encuestas al personal operativos para analizar posibles actividades a plasmarse dentro del plan de mejora, el cual lo realizará el personal de Recursos Humanos Quito y Comunicación Organizacional mediante la intranet, para que no interfiera con la funciones de los Asesores Telefónicos y pueda llamar más la atención de los mismos.
4. Reunión con líderes de campaña y coordinador de operaciones para analizar posibles actividades relacionadas con el reconocimiento del desempeño del personal, actividad que deberá realizar el departamento de Recursos Humanos Quito.

5.1.1 JUSTIFICACIÓN

La implantación exitosa de un sistema de perfiles de competencias puede traducirse en los siguientes beneficios para American Call Center:

- American Call Center dispondrá de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar a procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en recursos humanos.
- Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, y dispondrán de información para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional y para la optimización de recursos en beneficio de la organización y de cada uno de sus miembros.
- Para la implementación de este sistema nos sustentaremos en estudios realizados por diferentes autores y servirá como un proyecto piloto para la organización. Ninguna empresa en el actual mundo globalizado y de vertiginoso cambios puede sobrevivir sin la aplicación de una
- Reingeniería bien sustentada, aún más si está presentando tantos problemas en su principal recurso, el humano, entonces lo que se desea es asegurar un horizonte competitivo y claro mediante el cumplimiento de metas y objetivos para el corto y



mediano, y de un largo muy dudoso ya que debido a la incertidumbre ya no podemos hablar de largo plazo, pero si podemos enmarcarnos en éste, también con el mejoramiento continuo, administración por procesos y objetivos, gestión de calidad podremos llevar a cabo lo que nos proponemos para mejorar el departamento de recursos Humanos Quito.

- Para lograr alcanzar el objetivo de la siguiente reingeniería, utilizaremos técnicas de investigación como la encuesta, la entrevista y el cuestionario y de esta manera los resultados del proyecto se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas, que no se alejarán casi nada de la realidad que aqueja a la institución.

Lo primero es la motivación del mismo, para que con esta motivación se consiga movilizar al antiguo personal para la consecución de los procesos. Formar a los empleados para que actúen a su mayor nivel de competencia. Facilitar la comunicación para que sea posible la participación de todos los empleados. Mejorar la calidad de vida laboral, garantizando la seguridad industrial, una remuneración justa para todos los puestos de trabajo según los resultados de la empresa. Dar la oportunidad del reclutamiento interno, porque si se da el caso de que haya excelentes miembros que podrían desempeñarse de una manera eficiente en el puesto para el cual estarían aplicando.

Y aquí no termina el problema, porque algunos trabajadores confían en su estabilidad laboral en la empresa y es donde empieza todo, pues una solución que aplicaría para este inconveniente puede ser una evaluación de desempeño y según el resultado de éstas se puede hacer una ubicación correcta. Y establecer una política de sanciones para la persona que no ejecute en manera correcta sus funciones. La formulación de un nuevo Manual de Funciones y Procedimientos es indispensable, ya que el que existe es obsoleto y no sirve de nada crear el puesto sino está especificada su función o razón de ser en la empresa. Implementar la Inducción y capacitación al Personal a cerca del Manual de Funciones y Procesos, desarrollar actividades y charlas de integración para mejorar las relaciones interpersonales y llevar un trabajo armonioso.

La siguiente propuesta de la Reingeniería es viable, ya que dado el caso de éste largo historial, se requiere establecer de manera inmediata una Reingeniería en el Departamento de Recursos



Humanos de American Call Center Quito, utilizando de manera eficaz y eficiente esta valiosa herramienta se ha encontrado el área de enfoque para poder resolver el problema y podemos decir que esta información resulta de gran aporte. Además podemos agregar que como era de esperarse la elaboración de un proyecto es algo que se necesita de muchos recursos entre ellos el más importante el tiempo. La mayor satisfacción será el ver crecer a esta institución y más aún que las ideas propuestas sirvan para el mejoramiento continuo de la misma. De igual manera con este proyecto se puso en práctica los conocimientos adquiridos durante el trayecto a la obtención de nuestro título profesional.

5.1.2 DESCRIPCIÓN CUANTIFICACIÓN DE PROCESOS RESUMEN



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

Tabla No. 20 Proceso: Reclutamiento De Personal

DPTO.: RECURSOS HUMANOS										
PROCESO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL										
PROCESO ACTUAL										
No	VA real		NVA si valor agregado					ACTIVIDAD	Tiempos Horas	Costos \$
	VAC	VAE	D	M	E	I	A			
1			1				1	LÍDER DE CAMPANA REALIZA LA SOLICITUD DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	1	\$ 3.08
2					1			IMPRESIÓN DE LA SOLICITUD PARA RECOLECCIÓN DE LA FIRMA DE COORDINACIÓN SOLICITANTE	2	\$ 6.14
3		1		1	1			ENVÍO POR VALIJA DE SOLICITUD HACIA GUAYAQUIL PARA FIRMA Y APROBACIÓN DE DIRECCIÓN	28	\$ 28.16
4		1				1		LA DIRECCIÓN GENERAL REvisa FIRMA Y ENVÍA AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	3	\$ 9.43
5				1	1			EL DIRECTOR REvisa Y ENVÍA LA ORDEN PARA EL RECLUTAMIENTO EN COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS UIO	6	\$ 18.45
6		1	1				1	EL ASISTENTE DE TALENTO HUMANO REALIZA LA PUBLICACIÓN DEL AVISO EN MULTITRABAJOS	2	\$ 6.14
7					1		1	EL ASISTENTE DE TALENTO HUMANO REvisa LOS PERFILES QUE HAN INGRESADO A LA PUBLICACIÓN	6	\$ 18.45
8			1					IMPRESIÓN DE LOS PERFILES SELECCIONADOS	1	\$ 3.08
9		1	1				1	LA AUXILIAR LLAMA A CADA UNO DE LOS ASPIRANTES CONFIRMANDO DATOS Y CITANDO A UNA ENTREVISTA	3	\$ 9.43
10				1		1		LA AUXILIAR PASA LA INFORMACIÓN DE LOS ASPIRANTES QUE CONFIRMARON LA CITA A LA ANALISTA DE RECLUTAMIENTO	1	\$ 3.08

PROYECTO DE REINGENIERÍA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN "AMERICAN CALL CENTER" QUITO EN EL MERCADO LABORAL, DESARROLLANDO PERFILES DE DESEMPEÑO PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

11		1				1	SE DA UNA INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA Y SE INDICA A QUE VAN A TOMARLES PRUEBAS	2	\$ 6.14
12		1				1	SE PROCEDE A TOMAR PRUEBAS DE VOZ, APTITUD, RAZONAMIENTO LÓGICO, EXPRESIÓN VERBAL	4	\$ 12.28
13			1			1	SE CORRIGEN LAS PRUEBAS EN ESE INSTANTE DE CADA UNO DE LOS ASPIRANTES	3	\$ 9.43
14			1				SE INDICA EL PERSONAL QUE CONTINUA EN EL PROCESO LA FECHA DE INICIO DE LA ESCUELA	1	\$ 3.08
15			1			1	EN LA ESCUELA SE LES EVALÚA Y SE LES ENSEÑA COMPLETAMENTE DEL PRODUCTO	80	\$ 167.33
16		1				1	UNA VEZ CONCLUIDA LA ESCUELA SE LES DA LA ORDEN DE REALIZARSE LOS EXÁMENES MÉDICOS DE AUDIO, OFTALMOLÓGICOS, SANGRE EN EL CENTRO MEDICO PADRE LUIS VACARÍ	48	\$ 94.00
17					1		REVISANDO LOS RESULTADOS DE LOS EXÁMENES MÉDICOS EL DOCTOR PROCEDE A APERTURAR LA FICHA CLÍNICA	4	\$ 12.28
19		1	1			1	SE LES DA UNA INDUCCIÓN COMPLETA DE LA EMPRESA POR CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS	2	\$ 6.14
20			1				DEBEN DE CUMPLIR CON UNA SERIE DE DOCUMENTACIÓN QUE DEBEN ENTREGAR PARA LA CARPETA DE LA EMPRESA	48	\$ 94.00
21		1				1 1	FIRMAN EL CONTRATO, CON UN CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD SE LE ASIGNA UNA DIADEMA PARA QUE PUEDA GESTIONAR	2	\$ 6.14
	0	9	9	3	5	4	10 TOTAL	247	516.26

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Departamento RR.HH. de ACC



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

Tabla No. 21 Proceso Mejorado: Reclutamiento De Personal

PROCESO MEJORADO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL										
No	VA real		NVA si valor agregado					Actividad	Tiempos	Costos
	VAC	VAE	D	M	E	I	A			
1		1	1				1	LÍDER DE CAMPANA REALIZA LA SOLICITUD DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ESPECIFICANDO CARACTERÍSTICAS	0.45	\$ 2.20
2				1			1	ENVIÓ POR CORREO ELECTRÓNICO A LAS DIRECCIONES GUAYAQUIL PARA APROBACIÓN	1	\$ 3.08
3			1			1	1	LA SOLICITUD ES IMPRESA Y FIRMADA PARA APROBACIÓN	2	\$ 6.14
4			1				1	DIRECCIÓN INDICA A COORDINACIÓN DE RR.HH. EMPEZAR RECLUTAMIENTO	2	\$ 6.14
5		1	1				1	ANALISTA DE SELECCIÓN ENVÍA LA INFORMACIÓN A MULTITRABAJOS	0.3	\$ 1.80
6						1	1	IMPRESIÓN DE PERFILES QUE HAN INGRESADO A LA PUBLICACIÓN	2	\$ 6.14
7					1		1	LLAMAR A LOS PRE SELECCIONADOS A UNA ENTREVISTA INDICANDO CARGO A APLICAR	3	\$ 9.43



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

8		1				1		SE PROCEDE A TOMAR PRUEBAS DE VOZ, APTITUD, RAZONAMIENTO LÓGICO, EXPRESIÓN VERBAL	4	\$	12.28
9			1				1	SE CORRIGEN LAS PRUEBAS EN ESE INSTANTE DE CADA UNO DE LOS ASPIRANTES	3	\$	9.43
10			1	1				SE INDICA EL PERSONAL QUE CONTINUA EN EL PROCESO LA FECHA DE INICIO DE LA ESCUELA	1	\$	3.08
11		1	1					EN LA ESCUELA SE LES EVALÚA Y SE LES ENSEÑA COMPLETAMENTE DEL PRODUCTO	80	\$	167.33
12							1	UNA VEZ CONCLUIDA LA ESCUELA SE LES DA LA ORDEN DE REALIZARSE LOS EXÁMENES MÉDICOS DE AUDIO, OFTALMOLÓGICOS, SANGRE EN EL CENTRO MEDICO PADRE LUIS VACARÍ	48	\$	94.00
13							1	CON LOS RESULTADOS SE CREA UNA FICHA MEDICA	2	\$	6.14
14			1				1	FIRMAN EL CONTRATO, CON UN CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD SE LE ASIGNA UNA UNA DIADEMA PARA QUE PUEDA GESTIONAR	2	\$	6.14
15	0	4	8	0	1	3	11	TOTAL	150.75		333.33

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Departamento RR.HH. de ACC



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

Tabla No. 22 PROCESO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

PROCESO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

INDICADORES		TIEMPO MEJORADO				
SIGLAS	COMPUESTOS	CANT.	TIEMPO HORAS	TIEMPO %	COSTO\$	COSTO%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	84.75	0.33	\$ 183.61	0.32
P	DESARROLLO	8	90.75	0.36	\$ 196.12	0.34
E	ESPERA	1	3	0.01	\$ 9.43	0.02
M	MOVIMIENTO	2	2	0.01	\$ 6.16	0.01
I	INSPECCIÓN	3	8	0.03	\$ 24.56	0.04
A	ACTIVIDAD	11	65.75	0.26	\$ 150.64	0.26
TOTAL		29	254.25	1.00	\$ 570.52	1.00

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Departamento RR.HH. de ACC



5.2 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

En American Call Center se cree en la calidad del servicio y es la constante preocupación que se ha establecido líneas directas de comunicación para que el personal nos hagan llegar sus comentarios sobre la forma en que los atienden, para lo cual se ha puesto en servicio una línea telefónica exclusiva para atender consultas y comentarios, así como la implementación de nuestra página una intranet lo que nos permitirá llegar con mayor fluidez a las necesidades de los colaboradores, y conocer de primera mano sus requerimientos de información.

Dando a conocer en tiempo real toda la información en conjunto a la matiz y mantener informados al personal.

Siendo la comunicación un factor fundamental de acercamiento entre los trabajadores y la empresa, desarrollado manuales que permitan fluir políticas y minimizando costos.

5.2.1 Aspectos Administrativos

5.2.1.1 Recursos

Para el diseño de la reingeniería del departamento de Recursos Humanos en American Call Center se contará con los siguientes insumos según cada una de las tareas a realizarse en el mismo.

- Reunión con Director de Marketing y Negocios (encargado de sucursal Quito) y Coordinador de operaciones:
 - Computadora
 - Infocus
 - Internet
 - Lápices
 - Grabadora
 - Casete
 - Hojas papel bond
 - Pizarra de tiza líquida
 - Marcadores.
 - Impresora.



- Reunión con líderes de campaña:
 - Sala de reuniones
 - Computadora
 - Proyector
 - Internet
 - Lápices
 - Hojas papel bond
 - Grabadora
 - Casette
 - Pizarra
 - Marcadores
 - Esferográficos.

- Estudio de plan estratégico de la empresa.
 - Internet
 - Manuales de Plan estratégico
 - Computador

- Reunión con Recursos Humanos para el análisis de actividades a plasmarse dentro del plan de difusión:
 - Internet
 - Computador
 - Proyector
 - Sala de reuniones
 - Pizarra
 - Marcadores
 - Hojas en blanco.



➤ Esferográficos.

- Estudio de actividades relacionadas al trabajo en equipo y que se acoplen a la naturaleza del negocio:

- Internet
- Computador
- Proyector
- Sala de reuniones
- Pizarra
- Marcadores

- Estudio de actividades enfocadas a la integración de grupos:

- Internet
- Computador
- Proyector
- Sala de reuniones
- Pizarra
- Marcadores.
- Esferográficos.

- Análisis de actividades con el departamento de Recursos Humanos que puedan realizarse dentro de la compañía:

- Internet
- Computador
- Proyector
- Sala de reuniones
- Pizarra



- Marcadores
 - Papelógrafos.
 - Esferográficos
-
- Estudio de incentivos económicos para el reconocimiento del desempeño de los empleados:
 - Internet
 - Computador
 - Papelógrafos
 - Marcadores
 - Esferográficos.
-
- Estudio de incentivos no económicos para el reconocimiento del desempeño de los empleados:
 - Internet
 - Computador
 - Papelógrafos
 - Marcadores
 - Esferográficos
-
- Realización de encuestas al personal operativos para analizar posibles actividades a plasmarse dentro del plan de mejora:
 - Hojas de papel bond
 - Lápices
 - Sala de reuniones.
-
- Reunión con líderes de campaña y coordinador de operaciones para analizar posibles actividades relacionadas con el reconocimiento del desempeño del personal:



- Sala de reuniones
- Internet
- Computador
- Proyector
- Lápices
- Hojas de papel bond
- Pizarra
- Marcadores

5.2.2 Presupuesto

Para el diseño de la reingeniería en el departamento de recursos humanos en American Call Center Quito se contará con un presupuesto de \$9.700 dólares, los cuales están desglosados en costo reuniones, costo manuales y eventos, y costo de mano de obra con los siguientes rubros:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

Tabla No. 23 Presupuesto

COSTO REUNIONES DE GRUPO				
RECURSOS MATERIALES	ARTÍCULOS	CANTIDADES	C/U	TOTAL
	Lápices	200	\$ 0.60	\$ 120.00
	Hojas de papel bond	500	\$ 0.05	\$ 25.00
	Esferográficos	200	\$ 0.80	\$ 160.00
	Marcadores	100	\$ 0.75	\$ 75.00
	Grabadora	2	\$ 80.00	\$ 160.00
	Pizarra líquida	1	\$ 150.00	\$ 150.00
	TOTAL	1003	\$ 232.20	\$ 690.00
GASTOS PARA MANUALES Y EVENTOS				
COSTOS MANUALES	ARTÍCULOS	CANTIDADES	C/U	TOTAL
	Tóner de impresoras	10	\$ 25.00	\$ 250.00
	Hojas de papel bond	1000	\$ 0.05	\$ 50.00
	Materiales de Oficina	200	\$ 5.00	\$ 1,000.00
	Servicio Eléctrico	300	\$ 7.00	\$ 2,100.00
	Licencias de office	5	\$ 60.00	\$ 300.00
	TOTAL	1515	\$ 97.05	\$ 3,700.00

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Investigación propia



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

Tabla No. 24 Costo mano de obra proyecto

COSTO DE MANO DE OBRA PARA PROYECTO					
ACTIVIDADES	CARGOS	No PERSONAS	HORAS GESTIONADAS	VALOR POR HORA	TOTAL
REVISIÓN	DIRECTORES	3	45	\$ 12.50	\$ 1,687.50
APROBACIÓN	PRESIDENTE	1	18	\$ 20.33	\$ 365.94
SINCRONIZA	COORDINADORES	2	80	\$ 8.33	\$ 1,332.80
ELABORA	DESARROLLADOR	1	180	\$ 10.41	\$ 1,873.80
TOTAL		7	323	\$ 51.57	\$ 5,260.04

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Investigación propia



La diferencia de \$40.96 dólares será para gastos varios del proyecto en donde los Directores junto con Recursos Humanos podrán utilizar esta diferencia por cualquier eventualidad.

a. **Cronograma**



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL

Gráfico No. 17 Cronograma

				OCTUBRE					NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL		
No	REINGENIERIA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	COMIENZO	FIN	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2
1	ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	1-Oct-13	15-Oct-13																												
2	ANALISIS DE PROCESOS	16-Oct-13	22-Oct-13																												
3	IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	24-Oct-13	31-Oct-13																												
4	ESTABLECIMIENTO DE LOS PUNTOS CRITICOS EN EL PROCESO	31-Oct-13	10-Nov-13																												
5	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	11-Nov-13	22-Nov-13																												
6	REALIZACION DE MANUALES DE PROCESOS	22-Nov-13	6-Dec-13																												
7	SENSIBILIZACION DEL NUEVO PROCESO	6-Dec-13	17-Dec-13																												
8	EJECUCION DEL NUEVO PROCESO	18-Dec-13	20-Jan-14																												
9	VERIFICACION DEL PROCESOS	21-Jan-14	25-Mar-14																												
10	CONTROL DEL NUEVO PROCESO	26-Mar-14	10-Apr-14																												

Elaborado por: Elena Almeida

Fuente: Investigación propia



CAPITULO VI

6 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Una vez que sea aplicada la herramienta de la reingeniería de procesos y obtenido la información que de ello generó conjuntamente con el respectivo análisis, se obtuvieron unos resultados que me permite presentar las siguientes conclusiones:

Para llegar a determinar la situación actual que tiene el departamento de Recursos Humanos de American Call Center la falta de perfiles de desempeño es necesario que se realice un plan de constancia de control donde se pueda medir y evaluar y el por qué?, para qué? Y por quién? Se dan este motivo con estas irregularidades, donde que afecta un caos en el ambiente rutinario de labores.



Al definir un modelo de contratación para el nuevo personal, será lo correcto ya que esto está desarrollado por el experto en la ciencia, y controlará el proceso de costo, inversión, sueldo, partida, presupuesto, etc. Sin que esto altere el factor monetario ya que se lo aprenderá a ver como una talentosa inversión que en un tiempo estipulado en las matrices que se uso de estrategias, darán su fruto. Con la aplicación de los múltiples cursos de capacitación, inducción acerca de las funciones y procesos actualizados en un tiempo consecutivo se identificará el fiel cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos. Al diseñar un plan de reingeniería de procesos en esta empresa habrá un cambio totalmente beneficioso, tanto así que este permitirá la eliminación de los motivos por el que la descendente comunicación laboral hace que interrumpa el desarrollo de la productividad, que en su momento mejorara.

Un colaborador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican; aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

En conclusión se recuerda que toda empresa hoy en día debe competir y sobresalir antes las demás para que se mantengan en el mercado por muchos años de vida, sin estar preparados para el cambio y quedarse en lo permanente y con conocimientos obsoletos jamás podría la empresa dar apertura a nuevos caminos para crecer y ser reconocida por su eficiencia, en las labores que desarrolla.



6.2 Recomendaciones

Al ser puesta en práctica esta reingeniería de procesos, que doy por fe que será viable y efectivizada en el tiempo mencionado según el plan estratégico que se muestra en el capítulo V se recomienda lo siguiente: A raíz de que se aplique la reingeniería de procesos, es inevitable decir que esto mejorara en su totalidad, de tal manera se recomienda que todas las personas involucradas en esto mencionado, cooperen con sus buenas condiciones físicas y energías positivas para que se dé el inicio de aprender y poder desarrollar habilidades en el futuro de nuestro intelecto laboral.

El involucramiento de todo el personal para el desarrollo del plan de mejora hará que se desarrolle un sentido de compromiso y resaltar toda clase de participación para obtener motivación por parte de los mismos, sin crear falsas expectativas.

El pensar inductivamente, es decir, conocer primero el enorme potencial de las soluciones, herramientas y servicios que ofrece la tecnología en sus diferentes áreas, para después buscarle aplicación. Pero las cosas no son fáciles, cuando hemos estado acostumbrados a diagnosticar problemas y después buscar las soluciones

A todos los trabajadores, empleados y miembros que American Call Center Quito se les recomienda que después de cada capacitación o seminario realizado lo practique y lo desarrolle en sus puestos de trabajo para que de esta manera compita internamente y se haga acreedora a los beneficios correspondientes, es así que se pueden alcanzar las metas y ser destacados como empresas siendo una de las mejores con personal profesional en talento humano. Toda empresa está apto para instalar una reingeniería, de cualquier tipo según su necesidad, por tal motivo es recomendable y favorable realizar análisis de diversas categorías cada año para evaluarse internamente y saber en qué posición se encuentran, para que de esta manera no lleguen al extremo de laborar con formas anticuadas y reglamentos obsoletos.

Llevar a cabo la reingeniería hasta el final del mismo dándole seguimiento, continuidad para lograr resultados óptimos y así ayudar a fortalecer las bases de empresa.