

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL
PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SEGUROS QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD
CAPITAL DE GUATEMALA”**



TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

JULIO JOSUÉ FUENTES CASTAÑÓN

Previo a conferirse el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2°:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3°:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°:	PC. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5°:	P.C Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 4.2, Punto Cuarto del Acta 31-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de noviembre de 2011.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín
Secretaria: Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Examinador: Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Guatemala 14 de agosto de 2012

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, Zona 12

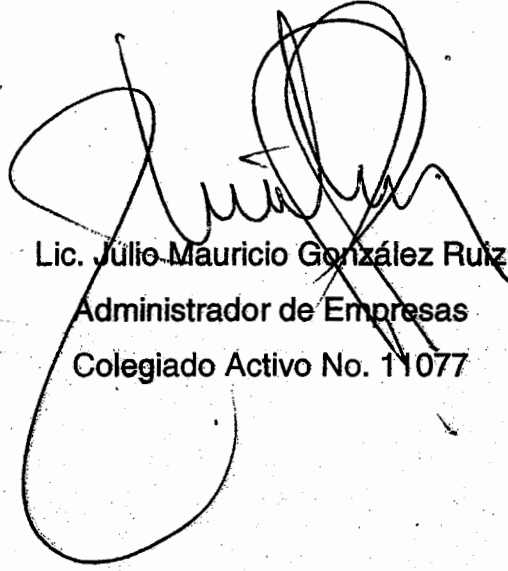
Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, procedí a asesorar al estudiante **JULIO JOSUÉ FUENTES CASTAÑÓN**, carné No. 200613026, durante la elaboración de su tesis titulada: **“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SEGUROS QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base a lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado Activo No. 11077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SEIS DE MARZO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de febrero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 272-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SEGUROS QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante JULIO JOSUÉ FUENTES CASTAÑÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Srmp.

Inguid



DEDICATORIA

- A DIOS:** Mi amigo incondicional que ilumina mi camino, gracias por la sabiduría que me das para alcanzar mis metas.
- A MI MADRE:** Reyna Magdalena Castañón de Fuentes por tu amor y apoyo incondicional, gracias por inculcarme tus principios y valores, que este esfuerzo sea una pequeña recompensa a todos tus sacrificios.
- A MI PADRE:** Edgar Ulises Fuentes Bautista por tus sabios consejos y tu lucha incansable de sacar adelante a la familia, sea esta una pequeña recompensa al sudor de tu frente.
- A MIS ABUELOS:** Isidro Castañón QEPD y Julio Fuentes QEPD.
- A MIS ABUELAS:** Fidelia Barrios y Agapita Bautista por sus sabios consejos.
- A MIS HERMANOS:** Edgar Roberto, Ingrid Silvana y Oscar Geovany.
- A MI SOBRINA:** Alejandra Saraí por ser el ángel que llegó a darle una inmensa felicidad a la familia.
- A MI FAMILIA EN GENERAL:** Con quienes comparto la felicidad de este éxito.
- A MIS AMIGOS:** Por su apoyo y por compartir conmigo alegrías y tristezas, en especial a Sindy Álvarez, Ligia Acevedo, Rudy Chacón y Edgar De León.
- A MI ASESOR DE TESIS:** Lic. Julio Mauricio González, por su paciencia, tiempo, dedicación y ayuda para la realización de esta tesis.
- A MI UNIVERSIDAD:** Universidad de San Carlos de Guatemala, de donde me siento tan orgulloso de pertenecer.

**A TODAS LAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA FORMA ME AYUDARON A
CONSTRUIR EL CAMINO Y ALCANZAR ESTA META.**

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	I

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Sectores productivos de Guatemala	1
1.1.1. El sector primario	1
1.1.2. El sector secundario.....	1
1.1.3. El sector terciario	1
1.1.3.1. Aseguradora.....	1
1.2. Administración.....	2
1.3. Proceso administrativo	2
1.3.1. Planeación	4
1.3.1.1. Elementos de la planeación	4
I. Misión.....	4
A. Visión.....	4
B. Valores	4
II. Objetivos	4
III. Políticas	4
IV. Instrumentos de planificación	4
A. Plan de acción	4
B. Presupuestos.....	5
1.3.2. Organización	5
1.3.2.1. Elementos de la organización	5
I. Funciones.....	5
II. Jerarquías	5

CONTENIDO	PÁGINA
III. Puestos	5
1.3.2.2. Diseño organizacional	5
1.3.2.3. Instrumentos de organización	6
I. Manuales de organización	6
II. Organigramas	6
III. Perfil de puesto	6
IV. Descriptores de puestos	6
1.3.3. Integración	6
1.3.3.1. Gestión del talento humano	8
I. Procesos de la gestión del talento humano	8
II. Admisión de personas.....	9
A. Reclutamiento.....	9
a. Reclutamiento interno	10
b. Reclutamiento externo	10
o Avisos en periódicos y revistas	10
o Agencias de reclutamiento.....	10
o Contactos con escuelas, universidades y asociaciones	11
o Carteles o avisos en sitios visible	11
o Presentación de candidatos por recomendación de empleados.....	11
o Consulta en los archivos de los candidatos	12
o Base de datos de candidatos.....	12
c. Recepción y revisión de currículo.....	12
d. Políticas de reclutamiento	12
e. Evaluación de los resultados de reclutamiento	13
B. Selección	14
a. Selección como proceso de comparación.....	15

CONTENIDO

PÁGINA

b.	Selección como proceso de decisión y elección	15
c.	Proceso de selección	17
d.	Técnicas de selección	17
o	Solicitud de empleo.....	17
o	Entrevista de selección	18
o	Pruebas de conocimientos o de capacidades.....	18
o	Pruebas de personalidad	19
o	Técnicas de simulación.....	19
o	Entrevista a profundidad	20
o	Examen médico	20
o	Análisis y decisión final	20
e.	Políticas de selección.....	20
f.	Evaluación de los resultados de la selección de personas	20
l.	Aplicación de personas	21
A.	Inducción	21
a.	Inducción general.....	22
o	Cultura organizacional	22
o	Socialización organizacional.....	23
b.	Inducción específica	23
o	Descripción del puesto.....	23
o	Objetivos del puesto	23
o	Funciones principales	23
c.	Ventajas del programa de inducción	24
o	Reducir la ansiedad de las personas	24
o	Reducir la rotación de personal	24
o	Economizar tiempo	25
o	Para desarrollar expectativas realistas	25

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION EN LA EMPRESA DE SEGUROS OBJETO DE INVESTIGACIÓN

CONTENIDO	PÁGINA
2.1 Justificación de establecer la situación actual.....	26
2.2 Metodología de la investigación	26
2.3 Antecedentes históricos	28
2.4 Generalidades actuales	27
2.4.1 Misión.....	27
2.4.2 Visión	29
2.4.3 Valores.....	29
2.4.4 Objetivo General	29
2.4.5 Organización	30
2.5 Análisis de la situación actual de los procesos	31
2.6 Análisis y discusión de resultados.....	39

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE SEGUROS QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

CONTENIDO	PÁGINA
3.1 Presentación	41
3.2 Objetivos de la propuesta	41
3.3 Alcance de la propuesta.....	42
3.4 Objetivos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.....	42
3.5 Políticas de los procesos de reclutamiento, selección e inducción	43

CONTENIDO	PÁGINA
3.6	Propuesta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción 44
3.6.1	Metodología de los procesos de reclutamiento, selección e inducción .. 46
3.6.2	Descripciones y perfiles de puestos..... 46
3.6.3	Reclutamiento interno 50
3.6.3.1	Verificación de la vacante 50
3.6.3.2	Requisición de personal..... 50
3.6.3.3	Publicación interna de la vacante..... 53
3.6.3.4	Promoción o transferencia 55
3.6.4	Reclutamiento externo 55
3.6.4.1	Consulta de base de datos de candidatos 55
3.6.4.2	Publicación de la vacante 56
I.	Utilización de técnica AIDA para realización de afiche 56
3.6.4.3	Recepción de papelería 58
3.6.5	Proceso de selección de personal 58
3.6.5.1	Solicitud de empleo 61
3.6.5.2	Entrevista preliminar 63
3.6.5.3	Pruebas de conocimientos..... 68
3.6.5.4	Verificación de referencias..... 71
3.6.5.5	Entrevista final..... 74
3.6.5.6	Exámen medico 76
3.6.5.7	Análisis y decisión final 76
3.6.5.8	Contratación..... 78
3.6.6	Proceso de inducción de personal 81
3.6.6.1	Etapa I Inducción a la aseguradora..... 82
3.6.6.2	Etapa II Inducción al área y unidad de trabajo 82
3.6.6.3	Etapa III Inducción al puesto de trabajo 82
3.6.7	Evaluación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción 82
3.6.7.1	Evaluación del proceso de reclutamiento..... 83

CONTENIDO	PÁGINA
I. Número de candidatos que se presentaron	83
II. Número de candidatos que llenan los requisitos del cargo	83
III. Calidad de los candidatos admitidos.....	83
IV. Costos por candidato de acuerdo al método utilizado	84
V. Cargos cubiertos a bajo costo	84
3.6.7.2 Evaluación del proceso de selección	84
I. Cargos cubiertos en el tiempo normal.....	84
II. Cargos cubiertos a bajo costo.....	84
III. Cargos cubiertos por personas que permanecen más de un año.....	85
IV. Efectividad del proceso.....	85
V. Satisfacción de los clientes internos	85
3.6.7.3 Evaluación del proceso de inducción	86
3.6.8 Presupuesto total de la propuesta.....	91
3.6.9 Análisis costo/beneficio.....	93
3.6.10 Plan de acción.....	94
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFIA	97
ANEXOS	99

ÍNDICE DE ESQUEMAS

NÚMERO	PÁGINA
1. Proceso administrativo.....	3
2. Proceso de la integración en la organización.....	7
3. Fuentes de reclutamiento.....	9
4. Pirámide selectiva del reclutamiento.....	13
5. Selección comparativa del personal.....	15
6. Ventajas del programa de inducción.....	24

ÍNDICE DE CUADROS

NÚMERO	PÁGINA
1. Objetivos organizacionales e individuales de la gestión del talento humano.	8
2. Medidas para evaluar el reclutamiento	14
3. Selección como responsabilidad de línea y staff.....	16
4. Medida para evaluar la selección.....	20
5. Contenido que debe abarcar la inducción.....	21
6. División de personal en aseguradora.....	27
7. Costos de la publicación externa de plazas vacantes.....	58
8. Matriz para toma de decisión final.....	76
9. Calendarización del proceso de inducción.....	81
10. Estimación de costos de procesos de reclutamiento, selección e inducción	91
11. Plan de acción	94

ÍNDICE DE GRÁFICAS

NÚMERO	PÁGINA
1. Satisfacción de actuales procesos, reclutamiento, selección e inducción....	31
2. Tiempo de respuesta de recursos humanos para cubrir plazas vacantes	33
3. Participación de jefes en procesos, reclutamiento, selección e inducción.	34
4. Adaptación de los nuevos colaboradores a su ingreso a la aseguradora	35

5. Conocimiento y diferenciación de misión y visión.	36
6. Tiempo que permanece un colaborador dentro de la aseguradora	37

ÍNDICE DE FIGURAS

NÚMERO	PÁGINA
1. Organigrama General	30
2. Modelo de pizarra para avisos	54
3. Afiche publicitario de plaza vacante	57

ÍNDICE DE FORMATOS

NÚMERO	PÁGINA
1. Descripción del puesto	47
2. Perfil del puesto	49
3. Requisición de personal.....	51
4. Circular del departamento de recursos humanos	53
5. Instrumento de calificación de hojas de vida.....	59
6. Boleta de solicitud de empleo	61
7. Guía de entrevista al candidato	64
8. Reporte de entrevista.....	67
9. Prueba de conocimientos.....	68
10. Verificación de referencias personales	72
11. Solicitud de referencias laborales	73
12. Entrevista final al candidato	74
13. Contrato individual de trabajo	78
14. Cuestionario para evaluación del proceso de selección	85
15. Cuestionario para evaluación del proceso de inducción	87

INTRODUCCION

Es indudable que la eficacia en la admisión de personas es parte fundamental para la productividad y el buen funcionamiento en las organizaciones, éstas se esfuerzan en incluir buen personal para desempeñar exitosamente cada una de sus actividades.

La presente tesis fue realizada en una aseguradora de la ciudad capital de Guatemala que junto a otras organizaciones forman un Grupo Financiero. La aseguradora valora a su capital humano, sin embargo, actualmente cuenta con problemas en la admisión de sus colaboradores debido a que utiliza procesos de reclutamiento, selección e inducción del grupo financiero al cual pertenece, y éstos no satisfacen sus necesidades de personal idóneo para cada puesto de trabajo. Lo anterior ha provocado un alto índice de rotación de personal y lentitud en la admisión de nuevos colaboradores, lo cual no permite que la aseguradora alcance sus objetivos propuestos.

Derivado de lo anterior, el presente documento trata de una manera secuencial y lógica la propuesta de procesos de reclutamiento, selección e inducción de colaboradores, que permita obtener al personal idóneo y que se acople a las características y necesidades de la aseguradora.

La investigación se integra por tres capítulos, el primero corresponde al marco teórico que sirve como fundamento de la investigación. El segundo presenta el diagnóstico de la aseguradora, donde se realizaron técnicas de recopilación de datos con el propósito de obtener información confiable y verídica. El tercer capítulo contiene la propuesta de solución a través de procesos específicos para la aseguradora. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como la bibliografía consultada y el apartado de anexos.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Sectores productivos de Guatemala

La participación de los sectores económicos en nuestro país se expresan de acuerdo a los porcentajes de personas empleadas con las que cuenta cada sector, dichos sectores se clasifican de la siguiente manera:

1.1.1 El sector primario

Se incluye la extracción directa de la naturaleza, sin realizar transformaciones. Entre estas podemos mencionar la minería, la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca.

1.1.2 El sector secundario

Se refiere a las actividades que implican transformación de alimentos y materias primas a través de procesos productivos.

Normalmente se incluyen la siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático, etc.

1.1.3 El sector terciario

Incluye actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender demandas de transporte, comunicaciones y actividades financieras como la banca, la bolsa, los seguros, etc.

1.1.3.1 Aseguradora

Una aseguradora se encarga de la administración de riesgos, está debidamente autorizada y vigilada por la Superintendencia de Bancos y se rige por el decreto

ley No. 473 del año 1966, acepta cubrir las pérdidas económicas que puedan sufrir los asegurados, provenientes de siniestros inesperados. Opera tres ramos, siendo daños, vida y seguros de caución. “Persona jurídica que constituida con arreglo a lo dispuesto por la legislación correspondiente, se dedica a asumir riesgos ajenos, cumpliendo lo que a este efecto establece aquella legislación, mediante la percepción de un cierto precio llamado prima.” (5:57)

1.2 Administración

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3)

La administración establece procesos que permiten la maximización de recursos materiales, financieros y humanos, y son estos últimos el activo más importante de toda organización, debido a que sin ellos la organización no podría lograr los objetivos propuestos. Por esta razón, la organización recluta, selecciona y brinda la adaptación y socialización necesaria para que el recurso humano cumpla con las expectativas de la organización.

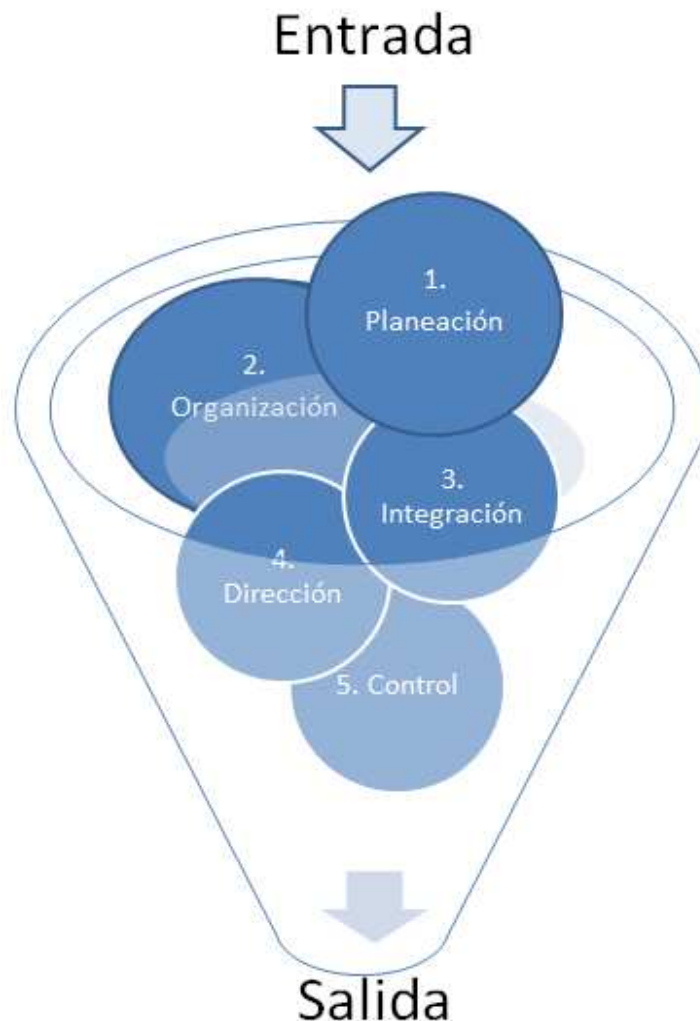
1.3 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

El proceso administrativo es una secuencia de pasos, que interactúan entre ellos, cada uno afecta a los demás, es un proceso que permite sumar a la empresa mucho más si actúan juntamente que cada uno por separado. Dado lo anterior, el proceso administrativo respecto al recurso humano planea las necesidades y los métodos que utilizará para captar a ese personal, y posteriormente organizarlos

de acuerdo a conocimientos y habilidades e integrarlos a la cultura de la organización para que se identifiquen con ella.

Esquema 1 Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, Idalberto. Administración. Teoría, proceso y práctica. Tercera Edición. Bogotá Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 2001. Página 132

Como lo muestra el esquema 1 las fases del proceso administrativo son planeación, organización, integración, dirección y control, para la investigación se utilizarán las tres primeras. Éstas son:

1.3.1 Planeación

“Precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo” (1:38)

La planeación sustenta los procesos, en él se fijan los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, a corto y largo plazo, es en esta etapa en donde todas las actividades se plasman en planes que deberán ser ejecutados en tiempo y espacio previamente establecidos y que servirán de guía para minimizar el elemento riesgo.

1.3.1.1 Elementos de la planeación: Para desarrollar una adecuada planeación es necesario llevar una serie de elementos fundamentales, se presentan a continuación:

I. Misión: “Es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo, es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (1:45)

A. Visión: “Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.”(1:46)

B. Valores: “Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar los criterios socialmente aceptados para la interacción.” (1:46)

II. Objetivos: “Son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que buscamos. Éstas tienen que ser consistentes e identificadas con el propósito fundamental que guía nuestros esfuerzos.” (1:50)

III. Políticas: Son una guía para las organizaciones que permite tomar decisiones.

IV. Instrumentos de planificación: Son herramientas que permiten administrar y orientar las actividades, entre éstos están:

A. Plan de acción: Son instrumentos que permiten programar y controlar la ejecución de proyectos y las actividades que se llevarán a cabo.

B. Presupuestos: Es el cálculo anticipado de ingresos y de gastos en determinada actividad, durante un periodo de tiempo determinado y bajo condiciones previstas con anterioridad.

1.3.2 Organización

“Implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la compañía.” (1:124)

Contar con estructuras y jerarquías definidas permite realizar de mejor manera todas las actividades, el recurso humano debe conocer estas estructuras para evitar duplicidades de funciones, saber cómo, con quién y la forma de comunicarse, los recursos que tendrá a cargo y las actividades para las cuales fueron integrados al equipo, todo esto con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

1.3.2.1 Elementos de la organización: Nos permiten poder dividir de una mejor manera cada una de las actividades que se realizan en una organización, con el propósito de poder adecuarlas y evitar su duplicidad, entre estas podemos mencionar:

I. Funciones: “Son una manera sencilla de describir el trabajo.” (1:15)

II. Jerarquías: Es el orden entre elementos de un mismo conjunto, que los clasifica formando un conjunto parcialmente ordenado. Puede aplicarse a personas, animales o cosas, en orden ascendente o descendente, según criterios de clase, poder, oficio, categoría, autoridad, o cualquier otro asunto que conduzca a un sistema de clasificación.

III. Puestos: “Determina lo que hacen los trabajadores, así como la forma en que lo hacen y por qué lo hacen.”(1:166)

1.3.2.2 Diseño organizacional: “Es el diseño de la estructura organizativa de la empresa que le permita ofrecer con rapidez, eficiencia y calidad, los productos y

servicios a la comunidad, así como tener una capacidad de respuesta acorde a las exigencias de esa comunidad.” (1:124)

Trata de reducir la incertidumbre, así como las confusiones que pudieran ocasionarse dentro de la organización, y la libera de ser dependiente de ciertas personas.

1.3.2.3 Instrumentos de organización: Son instrumentos que permiten conocer de una manera escrita y/o grafica la estructura de una organización y/o puesto de trabajo, entre estos están:

I. Manuales de organización: “Nació de la práctica principalmente para asentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.” (1:171)

II. Organigramas: “Es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización.” (1:166)

III. Perfil de puesto: Permite detallar los requisitos personales que debe tener el candidato a ocupar una plaza vacante, entre estos están la escolaridad, la experiencia, conocimientos, entre otros.

IV. Descriptores de puestos: “Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (1:165)

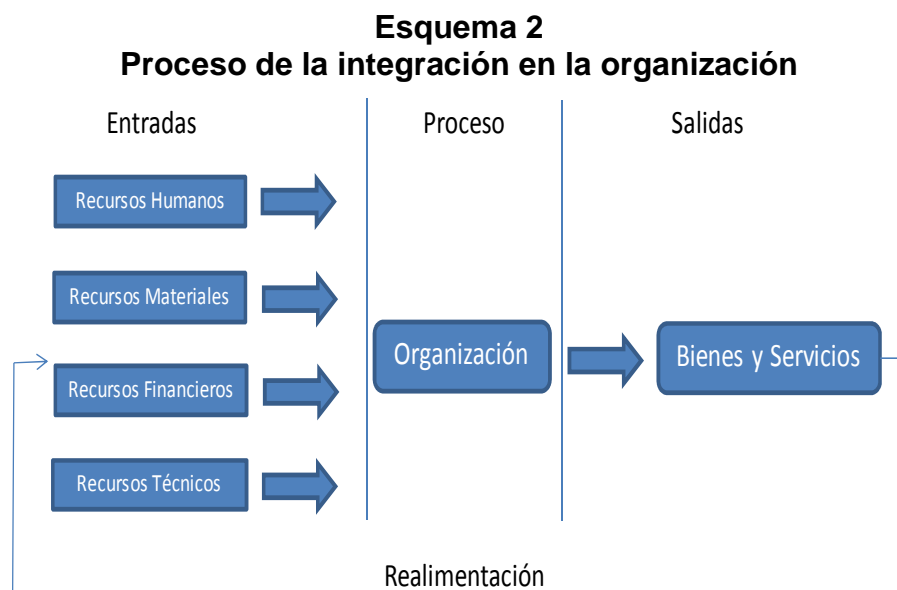
Los descriptores de puestos permiten conocer de forma adecuada y detallada las actividades que deben realizarse en cada puesto de trabajo, brindar esta herramienta al personal de una organización se traduce en un mejor acoplamiento y entendimiento de los objetivos del puesto de trabajo.

1.3.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos humanos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar

pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre (y con) las partes componentes de la organización.” (1:181)

La integración se encarga de facilitar los recursos que la organización requiere para su funcionamiento normal. Las organizaciones requieren recursos humanos con conocimientos y habilidades necesarios para ocupar cada uno de los puestos, debido a que son éstos el principal socio de la organización contribuyendo con sus conocimientos y habilidades.



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración. 1ª. Edición en español. Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2004. Página 181

Como lo muestra el esquema 2, para obtener bienes y/o servicios en una organización, es necesario contar con los recursos necesarios, entre estos recursos se encuentran los humanos, materiales, financieros y técnicos.

1.3.3.1 Gestión del talento humano: “Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (2:6)

Las personas son socias de las organizaciones y no recursos productivos ni parte del patrimonio físico en la contabilidad, constituyen el elemento básico del éxito empresarial, éstas dan vida, creatividad e impulso a las organizaciones proveyendo sus conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia que les permite tomar buenas decisiones. Es la encargada de suministrar el personal idóneo en el puesto idóneo a la organización. Por esta razón, está representada por las organizaciones y las personas en conjunto, unas dependen de otras, las organizaciones para alcanzar sus objetivos y las personas para alcanzar sus objetivos individuales.

Cuadro 1
Objetivos organizacionales e individuales de la gestión del talento humano

Objetivos organizacionales	Objetivos individuales
<ul style="list-style-type: none"> - Supervivencia - Crecimiento sostenido - Rentabilidad - Productividad - Calidad en los productos y servicios - Reducción de costos - Participación en el mercado - Nuevos mercados - Nuevos clientes - Competitividad - Imagen en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejores salarios - Mejores beneficios - Estabilidad en el empleo - Seguridad en el trabajo - Calidad de vida en el trabajo - Satisfacción en el trabajo - Consideración y respeto - Oportunidades de crecimiento - Libertad para trabajar (autonomía) - Liderazgo participativo - Orgullo de la organización

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. Página 5

I. Procesos de la gestión del talento humano: La gestión del talento humano se divide en seis procesos, sin embargo para efectos de la investigación se utilizará únicamente uno, siendo éste el de admisión personas

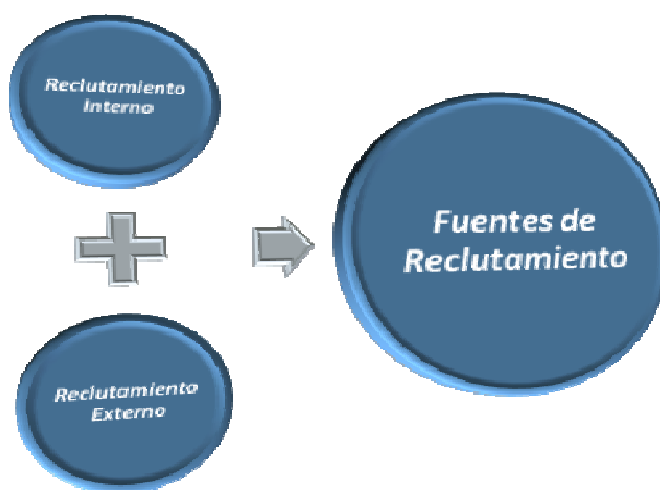
derivado al tema de investigación, el cual abarca la captación y elección de nuevos colaboradores.

II. Admisión de personas: “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión de personas, incluye el reclutamiento y selección de personas.” (2:13)

Son los procesos que ayudan a captar y elegir entre los candidatos a los nuevos colaboradores de la organización, es la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que los candidatos pueden ofrecer. La aseguradora no cuenta con una unidad administrativa que administre su recurso humano, por lo que recibe el apoyo de recursos humanos del grupo financiero al que pertenece, y éste aplica los mismos procesos del banco.

A. Reclutamiento: “Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados. La organización debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de la organización, o en ambos sitios” (2:95)

Esquema 3
Fuentes de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. Página 95

a. Reclutamiento interno: “Se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.” (2:95)

El reclutamiento interno produce ventajas como el mejor aprovechamiento del recurso humano de la organización, produce motivación, da buenos resultados debido a que ya se conocen a los empleados, y el costo financiero es menor al del reclutamiento externo. No obstante produce desventajas como el bloqueo a nuevos ideales y experiencias de personas externas y puede provocar la rutina en los empleados.

b. Reclutamiento externo: “Se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.” (2:95)

El reclutamiento externo produce ventajas como la incorporación de nuevas ideas, habilidades y talentos, renueva y enriquece la cultura organizacional. Así también produce desventajas como desmotivación de los empleados actuales por no ser incluidos dentro del proceso de selección de una plaza vacante y el costo financiero es más elevado que el del reclutamiento interno.

Algunas técnicas de reclutamiento externo son:

- o **Avisos en periódicos y revistas:** “Son una buena opción para el reclutamiento, dependiendo del tipo de cargo vacante. Gerentes, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Para empleados operativos, son más indicados los periódicos más populares. Cuando el cargo es muy específico, puede recurrirse a revistas especializadas.” (2:99)

Es importante tomar en cuenta la reacción que pueda tener el candidato para con el anuncio, por lo que es recomendable realizarlo con la técnica AIDA, lo cual significa atención, interés, deseo y la acción respectivamente.

- o **Agencias de reclutamiento:** “La organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para proveerse de candidatos que aparecen

en sus bases de datos. Las agencias pueden servir de intermediarias para llevar a cabo el reclutamiento.” (2:99)

o **Contactos con escuelas, universidades y asociaciones:** “La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones (por ejemplo, sindicatos, concejos regionales, asociaciones de exalumnos), asociaciones gremiales (por ejemplo, directorios académicos) y centros de integración universidad-empresa para divulgar las oportunidades que está ofreciendo al mercado. Algunas organizaciones promueven, de manera sistemática, seminarios y conferencias en universidades y escuelas utilizando recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de recursos humanos y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aunque no haya oportunidades que ofrecer a corto plazo.” (2:101)

o **Carteles o avisos en sitios visibles:** “Sistema de reclutamiento de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez. Vehículo de reclutamiento estático, indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina. En general, se fija en las proximidades de la organización, de la recepción o en sitios de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o de trenes.” (2:101)

o **Presentación de candidatos por recomendación de empleados:** “Sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos. La organización que estimula a los empleados a que le presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes) está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento. En este modelo, la información sobre la vacante llega al candidato a través del empleado. Dependiendo de cómo se desarrolla el proceso, el empleado se siente importante y responsable de la admisión del candidato.” (2:101)

o **Consulta en los archivos de los candidatos:** “El archivo de candidatos es una base de datos que puede catalogar a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores. El sistema de archivo se realiza de acuerdo con las calificaciones más importantes, por área de actividad o por cargo, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo.” (2:101)

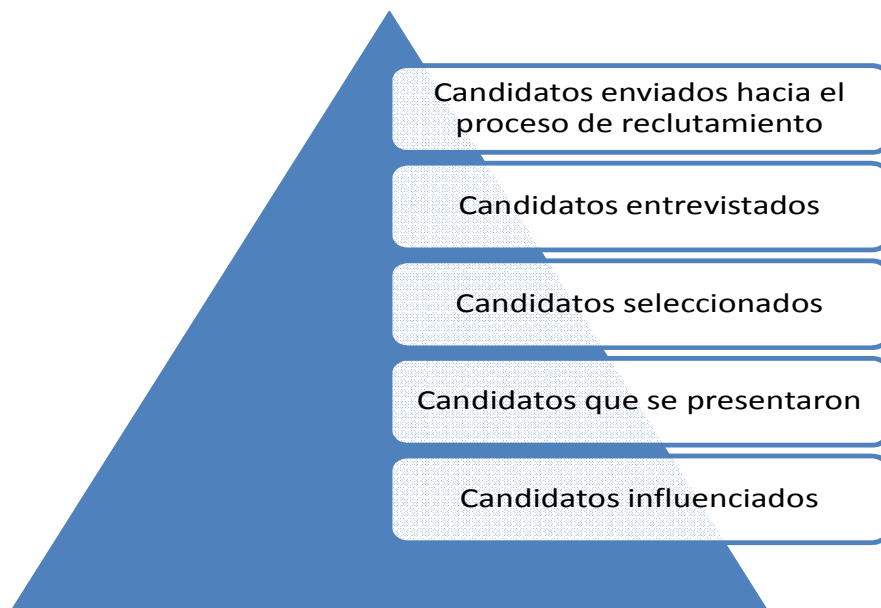
o **Base de datos de candidatos:** “A los candidatos sobrantes en ciertos reclutamientos, las organizaciones los introducen en una base de datos donde archivan los CV para utilizarlos en nuevos reclutamientos. Para las agencias, la base de datos constituye su principal patrimonio; para las organizaciones, un filón de talentos para ofrecer nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar la base de datos. Casi siempre, las organizaciones utilizan conjuntamente todas estas técnicas de reclutamiento externo.” (2:101)

c. Recepción y revisión de currículum: Se refiere al recibimiento de los currículos de las personas que se interesen en los puestos vacantes que fueron anunciados a través de las diferentes vías adoptadas, y luego realizar su revisión de acuerdo al perfil necesitado en la plaza. Los aceptados son trasladados al proceso de selección, y los que no califiquen son archivados para futuros procesos, a los cuales su perfil les permita participar y ser tomados en cuenta.

d. Políticas de reclutamiento: Se refiere a las políticas que sirven de guía u orientación y ayudan a la toma de decisiones en el accionar del proceso de reclutamiento en la organización.

e. Evaluación de los resultados del reclutamiento: “El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como toda actividad importante, el reclutamiento debe proporcionar resultados a ambas partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple su función, y a qué costo. El reclutamiento debe llegar a ser una parte significativa del mercado de recursos humanos. En el enfoque cuantitativo, a cuanto más candidatos llegue, tanto mejor será el reclutamiento. Sin embargo, en el enfoque cualitativo, lo más importante es atraer candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección. Es increíble la proporción de los candidatos que se presentan y los que son admitidos para disputar el proceso.” (2:102)

Esquema 4
Pirámide selectiva del reclutamiento



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración. Teoría, proceso y práctica. Tercera Edición. Bogotá Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 2001. Página 103

Como cualquier proceso o proyecto deben existir indicadores con los cuales se pueda evaluar que se están alcanzando los resultados esperados. Por esta razón, existen criterios de evaluación, los cuales se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro 2
Medidas para evaluar el reclutamiento

<i>Criterios de evaluación global</i>
Número o porcentaje de: <ul style="list-style-type: none"> - Cargos cubiertos - Cargos cubiertos en el tiempo normal - Cargos cubiertos a bajo costo (costo por admisión) - Cargos cubiertos por personas que permanecen más de un año en la empresa - Cargos cubiertos por personas que están satisfechas con su nueva posición
<i>Criterios de evaluación orientados hacia el reclutador</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Número de entrevistas realizadas - Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores - Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos - Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos y tienen buen desempeño - Costo por entrevista
<i>Criterios de evaluación orientados al método de reclutamiento</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Número de candidatos que se presentaron - Número de candidatos que llenan los requisitos del cargo presentados - Costos por candidato - Tiempo requerido para generar un candidato - Costos por candidato admitido - Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, etc.)

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. Página 10

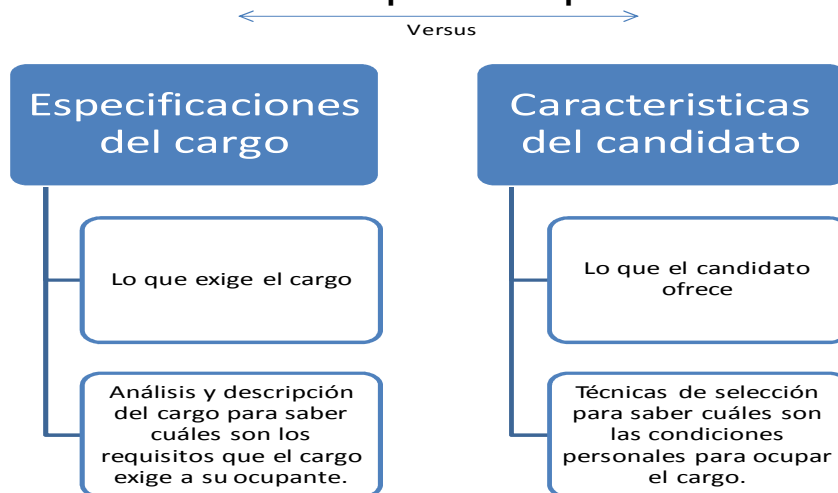
B. Selección: “Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, a quien satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.” (2:111)
Elige entre los candidatos que fueron captados a través del proceso de reclutamiento, a los que mejor satisfacen las necesidades de la organización en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas. Para esto, utiliza

diferentes técnicas que le permiten la correcta elección de los nuevos colaboradores de la organización.

a. Selección como proceso de comparación: “La mejor manera de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. (2:111)

La comparación entre el cargo y las características de los candidatos, permite una mejor y adecuada elección debido a que se asegura que el candidato elegido realmente posea conocimiento y este apto para el nuevo puesto de trabajo.

Esquema 5 Selección comparativa de personal



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración. Teoría, proceso y práctica. Tercera Edición. Bogotá Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 2001. Página 112

b. Selección como proceso de decisión y elección: “Después de la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de éstos presenten condiciones equivalentes que permitan señalarlos para ocupar el cargo vacante.

El órgano de selección no puede imponer al órgano solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación; solo puede prestar el servicio especializado, aplicar las técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más adecuados al cargo. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre potestad del órgano solicitante. Así, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe o gerente) y función de staff (prestación de servicios por el órgano especializado).” (2:112)

El departamento encargado del recurso humano en una organización, no debe elegir al nuevo colaborador, éste únicamente debe encargarse de realizar los filtros necesarios para el nuevo puesto de trabajo y para la organización en general, el jefe inmediato del departamento debe ser el encargado de la elección, tomando en consideración las propuestas que proporcione recursos humanos.

Cuadro 3
Selección como responsabilidad de línea y staff

Responsabilidad de línea	Función de staff
<ul style="list-style-type: none"> • Decidir respecto de cubrir el cargo vacante mediante la emisión de la solicitud de empleado • Decidir respecto de las características básicas de los candidatos • Entrevistar a los candidatos • Evaluar y comparar los candidatos mediante los resultados de las entrevistas y las demás técnicas de selección • Decidir respecto de la aprobación y el rechazo de los candidatos • Escoger el candidato final al cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el archivo de candidatos y ejecutar el proceso de reclutamiento • Realizar las entrevistas de selección de los candidatos que se presentan • Desarrollar técnicas de selección mas adecuadas • Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar candidatos • Aplicar pruebas psicométricas o de personalidad, si es necesario • Asesorar a los gerentes en el proceso de selección, si es necesario

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. Página 113

c. Proceso de selección: “Es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Los candidatos superan los obstáculos continúan hacia las etapas siguientes. Si no consiguen superar las dificultades, son rechazados y salen del proceso. En las etapas iniciales se aplican técnicas más sencillas, económicas y fáciles, en las finales, se aplican las técnicas más costosas y sofisticadas”. (2:130)

El proceso de selección permite a las organizaciones crear filtros de candidatos, con el propósito de que únicamente los mejores continúen en cada fase y asegurar que ingresen las personas aptas para cada puesto. Las etapas del proceso de selección varían de acuerdo a la naturaleza de la organización y a la complejidad del puesto de trabajo.

d. Técnicas de selección: “Permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. La predictibilidad es el atributo en la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupará, en función de los resultados logrados cuando se sometió a esa técnica. La validez predictiva de una prueba se determina al aplicarla a cierta muestra de candidatos que, después de admitidos, son evaluados respecto del desempeño de los cargos.” (2:118)

Las técnicas de selección permiten conocer la forma en que reaccionará o actuará una persona en determinada actividad, éstas deben ser confiables y rápidas, con el propósito de que realmente actúen como filtro en el proceso de selección.

- **Solicitud de empleo:** “Por medio de esta forma se persigue reunir con rapidez datos verificables y, por consiguiente, datos exactos del historial de los candidatos. Este documento consiste en un formulario que contiene preguntas específicas sobre las credenciales, identificación del personal, antecedentes y

condiciones que tiene el candidato para desempeñar los deberes y asumir las responsabilidades del puesto.” (5:37)

La solicitud de empleo nos permite obtener información general de los candidatos, aspectos de trabajos anteriores, escolaridad, entre otros. Es de importancia, debido a que permitirá poder comparar la información de éste con la que se presente durante el proceso de selección.

- o **Entrevista de selección:** “Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado parece una caja negra que debe abrirse y a la cual se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, con base en éstas, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar del fuerte componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final de los candidatos.” (2:119)

La entrevista permite tener un contacto personal con los candidatos, es donde el candidato trata de convencer al entrevistador de que él es la persona idónea para el puesto de trabajo, por lo que da a conocer sus habilidades y aptitudes. Por su parte, el entrevistador trata de influir en el candidato para que éste pueda sentirse cómodo y así obtener la mayor información posible.

- o **Pruebas de conocimientos o de capacidades:** “Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.” (2:124)

Son pruebas teóricas, en ocasiones orales, que permiten conocer con certeza el grado de conocimientos de una persona en determinado tema o actividad, los resultados de este tipo de pruebas son base para la toma de decisión final.

- **Pruebas psicométricas:** “Focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan cuánto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas de resultados obtenidos en las muestras.” (2:127)

Este tipo de pruebas permiten medir aspectos psicológicos del candidato, cuál será su conducta en determinado problema o como tratará de solucionarlo, permiten tener una noción a futuro de los candidatos y de su forma de pensar.

- **Pruebas de personalidad:** “Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).” (2:129)

Las pruebas de personalidad se realizan a través de preguntas variadas con el propósito de descubrir lo emocional de una persona, la responsabilidad, emocional o iniciativa, etc.

- **Técnicas de simulación:** “Son en esencia técnicas dinámicas de grupo. La principal técnica de simulación es psicodrama, fundamentado en la teoría general de papeles: cada persona representa los papeles más característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas. Así establece vínculos que le son habituales o intenta establecer otros nuevos; actúa aquí y ahora como en su situación cotidiana, lo cual permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento.” (2:129)

Es una técnica que permite hacer realidad hechos del pasado o futuro, con el propósito de conocer el comportamiento de las personas en determinadas situaciones.

- o **Entrevistas a profundidad:** Son técnicas donde se realizan una serie de preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato.
 - o **Examen médico:** “Estas pruebas determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o lo descalifiquen para desempeñar otros.” (5:28)
 - o **Análisis y decisión final:** Es la etapa final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al jefe inmediato del candidato o al departamento de recursos humanos, según sea el puesto y procedimientos adoptados por la organización.
- e. Políticas de selección:** Se refiere a las políticas que sirven de guía u orientación y ayudan a la toma de decisiones en el accionar del proceso de selección de nuevos colaboradores a la organización.
- f. Evaluación de los resultados de la selección de personas:** Para poder evaluar el proceso de selección se puede tomar base el siguiente cuadro:

Cuadro 4
Medidas para evaluar la selección

Proceso de selección	Razones para el rechazo
1. Solicitud de empleo	Calificaciones bajas
2. Entrevista inicial de selección	Habilidades insuficientes
3. Pruebas y test de selección	Bajos resultados
4. Entrevistas	Comportamiento inadecuado
5. Examen médico	Incapacidad física para el trabajo
6. Análisis y decisión final	Bajo potencial general

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. Página 131

I. Aplicación de personas: “Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño” (2:13)

Se realiza la planeación de todas las actividades que los colaboradores de nuevo ingreso realizarán, así mismo debe facilitarse la integración, socialización e identificación con la organización, proveer lo necesario para su rápida adaptación al equipo.

A. Inducción: “Constituye el proceso de socialización organizacional que busca adaptar al recurso humano lo más rápido posible a la organización, adecuándole a su puesto de trabajo, sensibilizándolo y motivándole para que actúe protagónicamente en sus labores, para alcanzar los objetivos de la misma” (8:8)

Busca acelerar la identificación y familiarización de los nuevos integrantes de la organización con su lenguaje y costumbres, que aprenda valores, normas y comportamientos que la organización considera pertinentes y así lograr el buen desempeño en su puesto de trabajo.

La inducción debe abarcar esencialmente, los contenidos siguientes:

Cuadro 5
Contenido que debe abarcar la inducción

Asuntos Organizacionales	a. Misión y objetivos básicos de la organización
	b. Políticas: Medios para alcanzar los objetivos
	c. Como se organiza y se estructura la empresa
	d. Principales productos y servicios de la organización
	e. Normas y reglamentos internos
Beneficios	a. Horario de trabajo, de descanso y de comida o refrigerios
	b. Días de pago y anticipos salariales
	c. Beneficios sociales ofrecidos por la organización

Presentación	a. A los superiores y colegas de la organización
Deberes de los cargos	a. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado
	b. Tareas de cargo
	c. Objetivos del cargo
	d. Visión general del trabajo

Fuente: Santos Albizures, José María. La inducción a la organización y puesto de trabajo, dirigida a profesores de nuevo ingreso de la facultad de agronomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis, Guatemala, USAC, 2004. Página 9.

a. Inducción general: Es el procedimiento por medio del cual se detallan al nuevo colaborador las generalidades de la empresa, así también los derechos y las obligaciones contraídas por los colaboradores al ser contratados por la organización.

Se recomienda incluir:

- Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario.
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

o **Cultura organizacional:** “Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar en una organización. La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por esta razón, la cultura condiciona la administración de personas.” (2:143)

o **Socialización organizacional:** “Manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización.” (2:151)

b. Inducción específica: Es la orientación al colaborador sobre aspectos específicos y que son relevantes para desempeñarse en su puesto de trabajo. También se aplica al personal que recibe ascensos, es impartida por la persona que desempeña el puesto o por el jefe inmediato. Se recomienda incluir:

- Presentación entre los colegas
- Mostrar el lugar de trabajo
- Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de los medios necesarios.
- Formas de evaluación del desempeño
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- Diagnóstico de necesidades de aprendizaje
- Métodos y estilos de dirección que se emplean
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo
- Mostrar principales instalaciones de la empresa

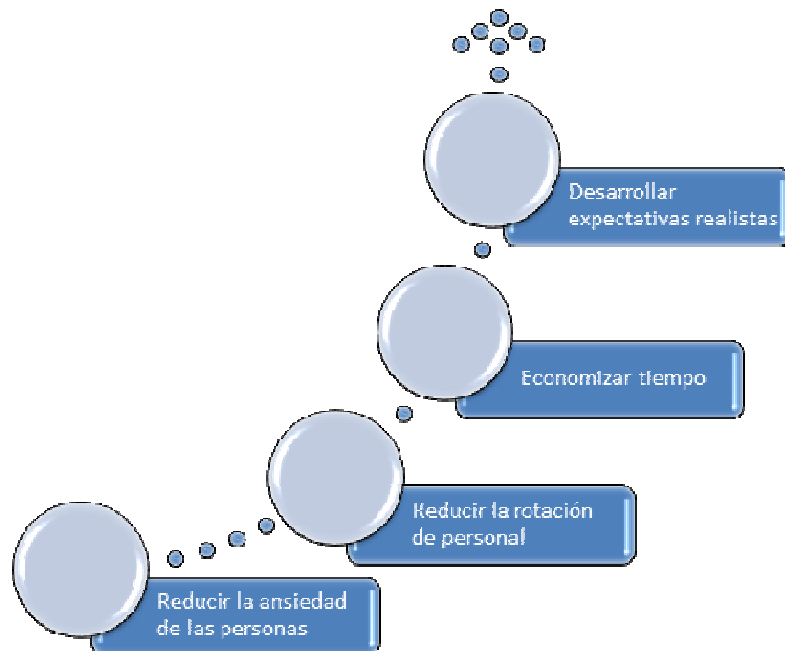
o **Descripción del puesto:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, se detalla lo que hace el ocupante del puesto, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace.

o **Objetivo del puesto:** Es el resultado que se espera que debe alcanzar el colaborador al desempeñar el puesto.

o **Funciones principales:** Es la delimitación de las responsabilidades y actividades de mayor relevancia que se demanda y esperan de un colaborador que se hace cargo de un puesto.

c. Ventajas del programa de inducción: La inducción busca una serie de ventajas, las cuales se mencionan en el siguiente esquema:

Esquema 6 Ventajas del Programa de Inducción



Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. Página 95

- o **Reducir la ansiedad de las personas:** “La ansiedad generalmente es provocada por el temor de fracasar en el trabajo. Es un sentimiento normal derivado de la incertidumbre de ignorar si es capaz o no de realizar el trabajo. La ansiedad se reduce cuando los nuevos empleados reciben orientación y apoyo de la tutoría de empleados experimentados.” (2:158)
- o **Reducir la rotación de personal:** “La rotación es más elevada durante el período inicial del trabajo, por el hecho de que los nuevos empleados se sienten ineficientes, indeseados o innecesarios. La orientación eficaz reduce esta reacción.” (2:158)

- o **Economizar tiempo:** “Cuando los nuevos empleados no reciben orientación, tardan más tiempo en conocer la organización, su trabajo y los colegas, y pierden eficiencia. Cuando los colegas y el supervisor los ayudan de manera integral y coherente, se integran mejor y con más rapidez.” (2:158)
- o **Para desarrollar expectativas realistas:** “Los empleados saben qué se espera de ellos y cuáles son los valores deseados por la organización.” (2:158)

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN EN LA EMPRESA DE SEGUROS OBJETO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta una descripción de la información obtenida entorno a la situación actual, iniciando con los antecedentes históricos, misión, visión, objetivo general, estructura organizacional, funciones establecidas y un análisis de la información sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción que se realizan para los colaboradores de reciente ingreso.

2.1 Justificación de establecer la situación actual

Para fines de la investigación en la unidad objeto de investigación, es necesario establecer la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la aseguradora objeto de investigación, lo cual permitirá conocer cómo se realizan y desarrollan actualmente dichos procesos y así poder establecer los errores y las áreas de posible mejora respecto del tema de investigación.

Asimismo, conocer la situación actual coadyuvará a tomar las medidas necesarias para el óptimo desarrollo de los procesos, y desarrollar éstos basándose en las necesidades y características que distinguen a la aseguradora objeto de investigación del grupo financiero, debido a que los actuales procesos no satisfacen las necesidades reales.

2.2 Metodología de la investigación

Para la investigación se tomó en cuenta al total de colaboradores en la aseguradora, para reducir el sesgo y obtener información confiable y verídica; siendo 64 colaboradores con contrato y 8 colaboradores temporales que conforman el personal administrativo, técnico y operativo. A continuación se

presenta como se encuentra dividido el personal de la aseguradora en sus distintas direcciones:

Cuadro 6
División de personal en unidad de investigación

Dirección	Personal permanente	Personal Temporal	Total
Técnica	17	3	20
Negocios	26	5	31
Administrativa- Financiera	14	0	14
Sistemas	7	0	7
Total	64	8	72

Fuente: Elaboración propia con información brindada por aseguradora

Para recabar la información se realizó una investigación de campo y se aplicaron las técnicas de observación directa e indirecta y dos tipos de encuestas a colaboradores y jefes, todos estos instrumentos enfocados desde el punto de vista del reclutamiento, selección e inducción.

Las encuestas se efectuaron a través del cuestionario que es el instrumento de mayor aplicación en las investigaciones de campo, en el cual predominó el sistema de respuestas cerradas, con el fin de disminuir el sesgo en la información obtenida, únicamente en preguntas que por su naturaleza requería una respuesta amplia se utilizó el sistema de respuestas abiertas, obteniendo un cuestionario de preguntas mixtas.

Con el fin de identificar y eliminar posibles problemas en las encuestas, así como mejorarlas y obtener la mejor información posible, al inicio se realizó una prueba piloto a una muestra de cinco encuestados y posteriormente se aplicaron las encuestas a todos los colaboradores de la aseguradora.

Posterior a la realización de las encuestas, se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de la información recabada.

2.3 Antecedentes Históricos

La aseguradora fue constituida de acuerdo a las leyes mercantiles de la República de Guatemala mediante escritura pública No. 46 del 22 de abril de 1999, el cual fue modificado por el nombre actual el 18 de mayo del 2007.

Se rige por el decreto ley No. 473 del año 1966, las leyes y reglamentaciones de la Ley de Seguros, el Código de Comercio, su escritura social y por las leyes generales del país, además es fiscalizada por la Superintendencia de Bancos.

En la actualidad la aseguradora se ubica como una compañía de tamaño pequeño en términos de primas (la quinta de las 17 que operan en el mercado).

En la composición de cartera, el 68% corresponde a seguros de personas, los que además contribuyen con la generación del 70% del resultado técnico global.

La compañía es número uno en la producción de seguros de vida colectivo (64% de la cartera global), en donde se incluyen a los productos de vida colectivo con instituciones no financieras, principalmente productos de Bancaseguros y seguro de saldos deudores o de los créditos otorgados en su mayoría por el banco y por algunas cooperativas.

2.4 Generalidades Actuales

A continuación se presenta la misión, visión, valores, objetivos y organigrama de la aseguradora objeto de investigación.

2.4.1 Misión

“Somos una entidad aseguradora guatemalteca integrante de un Grupo Financiero, orientada al desarrollo rural e integral del país, con cobertura

nacional, dirigida preferentemente al agricultor, comerciante, artesano y al empresario propietario de la micro, pequeña y mediana empresa” (12:s.p)

2.4.2 Visión

“Ocupar en el área rural la posición de aseguradora líder en el desarrollo del país, ofreciendo un conjunto de productos que cubran las necesidades de nuestros clientes con primas justas pero sin descuidar la función social” (12:s.p)

2.4.3 Valores

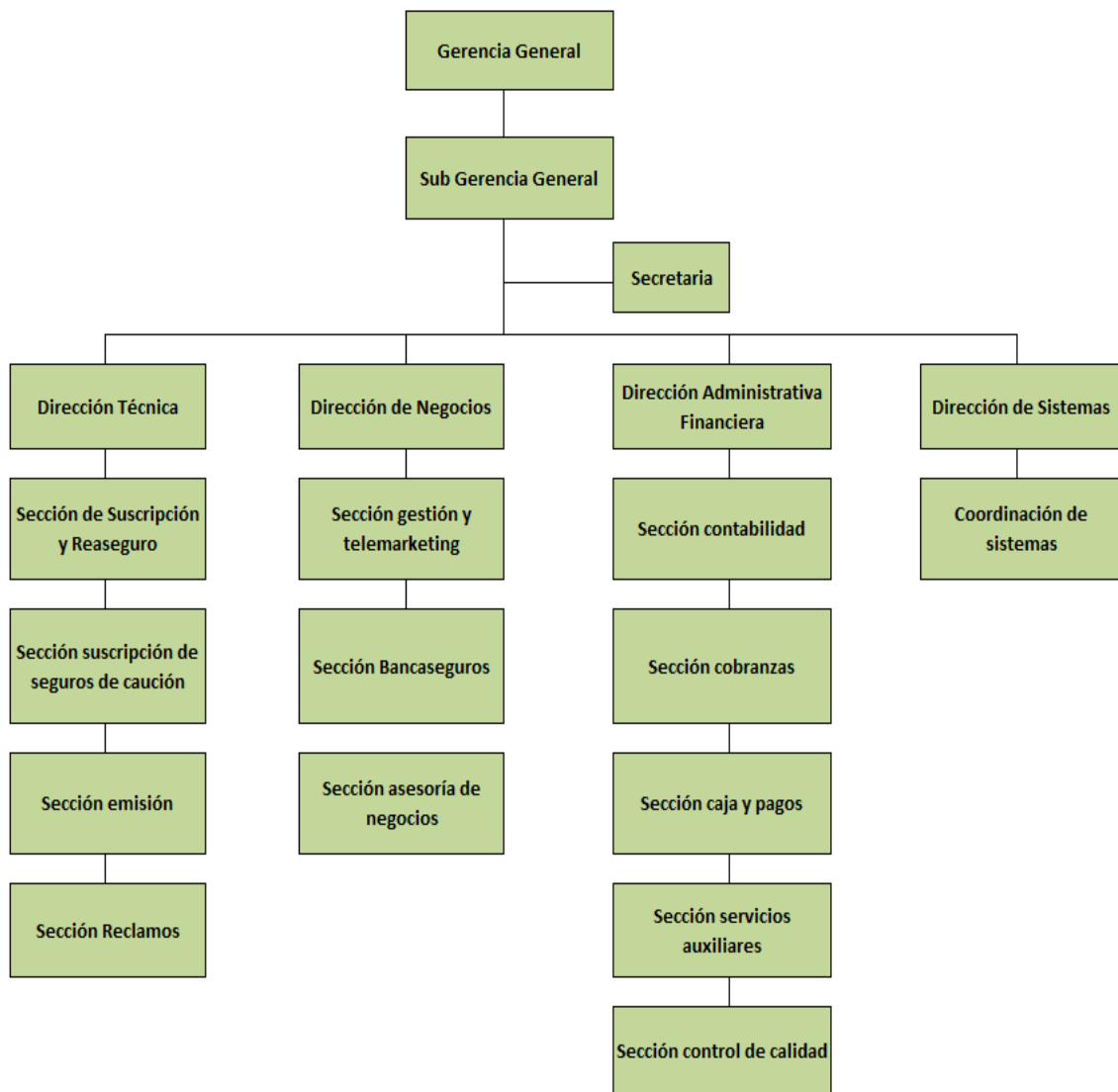
- | | |
|--------------------------|----------------------|
| - Flexibilidad | - Prudencia |
| - Solidaridad | - Confianza |
| - Servicio al cliente | - Identidad nacional |
| - Entusiasmo | - Respeto |
| - Ética | - Trabajo en equipo |
| - Responsabilidad social | - Originalidad |

2.4.4 Objetivo General

- a. Masificación de productos según necesidades de distintos segmentos de la población, especialmente del área rural.
- b. Enfoque en líneas personales.
- c. Primas accesibles a la capacidad de adquisición de la mayoría.
- d. Operación rentable
- e. Bancaseguros

2.4.5 Organización

Figura 1
Organigrama general

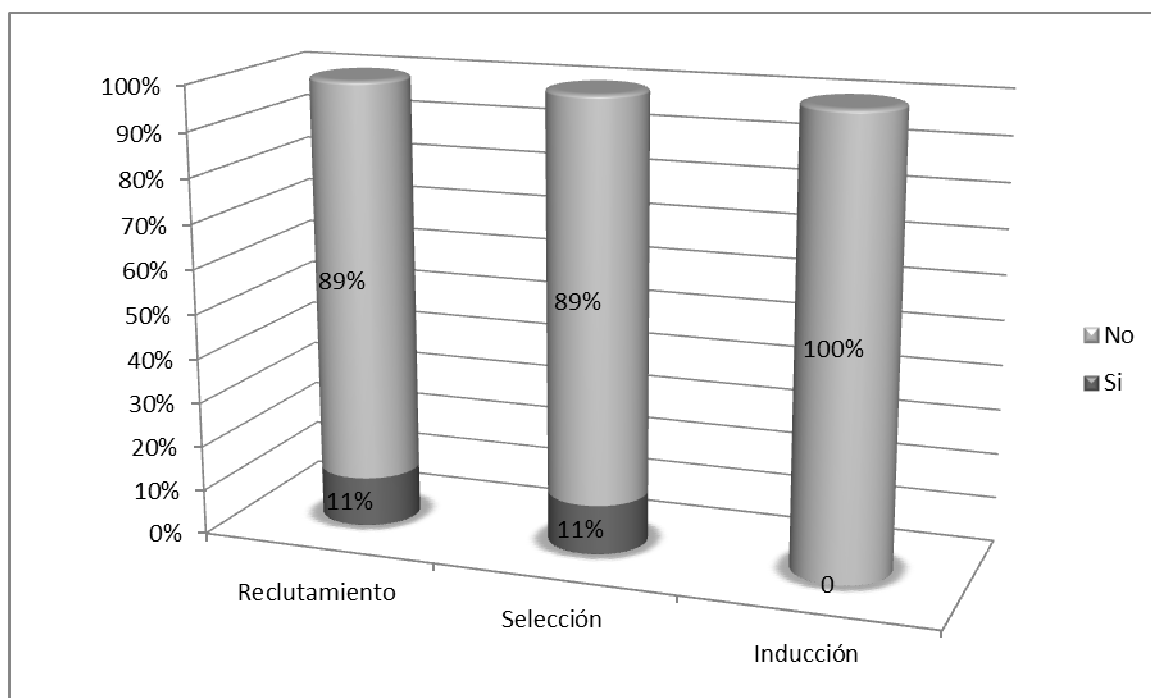


Fuente: Investigación de campo, abril 2012.

2.5 Análisis de la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la unidad de investigación sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción, con el propósito de conocer la forma como se realiza en la actualidad y las posibles áreas de mejora.

Gráfica 1
Satisfacción de los jefes con los actuales procesos de reclutamiento, selección e inducción



De acuerdo a la gráfica anterior, se determinó que los jefes en general, se encuentran insatisfechos con los actuales procesos de reclutamiento, selección e inducción.

La aseguradora no cuenta con un departamento propio de recursos humanos, por lo que dichos procesos son realizados por el departamento de recursos humanos del grupo financiero al cual la aseguradora pertenece.

En lo que respecta al reclutamiento, se constató que en algunas ocasiones se realiza el reclutamiento interno, en forma de ascenso, pero es informal, porque se da a conocer únicamente de forma verbal. El reclutamiento externo se realiza, pero no de forma adecuada, debido a que únicamente participan los candidatos que en búsqueda de trabajo llegaron al departamento de recursos humanos a llenar una solicitud de empleo, así como los candidatos recomendados.

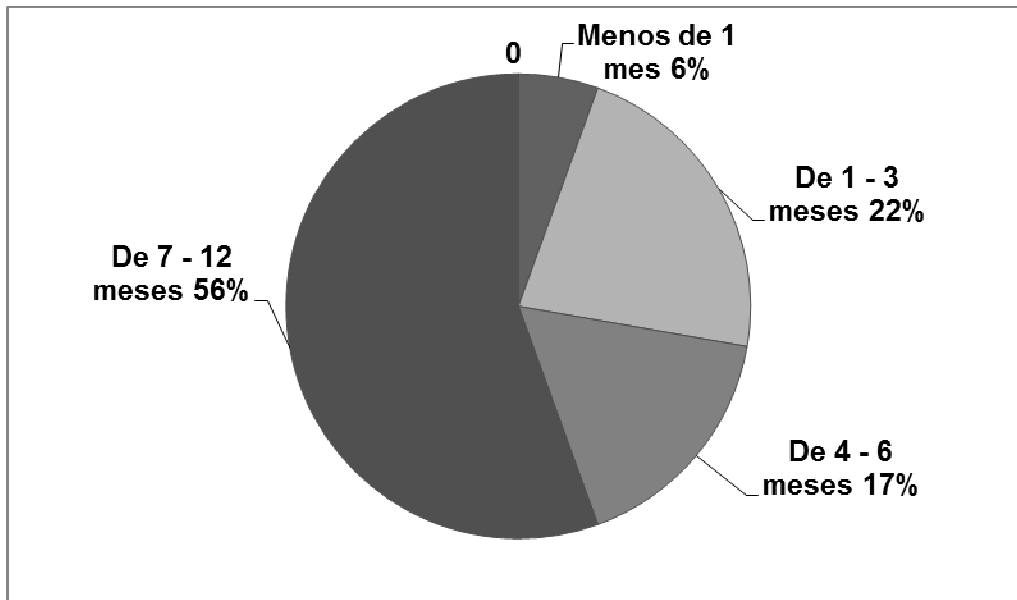
En lo que respecta a la selección, el departamento de recursos humanos elige al candidato tomando en consideración pruebas psicométricas, verificación de referencias personales y laborales, entre otros filtros. No existen perfiles y descriptores de puestos específicos de la aseguradora por lo que actualmente se utilizan los del banco, sin embargo esto ha provocado que los colaboradores cuenten con perfil bancario y no asegurador.

En cuanto a la inducción, los nuevos colaboradores permanecen encerrados en un hotel durante una semana (de domingo a domingo) donde les dan a conocer, la misión, visión, objetivos del banco, así como las actividades que se realizan en las agencias que equivale a las realizadas por un receptor pagador.

Luego, en su primer día de trabajo, el nuevo colaborador busca a su jefe inmediato por medio de una carta que le brinda recursos humanos, debido a que dichos jefes no participan en el proceso de selección y desconocen a los nuevos colaboradores.

Al llegar a la sección, en algunas ocasiones, el jefe del departamento brinda una inducción específica al puesto, donde le da a conocer a grandes rasgos sus nuevas actividades, sin embargo es bastante rápido e informal, es de resaltar que lo anterior no lo realizan todos los jefes, solamente los que así lo desean.

Gráfica 2
Tiempo de respuesta de recursos humanos para cubrir plazas vacantes



Fuente: Investigación de campo, abril 2012.

Como lo muestra la gráfica anterior, el tiempo de respuesta para cubrir plazas vacantes es elevado, los jefes comentaron que el departamento de recursos humanos da prioridad a realizar los procesos del banco y como segundo punto la aseguradora, esto ha provocado la tardanza existente.

Asimismo, se estableció que no existe una planeación de recursos humanos, tampoco bases de datos de posibles candidatos que pudiera disminuir los tiempos de respuesta, adicional se constató que se ponen en práctica los procesos de reclutamiento y selección únicamente cuando existen varias plazas vacantes y esto sumado a lo descrito anteriormente, grava aún más dicho problema.

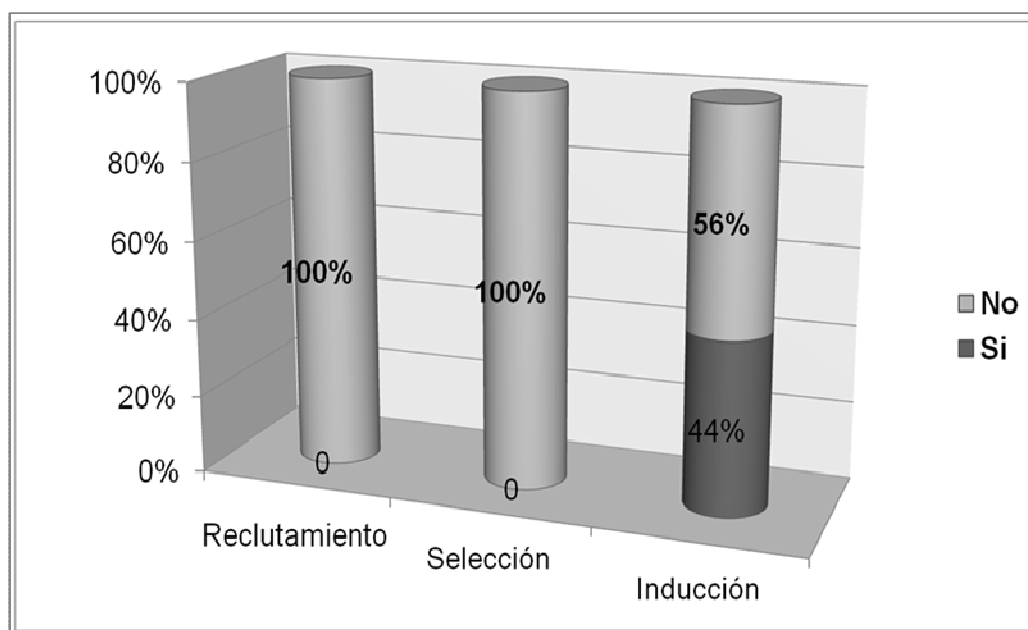
Los procedimientos de reclutamiento y selección no deben parar, al contrario, las bases de datos deben alimentarse constantemente y así se podrá tener posibles candidatos al resultar puestos vacantes.

No contar con el personal necesario a tiempo, provoca que se carguen más actividades a los colaboradores de las secciones afectadas, se realizan gastos adicionales de taxi, comida, etc., los colaboradores se enferman de estrés por la recarga de trabajo, se desmotivan, disminuyen su productividad y no se cumplen los objetivos de las secciones y de la aseguradora.

El tiempo que se debe esperar para cubrir plazas vacantes se ha vuelto un círculo vicioso, por lo que la aseguradora ha optado por subcontratar personal por medio de un outsourcing, sin embargo indicaron que esta actividad produce gastos elevados a la aseguradora y el outsourcing rota constantemente a su personal.

Actualmente se cuenta con ocho colaboradores temporales y tres de esas plazas, llevan más de un año laborando en la aseguradora, las otras cinco plazas tienen alrededor de seis meses en promedio.

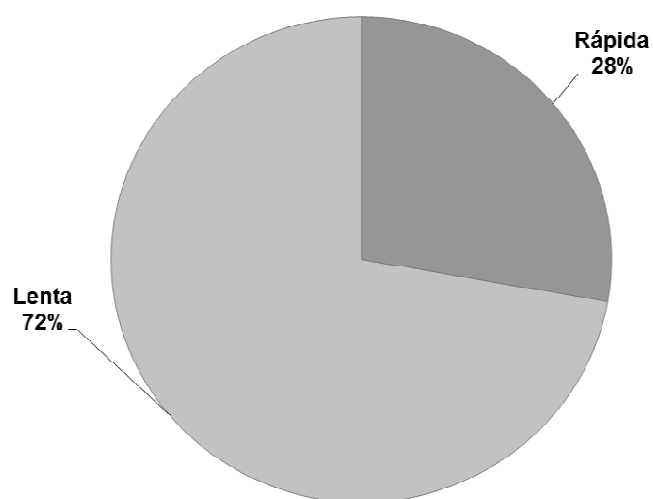
Gráfica 3
Participación de los jefes en los procesos de reclutamiento, selección e inducción



Fuente: Investigación de campo, abril 2012.

Como muestra la gráfica anterior, los jefes inmediatos de cada área no participan en el proceso de reclutamiento y selección y menos de la mitad participa en el proceso de inducción. Los jefes comentaron que es el departamento de recursos humanos el que tiene la total facultad para reclutar y elegir a los nuevos colaboradores para la aseguradora, por lo que ellos no son tomados en cuenta. En lo que respecta a la inducción general la realiza el departamento de recursos humanos y los jefes no tienen la obligación de realizar una inducción específica al puesto, por lo que la mayoría prefiere no realizarla. Lo anterior ha provocado que no todos los colaboradores de reciente ingreso reciban inducción específica al puesto, asimismo es de resaltar que no se cuenta con lo necesario para realizar dicha inducción como descriptores de puestos, entre otros, cuando se realiza es de manera informal e imprevista. En este apartado se les cuestionó a los jefes si se les ha brindado capacitación para realizar dichos procesos y todos respondieron que no se les ha capacitado.

Gráfica 4
Adaptación de los nuevos colaboradores a su ingreso a la aseguradora

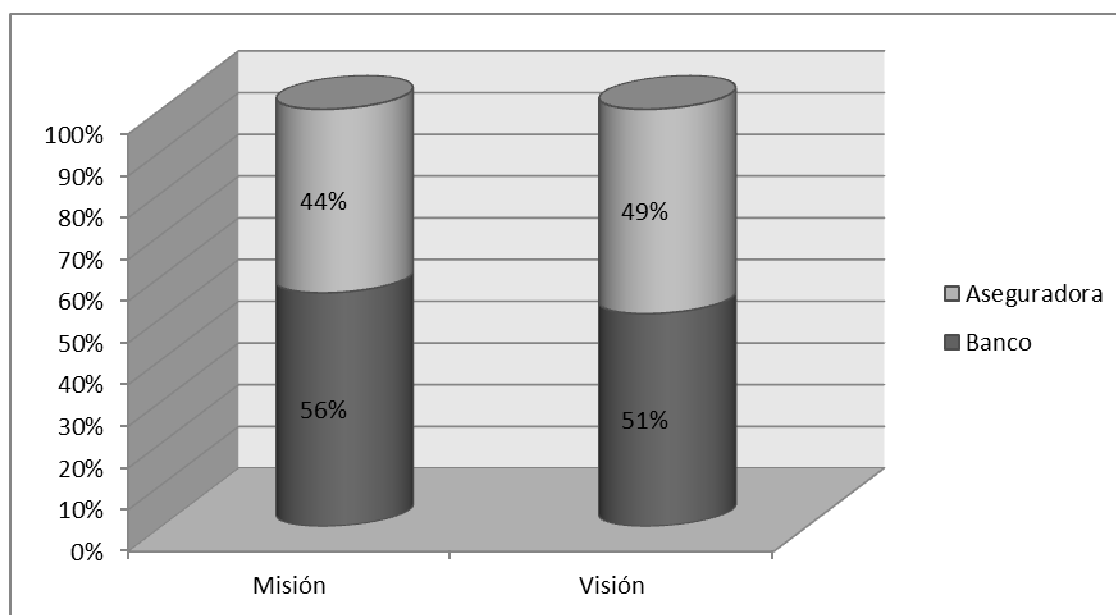


Fuente: Investigación de campo, abril 2012.

De acuerdo a la gráfica anterior, los jefes opinaron que la adaptación de los nuevos colaboradores a su ingreso a la aseguradora es lenta. Lo anterior, es provocado en primera instancia, la mala inducción general, donde no se brindan aspectos de la aseguradora, únicamente del banco, y en segunda instancia la pobre y en ocasiones nula inducción específica.

Todo lo anterior provoca la actual rotación de personal, así como disminución de productividad, desconocimiento de la aseguradora, entre otras causas.

Gráfica 5
Conocimiento y diferenciación de misión y visión del banco con la aseguradora



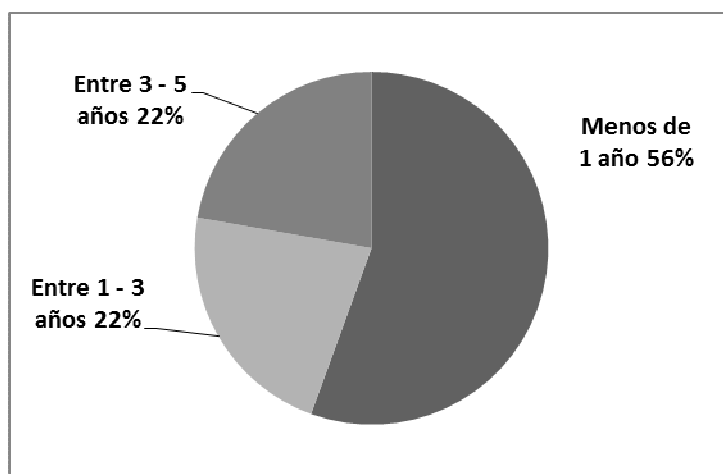
Fuente: Investigación de campo, abril 2012.

Lo anterior refleja la confusión que existe entre los colaboradores debido a que en la inducción brindada por el departamento de recursos humanos del banco, no se da información de la aseguradora, únicamente del Grupo Financiero.

Adicional, provoca una adaptación lenta, desconocimiento de qué es la aseguradora, hacia dónde va, cómo lo desea realizar y una visión clara y exacta de los resultados que se desean obtener.

Los colaboradores desconocen cuáles son sus derechos dentro de la aseguradora, las obligaciones que deben cumplir e información importante que es de utilidad para el desarrollo de sus actividades.

Gráfica 6
Tiempo que permanece un colaborador dentro de la aseguradora



Fuente: Investigación de campo, abril 2012.

Lo anterior, demuestra el alto índice de rotación de personal, el cual se calculó, tomando en cuenta los datos proporcionados por la aseguradora del mes de marzo 2012, se presenta a continuación la forma de cálculo:

$$IRP = \left[\frac{(A + D)/2}{(Inventario Inicial + Inventario Final)/2} \right] \times 100$$

Dónde:

A = Nuevas plazas + contrataciones

D = Despidos + renuncias + abandonos

Inventario inicial = Cantidad de colaboradores

Inventario final = Inventario inicial + Admisiones - Desvinculaciones

$$IRP = \left[\frac{(1 + 5)/2}{(64 + 60)/2} \right] \times 100$$

$$IRP = \left[\frac{(6)/2}{(124)/2} \right] \times 100$$

$$IRP = \left[\frac{3}{62} \right] \times 100$$

$$IRP = 4.84$$

Dicho índice refleja demasiada fluidez e inestabilidad de colaboradores, consecuencia del mal reclutamiento practicado desde el principio, pasando por una selección deficiente y una inducción que no cumple con el objetivo de apresurar la adaptación del nuevo colaborador con la cultura organizacional de la aseguradora y sus nuevas labores.

De las cinco desvinculaciones del mes, tres ex colaboradores pertenecían al departamento de servicio al cliente y fueron despedidos, los otros dos colaboradores pertenecían al departamento de reclamos, uno fue despedido y el otro presento su renuncia.

Consultando al jefe de servicio al cliente sobre las causas de los despidos, comentó que existía falta de compromiso de los nuevos colaboradores, asimismo algunas personas que enviaban a servicio al cliente desconocían los productos y no manejaban de buena forma los reclamos de clientes.

2.6 Análisis y discusión de resultados

Luego de realizada la investigación, se logró determinar que actualmente la aseguradora no posee procesos adecuados de reclutamiento, selección e inducción de personas, lo cual ha generado deficiencias en el ingreso de personal, y ello hace necesaria la implementación y constante actualización de los procedimientos, para lograr así, procesos adecuados y efectivos para el ingreso de nuevo recurso humano, situación que valida las hipótesis planteadas. La ausencia de perfiles y descriptores de cargos limita al departamento de recursos humanos a usar los perfiles que se utilizan en el banco, evitando orientarse en una base formal que lo guíe en las habilidades, experiencia, conocimientos y requisitos concretos que se necesitan para cada puesto en la aseguradora.

En lo que respecta al proceso de reclutamiento se encontró que la forma para atraer candidatos es a través de las pre solicitudes de empleo que llegan al departamento de recursos humanos, asimismo se constató que se utiliza el reclutamiento interno donde el personal del banco emigra hacia la aseguradora como promoción, debido a que las plazas en la aseguradora son de mayor jerarquía a las del banco, adicional se pudo constatar que también se atraen candidatos a través de recomendación por parte de los empleados que laboran en la aseguradora. Lo anterior, ha provocado que los colaboradores cuenten con perfil bancario y no asegurador y el procedimiento actual limita seriamente la atracción de candidatos potencialmente calificados y aptos para el puesto.

Asimismo, se constató que los jefes no participan en ningún momento en el proceso de selección, es tarea exclusiva del departamento de recursos humanos.

En cuanto al proceso de selección de personas, de igual forma lo realiza el departamento de recursos humanos del banco, se realizan xx pruebas psicométricas y dos entrevistas, se verifican las referencias laborales (si las tiene) y si cumple con el perfil que solicita el banco, se procede a la contratación.

Como se mencionó anteriormente, colaboradores del banco se trasladan hacia la aseguradora, por lo que recursos humanos realiza xx pruebas que no incluyen en ningún momento aspectos de seguros o el puesto de la plaza vacante en la aseguradora.

La contratación se hace formalmente y se firma contrato de trabajo después de los dos meses de prueba.

En lo que respecta al proceso de inducción, los colaboradores son encerrados durante una semana, de domingo a domingo, donde les dan a conocer todo lo referente al banco y las múltiples operaciones que se realizan en una agencia bancaria, sin embargo no trasladan, en ningún momento información de la aseguradora.

Adicionalmente, la aseguradora no tiene establecido un manual de bienvenida que indique la misión, visión, valores, entre otros, que ayuden a la incorporación adecuada del nuevo colaborador a la aseguradora y al puesto de trabajo, se determinó que no existen descriptores de puestos y que la inducción específica la realizan únicamente algunos jefes, solo quienes así lo desean, y cuando se realiza es de forma informal y empírica debido a que no se ha brindado una capacitación.

Por último, se constató que los actuales procesos de reclutamiento, selección e inducción son demasiado tardados, debido a que el departamento da prioridad al banco y como segunda opción la aseguradora. Esto ha provocado que los jefes soliciten, por medio de un outsourcing, personal temporal que apoye a la realización de las actividades en cada puesto, no obstante esto genera altos costos a la aseguradora y un alto índice de rotación de personal temporal.

Por lo tanto, se hace necesario realizar una propuesta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que se adapten a las a las necesidades reales de la aseguradora.

CAPITULO III

PROPUESTA DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA DE SEGUROS QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

Con base a los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados en la aseguradora objeto de investigación, se estableció que es necesaria la elaboración e implementación de procesos de reclutamiento, selección e inducción, con el fin de proponer soluciones a los problemas que enfrenta.

3.1 Presentación

La aseguradora ve al recurso humano como el capital más valioso que se puede tener dentro de la organización, es consiente que son éstos quienes generan utilidades y quienes administran el negocio. Por esta razón, se debe reclutar, seleccionar e integrar al personal idóneo para los puestos, es decir, colaboradores que posean la experiencia, los conocimientos y las habilidades requeridas para ocupar una posición vacante.

A continuación se presenta una propuesta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que comprenden los lineamientos necesarios para que los encargados de dichos procesos puedan reclutar, seleccionar e integrar a la aseguradora, los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo.

3.2 Objetivos de la propuesta

Entre los objetivos que se pretenden alcanzar con la propuesta se pueden mencionar:

- Contribuir a que la aseguradora desarrolle una fuerza de trabajo equilibrada y efectiva a través de la aplicación de procesos desarrollados acorde a sus necesidades en temas de captación, elección y adaptación.
- Disminuir los efectos de los problemas que enfrenta actualmente la aseguradora por la carencia de procesos propios de reclutamiento, selección e inducción.
- Brindar una guía que facilite el ingreso de nuevos colaboradores a la aseguradora.

3.3 Alcance de la propuesta

La aseguradora en su totalidad, jefes y colaboradores, serán los beneficiados con la presente propuesta, debido a que se contarán con procesos de reclutamiento, selección e inducción que sirvan de base y guía para ser aplicados a todos los colaboradores que ingresen a la aseguradora.

Se espera que con los procesos, los colaboradores encargados estén en la capacidad de seleccionar a los candidatos idóneos para cada puesto, y que dichos procesos ayuden a captar, seleccionar e integrar a colaboradores que llenen realmente las necesidades de la aseguradora.

Para el desarrollo de los procesos propuestos los encargados deberán seguir paso a paso cada una de las actividades que en ellos se indican, actividades que van desde la captación de candidatos potenciales hasta la inducción de los nuevos colaboradores que serán contratados por la aseguradora.

Los procesos propuestos fueron exclusivamente adaptados a las necesidades actuales de la aseguradora objeto de investigación, por lo que se hace necesario realizar evaluaciones periódicas con el fin de realizar los cambios que se crean necesarios, siempre con el propósito de aumentar valor a la aseguradora como a los colaboradores.

3.4 Objetivos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción

Se presentan a la aseguradora los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, entre ellos están:

- Captar candidatos idóneos en el mercado laboral para los puestos vacantes.
- Disponer de procesos de reclutamiento, selección e inducción acoplados a las necesidades reales de la aseguradora, para que los colaboradores encargados cuenten con una guía que describa los pasos que se deben llevar a cabo.
- Seleccionar a los candidatos idóneos para los puestos vacantes, que cuenten con la experiencia y habilidades requeridas para cada cargo, para

que la aseguradora logre incrementar la productividad y los objetivos esperados.

3.5 Políticas de los procesos de reclutamiento, selección e inducción

- a. Utilizar como fuente primaria de reclutamiento la promoción interna, en caso de no existir candidatos, usar los recursos humanos externos.
- b. En el reclutamiento no existirá discriminación por género, raza, estado civil o credo religioso.
- c. Comunicar a todo el personal interno la existencia de una plaza vacante, antes de iniciar el proceso de reclutamiento externo.
- d. Durante el proceso de reclutamiento, se deberá preseleccionar por lo menos tres candidatos para dar inicio al proceso de selección.
- e. Realizar un análisis del perfil y descriptor del puesto, antes de iniciar con el proceso de selección, a fin de cerciorarse de que los candidatos llenen los requisitos mínimos.
- f. Los candidatos serán sometidos a todas las fases del proceso de selección, sin obviar ninguna de ellas, y se considerarán como contratables a los que aprueben satisfactoriamente.
- g. La admisión de personas se debe realizar en un lapso no mayor a treinta días.
- h. El examen médico lo realizará la clínica médica de la organización.
- i. Las personas encargadas de los procesos, presentarán al solicitante de la plaza al menos tres candidatos elegibles.
- j. El jefe del departamento solicitante será el responsable de tomar la decisión final de la contratación conjuntamente con el Director de Recursos Humanos.
- k. Todo colaborador que ingresa a la aseguradora debe ser sometido al proceso de inducción, de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos necesarios para una correcta adaptación al puesto.
- l. Todos los jefes de los departamentos deben participar en el proceso de inducción específica.
- m. Las personas que hayan sido despedidas por faltas contra la aseguradora y sus valores o hayan renunciado en condiciones desfavorables no se admitirán para ser recontratadas.

3.6 Propuesta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción

DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

Proceso Inicia en: Jefe de departamento	Hoja No.: 1/2
Proceso termina en: Encargado de reclutamiento y selección	Fecha de elaboración: Julio/2012
Departamento de: Recursos Humanos	Elaborado por: Julio Fuentes

No.	Responsable	Descripción	○	⇒	□	D	▽	Tiempo
1	Jefe de departamento	Determina la existencia de una plaza vacante y llena el formato de requisición de personal de acuerdo al descriptor y perfil del puesto para enviarlo al Director Administrativo Financiero para su aprobación.						½ día
2	Director Administrativo Financiero	Recibe la requisición de personal y evalúa: 2.1 Si es aprobada la reenvía al Jefe de departamento para su efectiva solicitud al Director de Recursos Humanos. 2.2 Sino es aprobada notifica al Jefe de departamento.						½ día
3	Jefe de departamento	Recibe la requisición de personal aprobada y la reenvía al Director de Recursos Humanos.						½ día
4	Director de Recursos Humanos	Recibe la requisición de personal y traslada al encargado de reclutamiento y selección.						½ día
5	Encargado de Reclutamiento y selección	Envía por correo electrónico y publica en pizarra la Circular Informativa para conocimiento de todos los colaboradores de la aseguradora, posteriormente informa al Director de Recursos Humanos sobre los candidatos potenciales para cubrir plaza vacante.						5 días
6	Director de Recursos Humanos	Recibe expedientes de los candidatos potenciales, revisa que cumplan con los requisitos y evalúa: 6.1 Si se cumplen, entrevista a los candidatos y continúa con el paso número 9 del presente proceso. 6.2 En caso contrario, solicita publicación externa de la plaza al Encargado de Reclutamiento.						3 días
7	Encargado de Reclutamiento y selección	Recibe requisición de personal, publica externamente la plaza vacante, recibe hojas de vida y evalúa credenciales: 7.1 Los candidatos con mayor puntaje los traslada al Director de Recursos Humanos para entrevista preliminar. 7.2 Los candidatos que no califiquen los almacena en la base de datos.						5 días
8	Director de Recursos	Recibe expedientes de candidatos potenciales, los entrevista y evalúa:						

	Humanos	<p>8.1 A los que mejor resultados obtuvieron los traslada al encargado de reclutamiento y selección para continuar con el proceso.</p> <p>8.2 A los que no obtuvieron resultados satisfactorios los traslada al encargado de reclutamiento y selección para que almacene en la base de datos.</p>							3 días
9	Encargado de Reclutamiento y selección	<p>Recibe expedientes de candidatos potenciales que calificaron en la entrevista preliminar, les realiza pruebas y evalúa:</p> <p>9.1 Elige a los candidatos más idóneos para el puesto, luego los traslada al Jefe de departamento solicitante para realizar entrevista final.</p> <p>9.2 Los candidatos que no obtuvieron resultados satisfactorios los almacena en base de datos.</p>							3 días
10	Jefe de departamento	<p>Entrevista a candidatos potenciales y evalúa:</p> <p>10.1 Elige candidato idóneo para el puesto y traslada al Director de Recursos Humanos para continuar con el proceso.</p> <p>10.2 Traslada el encargado de reclutamiento y selección a los candidatos que no fueron seleccionados para almacenar en base de datos.</p>							2 días
11	Director de Recursos Humanos.	Recibe expediente de candidato elegido por el jefe de departamento y traslada al encargado de reclutamiento y selección para realizar evaluación médica.							½ día
12	Encargado de Reclutamiento y selección	Recibe expediente de candidato elegido y verifica que realice los exámenes médicos necesarios que constaten que se encuentra saludable para realizar el trabajo, luego traslada al Director de Recursos Humanos.							2 días
13	Director de Recursos Humanos	Recibe expediente del candidato elegido, lo evalúa y lo cita para convenir relación laboral. Si el candidato acepta, le indica fecha de inicio de labores.							1 día
14	Encargado de inducción	Recibe listado que indica los nuevos colaboradores de la aseguradora y les brinda inducción general.							1 día
15	Jefe de departamento	Brinda inducción específica al puesto.							1 día
16	Encargado de Reclutamiento y selección	Luego del periodo de dos meses de prueba se procede a firmar contrato de trabajo y se archiva expediente del nuevo colaborador.							½ día

CUADRO RESUMEN

No.	Actividad	Cantidad	Tiempo
1	Operación	6	9.5 días
2	Transporte	3	1.5 días
3	Inspección	7	19 días
Total			30 días

3.6.1 Metodología para los procesos de reclutamiento, selección e inducción

Para la realización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la aseguradora, los colaboradores encargados deberán tomar en cuenta que la metodología y pasos se modifican de acuerdo al nivel jerárquico de la plaza vacante, así como la naturaleza del puesto.

Por estas razones, para iniciar los procesos de admisión de personas deben analizarse factores de carácter interno y externo que afectan dichos procesos como lo son la disponibilidad interna y externa de posibles candidatos para ocupar las plazas vacantes, así como las políticas de la organización y los requerimientos del puesto.

Antes de desarrollar los procesos de reclutamiento y selección, debe realizarse un análisis de las descripciones y perfiles de puestos, en dicho análisis debe tomarse en cuenta todas las variables que se desean conocer de las personas para cada puesto de trabajo en específico, debido a que es parte fundamental en la metodología a utilizar.

3.6.2 Descripciones y perfiles de puestos

La aseguradora deberá considerar que las descripciones y perfiles de los puestos son esenciales para establecer y desarrollar los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal debido a que son éstos los que dan a conocer, el tipo de persona y las características esenciales que se desean para cada puesto de trabajo. Por esta razón, se actualizó los descriptores y perfiles con los que contaba la aseguradora debido a que se encontraban por más de 4 años desactualizados; esta actividad se realizó con información obtenida de cada jefe de departamento y algunos colaboradores cuando fue necesario.

Formato 1 Descripción del puesto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Auxiliar II de Reclamos Daños
Departamento:	Sección de Reclamos
Le reporta a:	Jefe Unidad Reclamos Daños
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Junio 2012

2. Propósito del puesto

Puesto administrativo de bajo mando encargado de brindar atención y resolver dudas de las gestiones de siniestros de los asegurados.

3. Atribuciones del puesto

- Atender gestiones de los reclamantes vía telefónica y electrónica.
- Atender gestiones vía telefónica.
- Brindar atención a los asegurados al momento del llenado de formularios.
- Revisar la documentación que presentan los asegurados al momento de un siniestro.
- Registrar en el sistema toda la documentación de los expedientes de reclamos.
- Elaborar cartas para la SAT para la reposición de títulos.
- Notificar a los beneficiarios al momento que esté listo el pago.
- Archivar finiquitos en los expedientes de reclamos.
- Entregar retenciones de IVA e ISR.

4. Especificaciones del puesto

Área de conocimiento			
Conocimiento General	Nivel de dominio	Nivel escolar	Años de experiencia
1. Pólizas de la aseguradora	Alto	Primer año aprobado en la Licenciatura en Seguros ó Técnico en Seguros y Fianzas	2 años en servicio al cliente.

Habilidades y actitudes	
• Comunicación Oral	- Actitud al cambio
• Comunicación escrita	- Responsabilidad
• Trabajo bajo presión	- Trabajo en equipo
• Capacidad analítica	

5. Experiencia Laboral

Experiencia laboral			
Área	Puesto	Nivel jerárquico	Tiempo mínimo
1. Servicio al cliente	Atención al cliente	Operativo	1 año
2. Emisión de pólizas	Emisor de pólizas	Operativo	1 año

5. Responsabilidad

Mobiliario y equipo: Por materiales y equipo utilizado directamente para la realización de sus actividades, valorado en Q. 2,500.00.

Por decisiones: Por toma de decisiones administrativas y económicas que afecten a la aseguradora.

Por manejo de información: Resguardo de resultados de las actividades realizadas y manejo de base de datos.

Por relaciones: Requiere un máximo de tacto y poder de convencimiento y amabilidad con personas de la aseguradora y ajenas a ella.

6. Riesgos y/o esfuerzos

Riesgos: Mínimos en salud y seguridad.

Esfuerzo mental: Concentración permanente para realizar actividades designadas.

Esfuerzo físico: Ejecución normal para realizar las actividades designadas.

7. Condiciones ambientales

Oficina propia con condiciones agradables, amplia iluminación, ventilación y sin tráfico de personas.

Fuente: aporte del investigador, 2012

Formato 2
Perfil del puesto
Auxiliar de Reclamos Daños

REQUISITOS MINIMOS		
EDAD:	20 a 25 años	ESTADO CIVIL: Indiferente
SEXO:	Indiferente	
EDUCACION:	<p>Poseer título a nivel medio de Perito en Administración de empresas, bachiller o afín.</p> <p>Primer año de la Licenciatura en Seguros o Técnico en Seguros y Fianzas.</p>	
EXPERIENCIA:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 1 año en área de atención al cliente y/o emisión de pólizas de seguros. • Conocimiento de las pólizas de la aseguradora en todos sus ramos. • Conocimientos de los procesos a seguir después de realizarse un siniestro. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente comunicación oral y escrita para trasladar información a asegurados. • Debido a la naturaleza del puesto, deberá manejar presión y reclamos de asegurados. 		<ul style="list-style-type: none"> • Excelente servicio al cliente y manejo de reclamos. • Capacidad analítica para decidir sobre coberturas de siniestros.

Fuente: aporte del investigador, 2012

3.6.3 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno consiste en la promoción y/o transferencia de los colaboradores actuales de la aseguradora que cuentan con las habilidades, conocimientos y experiencia necesaria para desempeñar funciones de plazas que actualmente se encuentran vacantes dentro de la organización. Para realizar este tipo de reclutamiento se debe considerar lo siguiente:

- Resultados obtenidos por el colaborador en el proceso que le fue realizado al momento de su ingreso a la aseguradora.
- Resultados de las evaluaciones que se le hayan practicado en el tiempo que ha permanecido dentro de la aseguradora.
- Análisis de las actividades que realiza actualmente el colaborador.
- Plan de carrera del personal para conocer que es lo más adecuado para cada colaborador.
- Se deben mantener actualizados constantemente los datos de cada colaborador.

A continuación se presentan los pasos que deben realizarse para llevar a cabo el reclutamiento interno dentro de la aseguradora:

3.6.3.1. Verificación de la vacante

Llenar una plaza existente que se queda vacante por jubilación, renuncia, cesantía o muerte.

3.6.3.2. Requisición de personal

El jefe del departamento interesado en llenar una plaza vacante, debe descargar de la intranet el formulario de requisición de personal, completarlo y enviarlo al Director Administrativo Financiero para que éste lo autorice.

Formato 3 Requisición de Personal

Formato No. _____

Fecha _____

El presente formato de requisición responde a la necesidad de obtener la mayor información posible sobre la vacante y el perfil deseado del candidato requerido para ocuparla.

I. INFORMACION SOBRE EL PUESTO

Tipo de contrato	Fecha de inicio	Horario	Jornada de trabajo
Fijo <input type="checkbox"/>	_____	Diurno <input type="checkbox"/>	Fijo completo <input type="checkbox"/>
Indefinido <input type="checkbox"/>	Fecha de terminación	Nocturno <input type="checkbox"/>	Medio tiempo <input type="checkbox"/>
Temporal <input type="checkbox"/>	_____		Tiempo parcial <input type="checkbox"/>

II. INFORMACION SOBRE LA VACANTE

La vacante responde a:	Motivo de la vacante:
Creación del puesto <input type="checkbox"/>	Renuncia del titular <input type="checkbox"/>
Reemplazo temporal <input type="checkbox"/>	Promoción o traslado <input type="checkbox"/>
Reestructuración del puesto <input type="checkbox"/>	Incapacidad <input type="checkbox"/>
Reemplazo definitivo <input type="checkbox"/>	Cancelación del contrato <input type="checkbox"/>
Nombre de la persona a quien reemplaza: _____	Vacaciones <input type="checkbox"/>
	Incremento de trabajo <input type="checkbox"/>
	Otros <input type="checkbox"/>

III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

1.

2.
3.
4.
5.

IV. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL PUESTO (ESPECIFICAR AREA Y NIVEL)

FORMACION EN IDIOMA EXTRANJERO:

Inglés Francés Alemán Italiano Otro _____

HABILIDAD INFORMATICA REQUERIDA:

Sistema operativo (Windows) Manejar bases de datos (Access)
 Office Internet

EXPERIENCIA REQUERIDA (ESPECIFICAR AREA Y NIVEL)

RANGO DE EDAD _____ **SEXO** _____

SIN COMPROMISOS DE ESTUDIOS **NO INDISPENSABLE**

CON VEHÍCULO **NO INDISPENSABLE**

OBSERVACIONES

Fuente: aporte del investigador, 2012

3.6.3.3 Publicación interna de la vacante

Con el propósito de que todo el personal de la aseguradora se informe y conozca los requisitos de las plazas vacantes, se enviará por correo electrónico una circular informativa que indica todo lo relacionado a la plaza y el perfil requerido de los colaboradores que pueden optar a ocuparla. A continuación se presenta el formato propuesto como circular del departamento de Recursos Humanos:

Formato 4 Circular del departamento de Recursos Humanos No. 01/02012

El departamento de Recursos Humanos informa que en la sección de:

Existen plazas vacantes de la categoría

REQUISITOS Para optar a esta plaza deberá contar con un año aprobado de estudios universitarios en la carrera de: <ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en seguros• Contador Público y Auditor• Administración de empresas	QUIÉNES PUEDEN OPTAR Los colaboradores que estén nombrados en las categorías: <ul style="list-style-type: none">• Auxiliar II y auxiliar I en cualquier departamento de la aseguradora y/o banco.
INSCRIPCIONES Los trabajadores que llenen los requisitos podrán participar en el examen. Para el efecto, deberán enviar un correo electrónico al encargado de reclutamiento y selección para solicitar su inscripción, a más tardar el _____.	EXAMEN Lugar: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Guatemala ___ de ___ del 20__

Dirección del departamento de Recursos Humanos

Nota: La información para el examen será proporcionada al momento de inscribirse.

Fuente: aporte del investigador, 2012

Figura 2

Modelos de pizarra para avisos

La propuesta incluye 2 pizarras que tendrán como objetivo publicar todo tipo de avisos y anuncios de la aseguradora, en especial las circulares de plazas vacantes. Se propone ubicar una en la entrada principal de la aseguradora y otra en la cocineta que se ubica en la entrada de los baños.



Fuente: aporte del investigador, 2012

Los colaboradores que se interesen en las plazas vacantes anunciadas, deben enviar un correo electrónico al encargado de reclutamiento y selección solicitando su inscripción, asimismo deberá copiar a su jefe inmediato para que éste tenga conocimiento.

El encargado de selección se encargará de inscribir a los candidatos que cuenten con los requisitos de la plaza vacante y debe notificar a cada candidato el lugar, hora, fecha y contenido de los exámenes de oposición a realizar.

3.6.3.4 Promoción o transferencia

Luego de inscritos los candidatos a la plaza vacante, se realizarán exámenes de oposición, que constarán de generalidades y leyes que aplican a la aseguradora, asimismo se realizará un examen específico del puesto vacante, este último lo deberá realizar el jefe del departamento donde se encuentra la plaza vacante.

El candidato que tenga mejor rendimiento en dichas pruebas se adjudicará la plaza vacante, la cual puede ser una promoción en la misma sección o departamento o una transferencia a otra sección.

El encargado de selección emitirá un nombramiento al nuevo puesto mediante un oficio.

Entre las principales ventajas de realizar el reclutamiento interno se encuentran:

- Es más económico para la aseguradora, debido a que evita los gastos que deberían realizarse para captar, seleccionar e integrar a colaboradores externos.
- Rapidez, debido a que no debe realizarse todo lo que conlleva el proceso de selección.
- Seguridad y validez, debido a que el candidato ya es conocido en la aseguradora.
- Motivación para los empleados, sino existen promociones los colaboradores se frustran y buscan nuevas oportunidades fuera de la organización.
-

3.6.4 Reclutamiento externo

Si los candidatos internos de la aseguradora, no llenan los requisitos para un puesto vacante, se procede a realizar el reclutamiento fuera de la organización, por lo que se deben atraer el mayor número de candidatos que cuenten con los requisitos deseados para la plaza vacante.

3.6.4.1 Consulta de base de datos de candidatos

La primera medida para realizar el reclutamiento externamente será consultar en la base de datos de la aseguradora a aquellos colaboradores sobrantes en

procesos anteriores y que cuenten con los requisitos solicitados en la actual plaza vacante.

3.6.4.2 Publicación de la vacante

Debido a la naturaleza y a las actividades que la aseguradora realiza, se propone dar a conocer las plazas vacantes por medio de anuncios de prensa, de preferencia los días lunes, debido a que existe mayor afluencia de personas en búsqueda de trabajo y por lo tanto puede generarse un mayor número de candidatos.

Adicionalmente, se utilizarán afiches en universidades que cuenten con la Licenciatura en Seguros, en el Centro de Banca y Seguros de Intecap y asociaciones de seguros como AGIS, entre otras.

I. Utilización de técnica AIDA para realización de afiche

El afiche publicitario se realizó basándose en la técnica AIDA, con el propósito de que llame la atención, que despierte el interés, impulse el deseo y que conlleve a la acción, siendo este último lo buscado por la aseguradora para obtener el mayor número de candidatos posibles.

Como se puede observar el título del afiche llama la atención debido a que menciona que es una organización que ya es exitosa, además de estar con signos de admiración y negrita.

El interés se genera al verificar el salario y prestaciones que la aseguradora está dispuesta a ofrecer a los candidatos potenciales que quieran aplicar a la plaza vacante e impulsa al deseo cuando se mencionan claramente los requisitos para poder optar. Es importante poner énfasis en lo que la aseguradora desea de los candidatos para que éstos sean lo más cercano posible al perfil del puesto.

Por último, se genera la acción al momento que se menciona el lugar y la forma como debe presentarse la papelería.

A continuación se presenta la propuesta del anuncio publicitario que también será utilizado como afiche para realizar el reclutamiento externo.

Figura 3
Afiche publicitario de plaza vacante

**¡¡QUEREMOS COMPARTIR
EL ÉXITO CONTIGO!!**

Aseguradora busca:

AUXILIAR DE RECLAMOS DAÑOS

Aseguradora Ofrece:

- Salario competitivo
- Estabilidad y desarrollo laboral
- Ambiente agradable de trabajo
- Prestaciones adicionales a las de ley
- Seguro de vida

¿Qué necesitas?

- Ser proactivo, dinámico y ordenado
- 1er año en la Licenciatura en seguros o técnico en seguros y fianzas
- Experiencia de 2 años en seguros

Interesados presentarse en Avenida Reforma 9-30 zona 9, de lunes 23 a viernes 27 de julio de 8:30 a 12:00 horas con tu hoja de vida y papelería completa

UNETE A NUESTRO EQUIPO Y DISFRUTA DE UN ATRACTIVO PROGRAMA DE PRESTACIONES Y DEL ORGULLO DE SER PARTE DE LA FAMILIA DE LA ASEGURADORA LIDER DEL PAIS



Fuente: aporte del investigador, 2012

Cuadro 7
Costos de la publicación externa de plazas vacantes

A continuación se presentan los gastos en los que incurrirá la aseguradora al implementar el anuncio publicitario y los afiches:

Descripción	Frecuencia	Costo unitario	Costo total
Publicación en Prensa Libre de la plaza vacante en anuncio 4 x 7 pulgadas.	1 día lunes	Q. 4,882.50	Q. 4,882.50
Impresión de 20 afiches full color tamaño oficio.	Cada vez que deba realizarse el reclutamiento externo	Q. 35.00	Q. 700.00
		Total	Q. 5,582.50

Fuente: Aporte del investigador, 2012

3.6.4.3 Recepción de papelería

Después de publicada la plaza y de acuerdo a lo indicado en los anuncios publicitarios y afiches, el encargado de reclutamiento y selección será el responsable de recibir las hojas de vida de los candidatos potenciales.

3.6.5 Proceso de selección de personal

Una vez el encargado del proceso de selección haya recibido la papelería de los candidatos para la plaza vacante, éste procederá a realizar el primer filtro, el cual consistirá en desechar las hojas de vida con mala presentación, sucias, rotas, deterioradas, o los que el seleccionar con base a su experiencia considere que no califican. Posteriormente se realizará el segundo filtro, el cual consistirá en calificar las hojas de vida de acuerdo al instrumento de calificación de credenciales; los candidatos que obtengan mayor calificación serán los potenciales para ocupar la plaza vacante y continuarán con el proceso,

considerando que al menos deben existir tres candidatos para continuar con el proceso de selección, caso contrario se procederá a buscar más candidatos.

Formato 5
Instrumento de calificación de credenciales

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	APELLIDO DE CASADA
PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	
DIRECCIÓN DE RESIDENCIA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
TELÉFONOS	DIRECCIÓN ELECTRONICA	

1. PRESENTACIÓN FISICA DEL C.V.

1.1 Luce limpio, no tiene tachones, manchas, borrones	2 Ptos.	
1.2 Escrito a máquina o a computadora	2 Ptos.	
1.3 Escrito en papel tamaño carta	2 Ptos.	
1.4 Lleva fólder	2 Ptos.	
1.5 Resumido en dos o tres hojas.	2 Ptos.	

Punteo máximo 10 Ptos

2. EDUCACIÓN FORMAL

2.1 Requisito educativo indicado en el perfil	30 Ptos.	
2.2 3 años más de estudio sobre el perfil requerido	35 Ptos.	
2.3 5 años más de estudio sobre el perfil requerido	40 Ptos.	

Punteo máximo 40 Ptos

3. CURSOS DE ACTUALIZACIÓN

3.1 Otros conocimientos	7.5 Ptos.	
3.2 Hasta 3 cursos más	9 Ptos.	
3.3 Hasta 5 cursos adicionales	10 Ptos.	

Punteo máximo 10 Ptos

4. MÉRITOS OBTENIDOS

4.1 Diplomas de reconocimiento u honor al mérito, medallas, por actividades relacionadas con el puesto	8 Ptos.	
4.2 Especialización en el área de trabajo del puesto	10 Ptos.	

Punteo máximo 10 Ptos.

5. EXPERIENCIA LABORAL

Años de trabajo	En la empresa, directamente relacionada con el puesto	Calificación	En otras Empresas, relacionada con el puesto	Calificación
Requeridos en el perfil	15.00		10.00	
2 adicionales	20.00		15.00	
4 adicionales	25.00		22.00	
5 o más	30.00		30.00	

Punteo máximo 30 Ptos

Punteo total _____

Fuente: aporte del investigador, 2012

Los candidatos que obtengan un puntaje mayor a 80 puntos deberán ser ingresados a la base de datos de la aseguradora y éstos podrán tomarse en cuenta para futuras plazas.

3.6.5.1 Solicitud de empleo

Los candidatos que obtengan mayor puntaje en la evaluación de credenciales serán citados para el llenado de la solicitud de empleo, instrumento que tiene como objetivo recabar la mayor información posible del historial de los candidatos, por lo que ésta debe tener una estructura clara y específica sobre datos personales, escolaridad, habilidades, experiencia laboral, referencias laborales y personales.

La solicitud deberá contener una leyenda que indique al candidato que cualquier información falsa proporcionada en la misma, constituirá razón suficiente para dar finalizado el proceso de selección. A continuación se presenta la boleta propuesta de solicitud de empleo:

Formato 6 Boleta de solicitud de empleo

Fecha _____ Puesto que solicita _____

Datos Personales	
Nombre Completo:	
Lugar y fecha de nacimiento:	Estado Civil:
Domicilio:	
Teléfono casa:	Celular:
Email:	

Escolaridad			
	Establecimiento	Fecha	Titulo obtenido
Maestría			
Licenciatura			
Diversificado			
Básicos			
Otros			

Habilidades en computación	Áreas de interés para trabajar

Idioma	Conversación %	Escritura %	Lectura %	Documento que lo acredite

Experiencia Laboral	
Empresa:	
Teléfono:	
Duración:	
Puesto:	
Jefe inmediato:	
Describa las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:	
Empresa:	
Teléfono:	
Duración:	
Puesto:	
Jefe inmediato:	
Describa las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:	

Referencias Laborales	
Nombre:	Teléfono:
Nombre:	Teléfono:
Nombre:	Teléfono:

Referencias Personales	
Nombre:	Teléfono:
Nombre:	Teléfono:
Nombre:	Teléfono:

Ingresos mínimos deseados: Q.

Declaro que toda la información proporcionada en esta solicitud es exacta y verídica. Autorizo a la empresa para que realice las investigaciones que considere necesarias para comprobarlo, quedando sujeto a las sanciones legales por cualquier inexactitud o falsedad. Así mismo, cuando se me solicite, presentaré los documentos que acreditan mi educación y experiencia.

Nombre

Firma

Fuente: aporte del investigador, 2012

3.6.5.2 Entrevista preliminar

Posterior al llenado de la solicitud de empleo, el Director de Recursos Humanos procederá a realizar la entrevista preliminar a los candidatos potenciales, con la finalidad de elegir a los que se apeguen al perfil requerido según la naturaleza del puesto de trabajo.

Es importante mencionar que las razones para rechazar a un candidato en la entrevista preliminar provendrán de las conclusiones que saque el entrevistador sobre las habilidades con las que cuente el candidato si como el comportamiento que éste muestre al momento de la entrevista. Por esta razón, la entrevista no debe ser improvisada, debido a que se puede dejar de considerar información importante del candidato o conocimientos y habilidades requeridos para la plaza vacante. Por lo que, antes de realizarla, el Director de Recursos Humanos

deberá de informarse sobre el perfil que se requiere para el puesto y estudiar la hoja de vida y solicitud de empleo del solicitante. Así mismo, la entrevista debe realizarse en un lugar iluminado, cómodo y que permita privacidad.

A continuación se detalla la guía de entrevista propuesta para que la aseguradora pueda adquirir información importante del candidato:

Formato 7
Guía de entrevista al candidato (a)

Datos Personales	
Nombre Completo:	
Lugar y fecha de nacimiento:	Estado Civil:
Domicilio:	
Teléfono casa:	Celular:
Email:	
Profesión (diversificado y universidad):	
Posee vehículo	Qué tipo

Historia de estudios

Estudia actualmente, qué clase de estudios realiza: _____

¿Qué le hizo graduarse en? ¿Cómo pago sus estudios (diversificado y universidad)?

Durante sus estudios (diversificado y universidad), en que actividades extra curriculares participó, ayudó a organizar o tuvo puesto directivo:

¿Qué áreas de estudio le gustaron o disgustaron y con qué frecuencia cambio de escuelas o universidades?

¿Obtuvo becas o reconocimientos?

Historia de trabajo

Trabaja en la actualidad, tipo de trabajo, tiempo de trabajo, horario:

Experiencia laboral anterior (último trabajo, fecha, tiempo de trabajo, horario)

Explique acerca de su último trabajo, como lo obtuvo, que actividades realizó, cuando lo dejó y por qué razón:

Hable acerca del mejor o peor jefe que haya tenido:

¿Qué tipo de trabajo le gusta más? ¿Por qué razón?

¿Por qué quiere cambiar de empleo?

¿Por qué está interesado en este trabajo? ¿Cree que está calificado para desempeñarlo? ¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?

Durante el tiempo que ha estado o estuvo desempleado, ¿que hizo o que ha estado haciendo?

¿Cómo se visualiza dentro de 5 años?

Historia familiar y social

¿La casa donde vive es alquilada, propia, huésped, otro?

¿Cuántas personas dependen de usted? ¿Quiénes son? (esposa, número de hijos, padres, hermanos)

¿Tiene usted o su familia otra fuente de ingresos aparte de sus sueldos? ¿Qué tipo de ingresos?

¿Tiene usted o su familia otra fuente de ingresos aparte de sus sueldos? ¿Qué tipo de ingresos?

Describa 3 cualidades y 3 defectos que los demás perciben en usted:

¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? (lectura, deportes, ver tv, etc.)

Aspecto personal (presentación, modales, conversación)

Contacto (facilidad o dificultad para realizar la entrevista)

Observaciones

Fecha: _____ (f) _____

Fuente: aporte del investigador, 2012

Luego de realizada la entrevista, el entrevistador deberá llenar el formato de reporte de entrevista y adherirlo al expediente de cada candidato.

Formato 8
Reporte de entrevista

CARACTERISTICAS PERSONALES				
Aspectos	Calificadores y puntos asignados			
Apariencia personal	Desagradable	Descuidado	Muy cuidadoso	Excelente
Sociabilidad	Tímido	Poco social	Fácil relación	Muy sociable
Preparación Académica	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
Estabilidad laboral	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
Motivación	Desmotivado	Poco motivado	Motivado	Muy motivado
CARACTERISTICAS RELACIONADAS CON EL PUESTO				
Aspectos	Calificadores y puntos asignados			
Conocimiento del puesto	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
Experiencia laboral para el puesto	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
Preparación adicional para el puesto	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
Total obtenido				

Observaciones _____

Entrevistador _____ Fecha: _____

Fuente: aporte del investigador, 2012

3.6.5.3 Pruebas de conocimientos

Una vez obtenidos los resultados de las entrevistas, los candidatos que obtuvieron los mejores resultados proceden a realizar pruebas psicométricas y de conocimientos técnicos con el objetivo de evaluar el nivel de conocimiento general y específico.

De acuerdo a la naturaleza y al conocimiento técnico que deben poseer las personas que laboran en una aseguradora, se propone desarrollar pruebas técnicas en cada área de la aseguradora, dichas pruebas deben ser desarrolladas con el apoyo de cada jefe de departamento con el propósito de establecer los conocimientos específicos que deben tener los colaboradores que ingresen a cada área de la aseguradora.

Las razones para que un candidato sea rechazado en esta etapa del proceso de selección, serán sus resultados en dichas pruebas, únicamente deberán continuar en el proceso los candidatos que satisfagan las pruebas de conocimientos.

A continuación se presenta una prueba de conocimientos para los colaboradores que deseen ingresar al departamento de reclamos en la aseguradora:

Formato 9 Prueba de conocimientos

Nombre completo: _____

Lugar y fecha: _____

Primera Serie: Selección Múltiple

A continuación encontrará una serie de planteamientos que debe responder correctamente, subrayando únicamente una de las posibles respuestas. 5 puntos cada respuesta correcta.

1. Es la eventualidad de todo caso fortuito que puede provocar la pérdida prevista en la póliza.
 - a. Riesgo
 - b. Deducible
 - c. Valor parcial

2. Procede de pérdidas consecuenciales a un siniestro acaecido, tenga esta cobertura o no, el cual genera la interrupción de negocios comerciales, industriales o de rentas de alquiler.
 - a. Interés asegurable
 - b. Lucro cesante
 - c. Deducible

3. Es la participación del asegurado en un siniestro.
 - a. Prima
 - b. Deducible
 - c. Indemnización

4. Es la persona jurídica que constituida con arreglo a lo dispuesto por la legislación correspondiente, se dedica a asumir riesgos ajenos, mediante la percepción de un cierto precio llamado prima.
 - a. Reasegurador
 - b. Coaseguro
 - c. Aseguradora

5. Es el interés económico que una persona tenga en que no se produzca un siniestro.
 - a. Miedo
 - b. Interés asegurable
 - c. Seguro

6. Es el documento formal que sirve para demostrar la validez de un contrato de seguros, en él aparecen las condiciones, características, cláusulas, etc.
 - a. Condiciones
 - b. Póliza
 - c. Manual de seguros

7. Es el precio que hubiera costado reponer la cosa dañada, tomando en cuenta el estado de uso en que se encontraba en el momento del siniestro.
 - a. Prima
 - b. Valor real
 - c. Valor de reposición

8. Se origina cuando el valor que el asegurado ha atribuido al objeto garantizado en una póliza, es inferior al que realmente tiene.
- Supraseguro
 - Coaseguro
 - Infraseguro
9. Es la contraprestación que ha de dar el asegurado a la aseguradora, para que ésta tome las posibles consecuencias económicamente desfavorables del acaecimiento del riesgo objeto del seguro.
- Dinero
 - Monedas
 - Prima
10. Es el desembolso monetario que efectúa el asegurador, al producirse un siniestro amparado en la póliza.
- Subrogación
 - Ajuste
 - Indemnización

Segunda Serie: Falso o verdadero

A continuación encontrará varios cuestionamientos, encierre en un círculo la letra que corresponde, si es falso F y si es verdadero V. 5 puntos cada respuesta correcta.

- El seguro de caución deviene de una obligación principal, es decir es un contrato secundario.

V	F
---	---
- La política de conozca a su cliente consiste asegurar a clientes de dudosa procedencia.

V	F
---	---
- El riesgo es la posibilidad de que ocurra un daño económicamente desfavorable.

V	F
---	---
- La indemnización es la razón de ser del seguro.

V	F
---	---

5. Por la clase de bienes a transportar, las pólizas de transportes se dividen en transporte de bienes y de personas.

V F

6. La suma asegurada es el límite de responsabilidad del asegurador dentro del contrato de seguro.

V F

7. El principio de indemnización consiste en otorgar derechos a la aseguradora de bienes que fueron indemnizados y de los cuales ahora es dueña la aseguradora.

V F

8. El seguro de automóvil es de carácter obligatorio, exigido por las leyes del país para poder sobrevolar los cielos del país.

V F

9. La póliza de todo riesgo es la que cubre todo lo que no está expresamente excluido.

V F

10. La sección I de la póliza de automóviles se divide en gastos médicos y accidentes personales.

V F

Fuente: aporte del investigador, 2012

3.6.5.4 Verificación de referencias

Una vez realizadas las pruebas, se procede a realizar la verificación de las referencias personales y laborales, con el propósito de establecer que los candidatos sean recomendados por sus antiguos patronos y por sus conocidos, de lo contrario, el proceso se detendrá para los candidatos que no sean recomendados.

La verificación se hará por medio de llamadas telefónicas a las empresas, donde se contactará a los antiguos jefes inmediatos y se les realizarán preguntas sobre su desempeño durante el tiempo laborado, calidad del trabajo, relaciones y convivencia con los compañeros.

A continuación se presentan las propuestas de los formatos para realizar la verificación de las referencias personales y laborales:

Formato 10
Verificación de referencias personales

Nombre del candidato _____

Persona que realizó la verificación _____ Fecha _____

Datos de informante

Persona que dio la referencia _____

No. de teléfono _____ Ocupación _____

Especifique ¿Por qué motivo conoce al candidato? _____

Cuanto tiempo tiene de conocerlo (a) _____

Cómo describiría al candidato _____

Lo recomienda Si No

¿Por qué razón lo recomienda? _____

Conclusión: _____

Fuente: aporte del investigador, 2012

Formato 11
Solicitud de referencias laborales

Señores
(Nombre de la organización)

Atención: Recursos Humanos

Les agradeceremos puedan proporcionarnos referencias laborales de la siguiente persona, debido a que está aplicando para un puesto dentro de nuestra organización.

Nombre del candidato _____

Puesto al que aplica _____ Fecha _____

Empresa _____

Persona que dio la referencia _____

Puestos que desempeñó _____

Sueldo inicial _____ Sueldo final _____

Fecha de ingreso _____ Fecha de egreso _____

Motivo del reiterno _____

Lo reemplaría Si No Lo recomienda Si No

De 1 a 10 favor calificar los siguientes aspectos, considerando que 10 sería excelente:

Responsabilidad		Puntualidad	
Honradez		Calidad de trabajo	
Colaboración		Disposición	
Relaciones Interpersonales		Sigue instrucciones	

Responsable en la aseguradora: _____

Por su atención, muy agradecido.

Favor remitir información al Fax _____ o al correo electrónico _____.

Fuente: aporte del investigador, 2012

3.6.5.5 Entrevista final

En la presente propuesta el departamento de Recursos Humanos tiene una función de staff por lo que la decisión de contratar o no al candidato será responsabilidad del jefe inmediato del departamento solicitante de la plaza vacante con la opinión favorable del Director de Recursos Humanos.

Por esta razón, es necesario realizar una entrevista final al candidato que haya sustentado de mejor forma las etapas anteriores, donde el jefe inmediato conocerá el expediente del candidato y podrá interrogar sobre los conocimientos, habilidades, y aptitudes que éste posee.

El jefe de departamento debe analizar en el candidato las ganas de trabajar, capacidad de aprendizaje, trabajo en equipo, facilidad de comunicación y de adaptación, y que cuente con las competencias necesarias para ocupar el puesto de trabajo.

A continuación se presenta un modelo de la entrevista final, sin embargo ésta deberá variar de acuerdo al jefe que realice la entrevista así como la naturaleza y complejidad del puesto vacante.

Formato 12 Entrevista final al candidato (a)

Datos Personales	
Nombre Completo:	
Lugar y fecha de nacimiento:	Estado Civil:
Domicilio:	
Teléfono casa:	Celular:
Email:	
Profesión (diversificado y universidad):	
Posee vehículo	Que tipo

1. Estudia actualmente, qué clase de estudios realiza: _____

2. ¿Qué tipo de trabajo le gusta más? ¿Por qué razón? _____

3. Cuénteme sobre su experiencia laboral, ¿Qué actividades realiza? _____

4. Cuénteme sobre su experiencia laboral antes de su empleo actual. _____

5. Cuente sus conocimientos de pólizas de seguros, ¿Qué tipo de pólizas conoce? _____

6. En su hoja de vida verifiqué que cuenta con experiencia en servicio al cliente, cuénteme, ¿qué le pareció ese puesto? _____

7. ¿Le gustaría trabajar en un área de reclamos? _____

8. ¿Cómo actuaría con un cliente enojado? _____

9. ¿Cuál ha sido su peor experiencia con un cliente? _____

Fuente: aporte del investigador, 2012

3.6.5.6 Examen médico

Una vez aprobado, por norma interna de la institución, se procederá a realizar un examen médico al candidato, con el propósito de conocer su estado de salud e identificar si es apto para realizar las labores del puesto. Dicho examen deberá ser practicado por la clínica médica de la organización y ésta debe adherir al expediente del candidato los resultados médicos.

El candidato que se encuentre incapacitado físicamente para realizar las funciones del puesto será rechazado del proceso de selección y su expediente será archivado.

3.6.5.7 Análisis y decisión final

El jefe del departamento y el Director de Recursos Humanos en conjunto evaluarán el potencial general del candidato por medio de los resultados obtenidos en las etapas anteriores, la entrevista inicial, las pruebas de conocimientos, la verificación de referencias, la entrevista final y el examen médico, con el propósito de elegir al candidato idóneo para la aseguradora y el puesto de trabajo.

Para realizar la elección del nuevo colaborador, deben entenderse las necesidades de la aseguradora a través de la verificación y análisis de la descripción y perfil del puesto vacante.

A continuación se presenta una matriz que pueda ser utilizada para seleccionar de manera simple al candidato idóneo para el puesto vacante, ésta toma en consideración los pasos del proceso de selección, el candidato elegido será el que obtenga mayor puntuación.

Cuadro 8
Matriz para toma de decisión final

No.	Factor	Punteo
1	Entrevista preliminar	20
2	Pruebas de conocimientos	20
3	Referencias personales	10

4	Referencias laborales	15
5	Entrevista final	20
6	Examen médico	15
	Total	100

A continuación se presenta un ejemplo de cómo calificar a los candidatos en cada etapa durante el proceso de selección, los punteos serán colocados por el encargado de cada prueba.

No.	Factor	Candidato				
		A	B	C	D	E
1	Entrevista preliminar	16	19	17	18	19
2	Pruebas de conocimientos	12	20	16	11	18
3	Referencias personales	10	10	10	10	10
4	Referencias laborales	11	15	14	11	12
5	Entrevista final	16	19	18	15	17
6	Examen médico	15	15	15	15	15
	Total	80	98	90	80	91

Fuente: aporte del investigador, 2012

Ya obtenido el resultado final, el encargado de selección cita al candidato elegido de acuerdo al punteo de la matriz anterior, con el propósito de comunicarle que la aseguradora desea que forme parte de su equipo de trabajo, si el candidato

acepta, se procederá a realizar la contratación, de lo contrario, se deberá comunicarse con el candidato que obtuvo la segunda mejor calificación.

3.6.5.8 Contratación

Una vez el candidato elegido acepte el puesto vacante, se realizará el contrato de trabajo por escrito con el propósito de establecer los derechos y obligaciones de las dos partes. En dicho contrato, se establecen datos como el salario, condiciones de trabajo, prestaciones y otras compensaciones que la aseguradora proporcione a sus colaboradores. El contrato de trabajo garantiza el bienestar del nuevo colaborador y seguridad a la organización en lo que respecta a abandonos inesperados de trabajo. A continuación se presenta la propuesta del contrato de trabajo para la aseguradora:

Formato 13 Contrato individual de trabajo

Nombres y apellidos del empleador o representante legal

de _____, _____, _____,

edad sexo estado civil

_____, vecino de _____

nacionalidad

con cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____

extendida por el alcalde municipal de _____

del departamento de _____

actuando en representación de _____

nombre de la empresa y dirección completa

y _____, _____,

nombres y apellidos del trabajador edad

_____, vecino de _____, con cédula de vecindad numero de orden _____ y de registro _____, extendida por el alcalde municipal de _____, del departamento de _____, con residencia en: _____ dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes clausulas, **PRIMERA:** La relación de trabajo inicia el día _____ del mes de _____ del año _____ **SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios siguientes:

TERCERA: Los servicios serán prestados en: _____

CUARTA: La duración del presente contrato es: _____

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de _____ horas diarias y de _____ a la semana así: En jornada DIURNA: de las _____ a las _____ horas y de las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ horas

a las _____ horas, para completar las _____ horas a la semana.

El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: El salario será de _____ bonificación _____
y le será pagado en efectivo cada _____ en _____
Mes/semana/ quincena

Lugar de pago

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del código de trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de un total de 12 horas diarias. **NOVENA:** El presente contrato se suscribe en _____ el día _____ del mes de _____ del año _____.

En tres ejemplares, una para cada una de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

Firma del empleador

Firma del trabajador

Fuente: aporte del investigador, 2012

3.6.6 Proceso de inducción de personal

Una vez se haya contratado al nuevo colaborador de la aseguradora, se procederá a realizar la inducción general y específica al departamento y puesto de trabajo, con el objetivo de integrar de buena forma y en el menor tiempo posible a los nuevos colaboradores, todos los colaboradores de nuevo ingreso deben recibir dicha inducción. Por esta razón, es necesario que el encargado de inducción brinde toda la información relevante de la organización a los colaboradores y lo oriente, en conjunto con los jefes, en los primeros días de labores. El proceso de inducción se realizará de acuerdo a un cronograma que tiene como propósito establecer claramente quienes serán los responsables, así como el contenido y la duración de cada etapa durante el desarrollo de la inducción

Cuadro 9
Calendarización del proceso de inducción

Etapa	Contenido	Fecha y Duración	Responsable	Instrumentos y medios a utilizar
Etapa I Inducción a la aseguradora	Antecedentes, misión, visión, valores, productos, estructura organizacional, normas y reglamentos de la aseguradora.	Se calendarizará oportunamente	Director de Recursos Humanos y Encargado de Inducción	Conferencias, videos, material didáctico (manual de inducción).
Etapa II Inducción al área y unidad de trabajo	Presentación con funcionarios, inmediato y compañeros del área de trabajo. Recorrido por las instalaciones de la aseguradora.	Se calendarizará oportunamente	Director de Recursos Humanos y Jefe Inmediato	Ninguno
Etapa III Inducción al puesto de trabajo	Información, objetivos, procedimientos y entrenamiento del puesto de trabajo.	Se calendarizará oportunamente	Jefe inmediato	Descriptor de puestos

Fuente: aporte del investigador, 2012

3.6.6.1 Etapa I Inducción a la aseguradora

En esta etapa se proporcionará al nuevo colaborador toda la información relacionada con la aseguradora en cuanto a sus antecedentes, misión, visión, valores, productos, estructura organizacional, normas y reglamentos de la aseguradora, impartida por el Director de recursos humanos y el encargado de inducción, quienes serán los responsables de lograr que el nuevo colaborador se interese, asimile y se adapte a la aseguradora de una forma amena y dinámica.

3.6.6.2 Etapa II Inducción al área y unidad de trabajo

En esta etapa se le dará un recorrido al nuevo colaborador por las instalaciones de la aseguradora, así también se le presentará con los funcionarios y sus nuevos compañeros de trabajo, los responsables de realizar esta etapa serán el Director de recursos humanos y el jefe inmediato del nuevo colaborador.

En el recorrido de las instalaciones se le dar a conocer los diferentes departamentos con los que cuenta la aseguradora así como los servicios sanitarios, fotocopiadoras, área de cafetería, entre otras.

3.6.6.3 Etapa III Inducción al puesto de trabajo

En esta etapa se proporcionará al nuevo colaborador toda la información referente al puesto de trabajo y su relación con las demás áreas de la aseguradora, sus nuevas atribuciones y los objetivos que se deben cumplir.

Es importante que se brinde una información clara, sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que se haga, como lo puede hacer y la forma en que será evaluado el trabajo, también se le debe dar a conocer el manejo de los sistemas que se manejan en la organización, el responsable de esta etapa de la inducción será el jefe inmediato del nuevo colaborador.

3.6.7 Evaluación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción

El seguimiento proporciona información continua sobre el nivel de progreso registrado con el propósito de lograr resultados a través del registro de información y la presentación de informes periódicos.

Observar la evolución de los procesos y los cambios que en ellos se presentan, así también los cambios en los colaboradores a quienes están dirigidos, nos permite determinar sus puntos fuertes y débiles.

La evaluación y control de los procesos propuestos de reclutamiento, selección e inducción debe llevarla a cabo los encargados de dichos procedimientos, de manera mensual.

3.6.7.1 Evaluación del proceso de reclutamiento

La evaluación del proceso de reclutamiento debe ser dirigida a verificar si los métodos actuales ayudan a captar los suficientes candidatos potenciales, si son demasiado amplios o quizá demasiados estrechos, en otras ocasiones se necesitan de mensajes más frecuentes.

En el enfoque cuantitativo, a cuanto más candidatos lleguen, tanto mejor será el reclutamiento. Sin embargo, en el enfoque cualitativo, lo más importante es atraer candidatos que sean seleccionados, entrevistados y enviados hacia el proceso de selección. Es increíble la proporción de los candidatos que se presentan y los que son admitidos para disputar el proceso.

Se presentan a continuación los indicadores que nos permitirán realizar la evaluación.

I. Numero de candidatos que se presentaron

Es importante evaluar el interés que se generó en los diferentes medios utilizados para realizar el reclutamiento por lo que deben contabilizarse el número de candidatos que se presentaron.

II. Numero de candidatos que llenan los requisitos del cargo

El tener claridad en los medios utilizados para el reclutamiento nos permitirá tener suficientes candidatos y adicional que éstos realmente cuenten con el perfil de candidato que la aseguradora requiere. La organización necesita que se envíen a selección candidatos que realmente cuenten con los conocimientos y habilidades necesarios, la fórmula para el cálculo de este indicador es:

Candidatos que se presentaron – Candidatos descalificados = Candidatos que llenan los requisitos del cargo

III. Calidad de los candidatos admitidos

La experiencia y actividades que realizan los entrevistadores es de importancia para conocer la calidad de los entrevistados, a través de esto pueden recomendar cuál de los métodos capta mejores candidatos.

IV. Costos por candidato de acuerdo al método utilizado

Realizar una comparación entre los costos de los métodos de reclutamiento permitirá la toma de decisiones sobre que método utilizar y disminuir costos.

Costo por candidato en x método – Costo por candidato en y método

V. Cargos cubiertos a bajo costo

Para el cálculo de este indicador, se tomará como base la estimación de los costos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción presentados en el cuadro 3, la formula será:

Costo de reclutamiento en la incorporación del nuevo colaborador – Costo promedio del proceso de reclutamiento

3.6.7.2 Evaluación del proceso de selección

La evaluación del proceso de selección puede realizarse tomando como base el tiempo que permanece el colaborador dentro de la organización y si éste alcanza o excede los resultados esperados. Se presentan a continuación indicadores que permitirán evaluar el proceso de selección:

I. Cargos cubiertos en el tiempo normal

El tiempo normal, que se tomará como base para la admisión de un nuevo colaborador será de 1 mes, no obstante tomar en cuenta la complejidad y naturaleza de determinados puestos, para el cálculo de este indicador se manejará la siguiente formula:

Tiempo del proceso del nuevo colaborador – Tiempo promedio (1 mes)

II. Cargos cubiertos a bajo costo

Para el cálculo de este indicador, se tomará como base la estimación de los costos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción presentados en el cuadro 3, la formula será:

Costo de la incorporación del nuevo colaborador – Costo promedio del proceso de selección

III. Cargos cubiertos por personas que permanecen más de un año en la aseguradora

Se tomará 1 año como tiempo que un nuevo colaborador debe permanecer en la aseguradora para que la incorporación de éste se tome como aceptable, se presenta la fórmula de cálculo:

$$\text{Tiempo que permanece un colaborador en la aseguradora} - 1 \text{ año}$$

IV. Efectividad del proceso

La efectividad del proceso de reclutamiento será evaluada con el siguiente fórmula:

$$\text{Cargos cubiertos} - \text{cargos vacantes} = \text{Efectividad del proceso}$$

V. Satisfacción de los clientes internos

Los clientes internos, en este caso los jefes inmediatos, deben estar satisfechos con el personal contratado, por esta razón, debe conocerse su satisfacción con los colaboradores contratados.

Formato 14 Cuestionario para evaluación del proceso de selección

Boleta No. _____

Fecha: _____

Objetivo: Recopilar información actualizada y significativa para evaluar y determinar la efectividad y satisfacción del proceso de selección.

Instrucciones: Marque con una "X" según corresponda en cada uno de los cuestionamientos que se le plantean. La información está destinada al estudio del actual proceso de selección dentro de la aseguradora.

1. ¿Cómo califica el desenvolvimiento laboral de su nuevo colaborador?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

2. ¿Cómo califica la preparación académica de su nuevo colaborador?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

3. ¿Cómo califica la capacidad analítica y lógica de su nuevo colaborador?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

4. ¿Cómo califica la capacidad para identificación y solución de problemas de su nuevo colaborador?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Cómo califica los valores éticos y cívicos de su nuevo colaborador?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Fuente: aporte del investigador, 2012

3.6.7.3 Evaluación del proceso de inducción

El proceso de inducción tiene como propósito orientar e integrar lo más pronto posible a los nuevos colaboradores a la aseguradora, es de vital importancia para que éste conozca las actitudes y conocimientos esenciales para asumir su rol laboral. Dada la importancia del proceso de inducción, es necesario evaluarlo periódicamente para conocer su eficiencia, se presenta a continuación un cuestionario que permitirá dicha evaluación.

Formato 15
Cuestionario para evaluación del proceso de inducción dirigida a los colaboradores

Boleta No. _____

Fecha: _____

Objetivo: Recopilar información actualizada y significativa para evaluar y determinar la efectividad del proceso general de inducción que se realiza actualmente en la aseguradora, para la integración de nuevos colaboradores.

Instrucciones: Marque con una "X" según corresponda en cada uno de los cuestionamientos que se le plantean. La información está destinada al estudio del actual proceso de inducción dentro de la aseguradora.

1. Indique la dirección a la que pertenece actualmente.

Administrativa Financiera	<input type="checkbox"/>	Técnica	<input type="checkbox"/>
Negocios	<input type="checkbox"/>	Sistemas	<input type="checkbox"/>

2. Indique el departamento al que pertenece actualmente.

Suscripción de seguros de caución	<input type="checkbox"/>	Reclamos	<input type="checkbox"/>
Suscripción y reaseguro	<input type="checkbox"/>	Emisión	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cuántos puestos distintos ha ocupado en la aseguradora desde su contratación?

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuántos meses efectivos e ininterrumpidos ha trabajado en la aseguradora?

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>

5. Al momento de la inducción a la aseguradora, ¿Cuáles de los siguientes documentos le entrego el encargado de inducción como una forma de guiarlo en dicho proceso?

Manual de bienvenida	<input type="checkbox"/>	Manual del empleado	<input type="checkbox"/>
Manual de conducta	<input type="checkbox"/>	Procedimientos generales	<input type="checkbox"/>
Reglamento interno	<input type="checkbox"/>	Plan de trabajo	<input type="checkbox"/>
Otro documento	<input type="checkbox"/>	No recibió ninguno	<input type="checkbox"/>

6. ¿Conoce usted los antecedentes de la aseguradora?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

7. ¿Cuáles de los siguientes elementos de la planificación administrativa de la aseguradora conoce?

Misión	<input type="checkbox"/>	Visión	<input type="checkbox"/>
Objetivos	<input type="checkbox"/>	Estrategias	<input type="checkbox"/>
Políticas	<input type="checkbox"/>	No conoce ninguno	<input type="checkbox"/>

8. Conoce usted ¿cuáles son los distintos departamentos que forman parte de la aseguradora?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

9. ¿Conoce usted el organigrama que muestra la estructura de la aseguradora?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

10. Al realizarse la inducción, ¿le explicaron las normas laborales siguientes?

Horario de entrada y salida	<input type="checkbox"/>	Forma y fecha de pago	<input type="checkbox"/>
Horario de almuerzo	<input type="checkbox"/>	Uniforme requerido	<input type="checkbox"/>
Sanciones por llegadas tarde	<input type="checkbox"/>	Permisos	<input type="checkbox"/>
Vacaciones	<input type="checkbox"/>	No se me explicó ninguno	<input type="checkbox"/>

11. Al realizarse la inducción ¿hizo un recorrido por las instalaciones de la aseguradora guiado por un encargado?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

12. A su ingreso a la aseguradora y previo al inicio de sus labores, ¿se le presento formalmente ante sus compañeros de departamento?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

13. En el momento de la induccion con sus responsabilidades, ¿le explicaron de forma clara cuales eran las expectativas de desempeño y crecimiento de su persona en el puesto?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

14. ¿Recibio capacitacion basica para la ejecucion inicial de las tareas en su nuevo puesto de trabajo?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

15. Posterior a su contratacion ¿recibio apoyo para la resolucion de dudas y obtencion de informacion adicional de la aseguradora?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

16. Indique ¿quiénes de la siguiente lista participaron en su proceso de inducción?

Director de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	Jefe inmediato	<input type="checkbox"/>
Compañero de trabajo	<input type="checkbox"/>	Encargado de inducción	<input type="checkbox"/>
Otra persona	<input type="checkbox"/>	No recibió inducción	<input type="checkbox"/>

17. Califique en una escala de 1 a 5 los siguientes atributos de la inducción que recibió, siendo 1 ninguno o nada y 5 totalmente o mucho.

Utilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aporte real para mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Por último, indique cual es la calificación que usted asigna al proceso de inducción que se realiza en la aseguradora de acuerdo a su grado de satisfacción.

Deficiente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Eficiente	<input type="checkbox"/>

¡Gracias por su colaboración!

Fuente: aporte del investigador, 2012

3.6.8 Presupuesto total de la propuesta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción

A continuación se detalla el presupuesto total para el desarrollo de la presente propuesta, la cual tendrá como inversión inicial lo siguiente:

Cuadro 10
Estimación de costos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción para una plaza vacante

Proceso	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Reclutamiento	Pizarras para publicación de anuncios internos.	2	Q. 500.00	Q 1,000.00
	Publicación en Prensa Libre de la plaza vacante en anuncio 4 x 7.	1 día lunes	Q. 4,882.50	Q. 4,882.50
	Impresión de 20 afiches full color	Cada vez que deba realizarse el reclutamiento externo.	Q. 35.00	Q. 700.00
	Horas hombre para el proceso de reclutamiento	3 horas	Q. 37.50	Q. 112.50
	Cálculo hora hombre = Salario/20 días/ 8hrs. 6000/20/8 = 37.50			
	Subtotal			
	Solicitud de empleo	3	Q. 0.25	Q. 0.75
	Formato de verificación de	3	Q. 0.50	Q 1.50

Selección	hojas de vida			
	Formato de verificación laboral y personal	6	Q. 0.50	Q. 3.00
	Impresión de pruebas de conocimientos	3	Q. 5.00	Q. 15.00
	Llamadas telefónicas para verificación de datos	100 minutos	Q. 1.00	Q. 100.00
	Tiempo invertido de las personas implicadas en el proceso de selección	25 horas hombre	Q. 31.25	Q. 781.25
	Cálculo hora hombre = Salario/20 días/ 8hrs. 7000/20/8 = 31.25			
	Subtotal			Q 901.50
Inducción	Cuadernillo de apuntes	1	Q. 5.00	Q. 5.00
	Lapiceros	2	Q. 2.50	Q. 5.00
	Fotocopia del manual de inducción	1	Q. 15.00	Q. 15.00
	Horas hombre de colaboradores que brindarán inducción	16 horas	Q. 31.25	Q. 500.00
	Cálculo hora hombre = Salario/20 días/ 8hrs. 5000/20/8 = 31.25			
	Depreciación de laptop y proyector		Q. 600.00	Q. 600.00
Subtotal			Q. 1,125.00	
Total por plaza vacante				Q. 8,721.50

Fuente: Aporte del investigador, 2012

3.6.9 Análisis costo / beneficio

Se propone a la aseguradora financiar los costos de los procesos de reclutamiento, selección e inducción con la actual disponibilidad financiera de la organización, debido al bajo costo que representa y los grandes beneficios que obtendrá con su implementación.

Dada la necesidad actual de contratar personal calificado y que se adapte a las características básicas de la aseguradora, se hace necesaria la inversión de los procesos, la cual si se llega a realizar como se describió en la presente propuesta, la aseguradora desembolsaría aproximadamente Q. 8,721.50 por cada nuevo colaborador.

Asimismo, disminuirá los costos por el elevado índice de rotación de personal, donde se deben tomar en cuenta costos de reclutamiento, selección e inducción como anuncios de periódicos, formularios utilizados, registro, documentación, integración, costos de desvinculación a la organización, indemnizaciones, vacaciones pendientes, entre otros.

No se obtuvo el costo actual por desvinculación de la organización por lo que se recomienda comenzar a tener archivos históricos de costos propios de la aseguradora que ayuden a la toma de decisiones en el futuro.

3.6.10 Plan de acción

Se presenta a continuación el plan de acción propuesto el cual describe las actividades que deben realizarse para poder poner en práctica la propuesta de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la unidad objeto de investigación.

Cuadro 11
Plan de acción

No.	Actividad	Fecha	Responsable
1	Realizar reunión con el departamento de recursos del grupo financiero para dar a conocer los nuevos procesos de reclutamiento, selección e inducción.	Inmediata	Gerente General
2	Enviar a impresión formularios y material a utilizar en los procesos de reclutamiento, selección e inducción (Ver estimación de costos, Cuadro No. 10).	Inmediata	Encargado de reclutamiento y selección
3	Capacitar a los jefes inmediatos sobre técnicas de entrevista y selección de personal.	Inmediata	Encargado de reclutamiento y selección
4	Realizar prueba piloto de los procesos con un puesto de jerarquía baja.	Se calendarizará oportunamente	Encargado de reclutamiento y selección
5	Verificar y realizar los cambios necesarios a los procesos después de realizada la prueba piloto.	Se calendarizará oportunamente	Encargado de reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia, octubre 2012.

Conclusiones

- a. La aseguradora objeto de investigación no realiza procesos de reclutamiento, selección e inducción, es el departamento de recursos humanos del Grupo Financiero el encargado de captar, seleccionar e integrar a su nuevo personal, sin embargo, dichos procesos no satisfacen las necesidades reales de la aseguradora.
- b. No se atraen ni se seleccionan candidatos que satisfagan los requisitos de formación, experiencia y habilidades acordes a las necesidades, características y naturaleza de los puestos de la aseguradora, ello ocasiona que las personas no se adapten de manera adecuada y en tiempo razonable.
- c. El departamento de recursos humanos del Grupo Financiero no da prioridad al personal de la aseguradora, esto ha provocado que exista lentitud en la admisión de nuevos colaboradores, por lo tanto se prefiere subcontratar personal, pero esto no garantiza cumplir con los objetivos propuestos.
- d. Actualmente en la aseguradora no existen descripciones técnicas y perfiles de puestos, esto dificulta contratar a la persona ideal para cada uno de los puestos de trabajo.
- e. Dentro del proceso de selección, la decisión final de a qué candidato contratar es facultad del departamento de recursos humanos, en ningún momento participa el jefe inmediato del departamento solicitante de la plaza vacante.
- f. La inducción actual no se adapta a las necesidades reales de la aseguradora, debido a que permanecen encerrados en una casa durante una semana donde les dan a conocer los diversos productos del banco, generalidades de las agencias, estructuras y operaciones de receptores pagadores del banco. Lo anterior ha generado rotación de personal, deficiencias en la prestación del servicio, falta de identificación con la organización, lentitud en la adaptación y socialización de los colaboradores, desconocimiento de los productos de la aseguradora, entre otros.

Recomendaciones

- a. Utilizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción propuestos para la admisión de nuevos colaboradores a la aseguradora.
- b. Verificar y realizar un análisis de las descripciones y perfiles de los puestos vacantes antes de realizar el reclutamiento, con el propósito de captar a candidatos que realmente cuenten con las características que la aseguradora necesita.
- c. Solicitar al departamento de recursos humanos que cumpla con lo dispuesto en el proceso de selección propuesto, el cual indica que el tiempo para la captación, selección e integración de nuevos colaboradores deben realizarse en un tiempo máximo de 30 días hábiles. Lo anterior contribuirá a que los jefes de departamento ya no subcontraten personal temporal.
- d. Utilizar para la realización de los procesos de reclutamiento y selección los perfiles y descriptores actualizados, asimismo continuar con su revisión y actualización de manera constante con el propósito de adaptarlos a los cambios de la aseguradora.
- e. Que el departamento de Recursos Humanos del Grupo Financiero tenga una función de staff para que la decisión de contratar o no al candidato sea responsabilidad del jefe inmediato del departamento solicitante de la plaza vacante con la opinión favorable del Director de Recursos Humanos.
- f. Realizar de manera separada la inducción realizada a los nuevos colaboradores del Grupo Financiero y los colaboradores de la aseguradora, debido a que las organizaciones y la naturaleza de las actividades son distintas.

Bibliografía

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración. 1ª. Edición en español. Delegación Cuauhtémoc, México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2004. 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª. Edición. Bogotá, D.C., Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2002. 475 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Santafé de Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2000. 699 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. Administración. Teoría, proceso y práctica. Tercera Edición. Bogotá Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 2001.415 páginas.
5. Curtidor Herrera, Claudia Patricia. Propuesta de un manual de procesos para la dotación de personal de una empresa administradora de un centro comercial. Tesis, Guatemala, URL, 2004.83 páginas.
6. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Manual Bases de Seguros y Fianzas. 2da. Edición. Ciudad de Guatemala. –INTECAP- 2009. 168 páginas.
7. Patrick J. Montana. Administración. Primera edición en español, México 2002. 612 páginas.
8. Santos Albizures, José María. La inducción a la organización y puesto de trabajo, dirigida a profesores de nuevo ingreso de la facultad de agronomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis, Guatemala, USAC, 2004. 88 páginas.
9. Vargas Archila, Cesar Augusto. Tesis Proceso de Reclutamiento, Selección y Capacitación adaptado a vendedores de Seguros de Vida. Guatemala. 1996. 115 páginas.

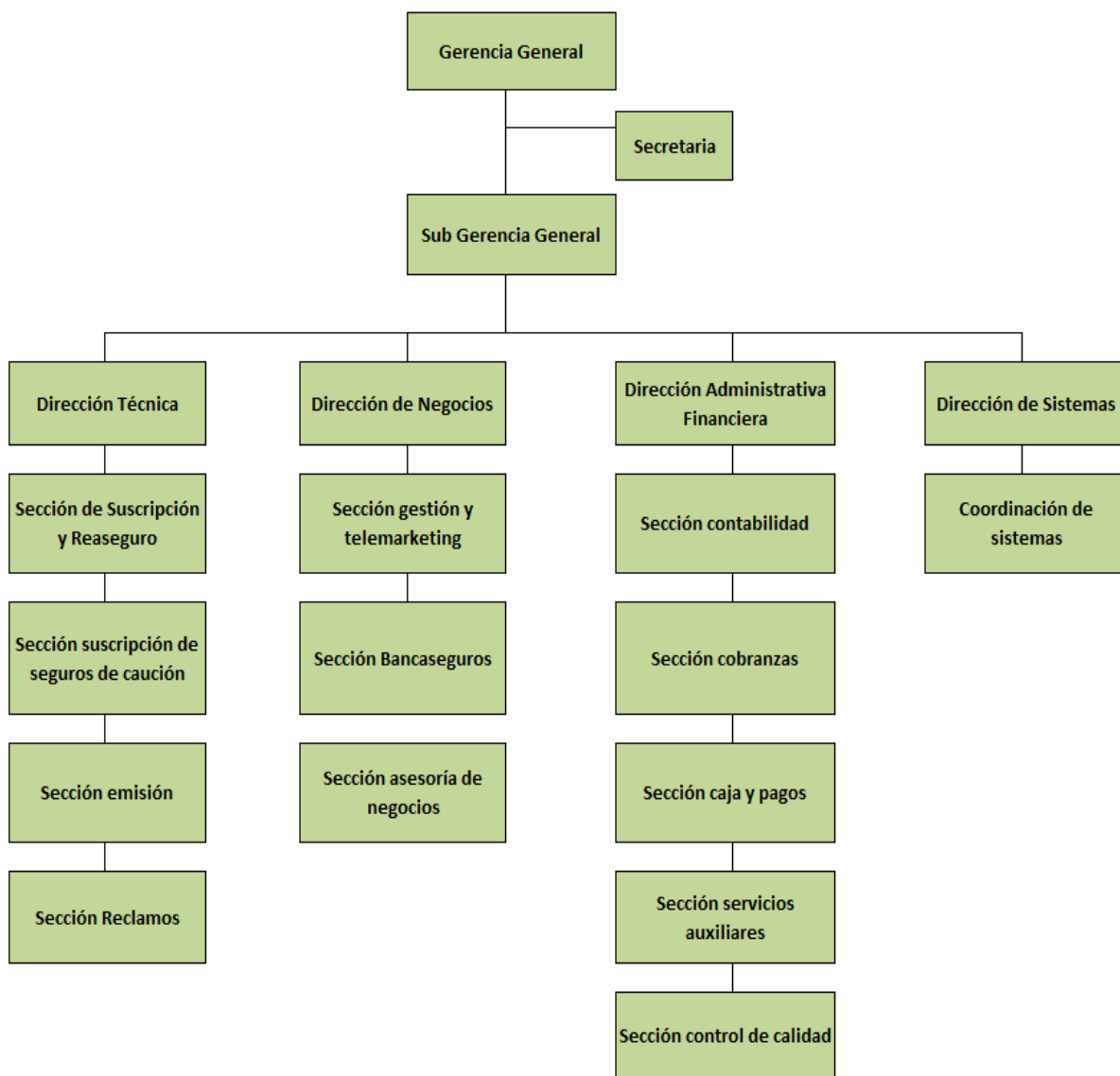
Sitios de internet

10. <http://www.galileo.edu/ejec/carrera/lasf/> (julio 2012)
11. <http://intecap.info/index.php/oferta-formativa/43-ct-carrera-tecnica/108-tecnico-en-seguros-y-fianzas-semipresencial> (julio 2012)
12. Página intranet de la empresa de seguros objeto de investigación.

ANEXOS

Anexo 1

Propuesta de Organigrama



Fuente: Elaboración propia, Octubre 2012.

Anexo 2

Propuesta de nueva misión y visión

Misión

Somos una entidad aseguradora guatemalteca, enfocada en el área rural y nos proponemos brindar cobertura nacional, preferentemente al agricultor, comerciante, artesano y al empresario de la micro, pequeña y mediana empresa, a través de cómodas primas y productos accesibles.

Visión

Ocupar en el área rural del país, la posición de aseguradora líder, ofreciendo productos que cubran las necesidades de nuestros clientes con primas justas pero sin descuidar la función social del seguro.

Anexo 3

Manual de Inducción

Presentación

Se ha diseñado este manual de inducción con el fin de facilitar las pautas y reglas básicas que permitan la orientación a los nuevos colaboradores, contiene la información necesaria sobre la aseguradora, describiendo de manera breve su historia, su visión, su misión, estructura organizacional, políticas, reglamento y beneficios adquiridos.

El objetivo de este manual es la de enseñar al nuevo miembro de la aseguradora a comprender los deberes derechos y obligaciones con la finalidad de fortalecer el clima laboral y crear un ambiente propicio que mejoren el desempeño y productividad para lograr los resultados esperados por la organización, se espera que el colaborador pueda formar una parte activa e importante de la organización.

El manual se ha redactado en un lenguaje sencillo y de fácil comprensión y se encuentra dividido en cuatro secciones:

La sección I contiene las generalidades de la aseguradora, esta parte inicial abarca todos aquellos aspectos que describen y explican el quehacer y la razón de ser de la aseguradora.

La sección II contiene las normas de trabajo necesarias para orientar a los colaboradores sobre aspectos reglamentarios establecidos y que los colaboradores deben cumplir de forma estricta.

La sección III contiene todo lo relativo a los incentivos y beneficios que otorga la aseguradora que constituyen los derechos que los colaboradores adquieren al ingresar a la aseguradora.

Finalmente la sección IV contiene las normas especiales las cuales tratan todos aquellos asuntos accesorios relativos a normas de conducta, hábitos, uso de instalaciones, entre otros.

Objetivo General

Proporcionar a los colaboradores de la aseguradora, de una herramienta administrativa que permita el conocimiento introductorio general de la misma, para facilitar la adaptación e integración del nuevo colaborador a la organización y a su puesto de trabajo, logrando que la aseguradora cuente con un equipo de trabajo de alto rendimiento y con sentido de pertenencia.

Objetivos específicos

- a. Dar a conocer la filosofía y estructura organizacional de la organización.
- b. Proporcionar un instrumento de inducción general para todos los colaboradores de nuevo ingreso.
- c. Presentar a los colaboradores tanto sus derechos como obligaciones dentro de la organización.
- d. Formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

Justificación

Derivado de la necesidad de un instrumento que permita dar a conocer las generalidades de la aseguradora, así también los derechos y obligaciones contraídas por los nuevos colaboradores contratados por esta organización, se ha creado el presente manual, para ponerlo a disposición de los encargados del proceso de inducción y los jefes de departamento y que estos a su vez se encarguen de proporcionar la información contenida en éste a sus respectivos colaboradores de nuevo ingreso. Ello con el fin de facilitar la integración y adaptación de los colaboradores de reciente ingreso a su nuevo ambiente de trabajo.

¡Bienvenido!

Estimado colaborador (a):

La organización le da la más cordial bienvenida, debido a que a partir de hoy se incorpora a nuestro equipo de trabajo. Este manual le servirá de guía para conocer los diferentes departamentos que existen dentro la aseguradora y las actividades que se realizan en cada uno de ellos.

Con este manual usted podrá conocer paso a paso la historia, misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, valores, estructura organizacional, reglamento interno, marco legal y condiciones laborales, que permitan alcanzar su desarrollo desde un inicio, juntos con su energía y profesionalismo trascenderemos las barreras del éxito.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. S. Silva', with a long, sweeping underline that extends to the left and then curves back under the signature.

Gerente General

Sección I

Generalidades de la aseguradora

Antecedentes

La aseguradora fue constituida de acuerdo a las leyes mercantiles de la República de Guatemala y se rige por el decreto ley No. 473, las leyes y reglamentaciones de la Ley de Seguros, el Código de Comercio, su escritura social y por las leyes generales del país, además es fiscalizada por la Superintendencia de Bancos.

En la actualidad la aseguradora se ubica como una compañía de tamaño pequeño en términos de primas (la quinta de las 17 que operan en el mercado). En la composición de cartera, el 68% corresponde a seguros de personas. La compañía es número uno en la producción de seguros de vida colectivo (64% de la cartera global), principalmente productos de Bancaseguros y seguro de los créditos otorgados en su mayoría por el banco y por algunas cooperativas.

Misión

Somos una entidad aseguradora guatemalteca integrante de un Grupo Financiero, orientada al desarrollo rural e integral del país, con cobertura nacional, dirigida preferentemente al agricultor, comerciante, artesano y al empresario propietario de la micro, pequeña y mediana empresa.

Visión

Ocupar en el área rural la posición de aseguradora líder en el desarrollo del país, ofreciendo un conjunto de productos que cubran las necesidades de nuestros clientes con primas justas pero sin descuidar la función social.

Objetivos

- a. Masificación de productos según necesidades de distintos segmentos de la población, especialmente del área rural.
- b. Enfoque en líneas personales.

c. Primas accesibles a la capacidad de adquisición de la mayoría.

d. Operación rentable

e. Bancaseguros

Valores

- Flexibilidad

- Confianza

- Entusiasmo

- Trabajo en equipo

- Prudencia

- Servicio al cliente

- Respeto

- Responsabilidad social

- Solidaridad

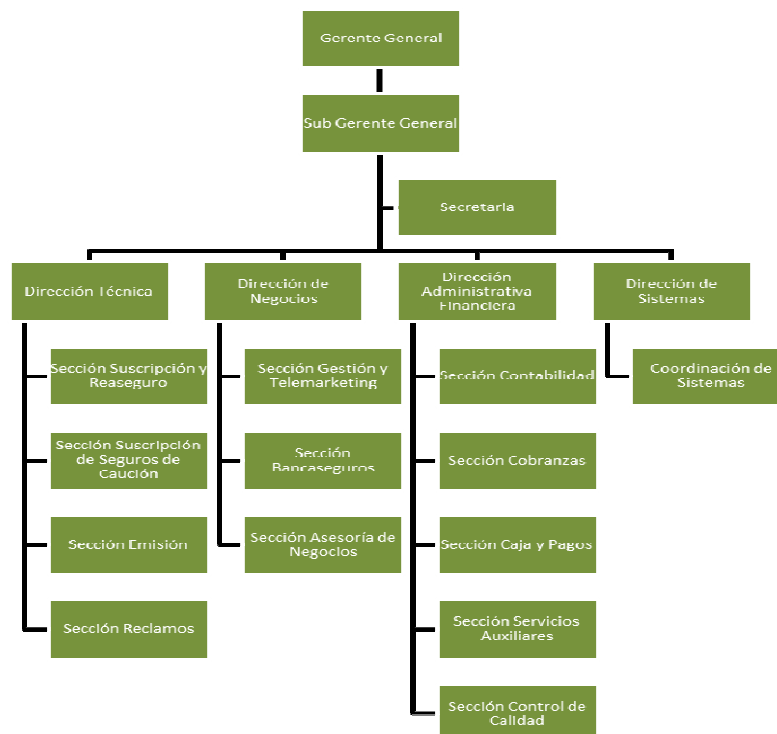
- Identidad nacional

- Ética

- Originalidad

Estructura Organizacional

Cuando hablamos de una estructura organizacional, nos referimos a la forma como está conformada la aseguradora, es decir, sus departamentos, mandos, así como la comunicación que existe entre ellos, se presenta a continuación el organigrama de la organización.



Sección II
Normas de trabajo

2.1 Carné de identificación

Todo colaborador de la aseguradora deberá estar provisto de un carné que permita identificarlo como miembro de la organización. Dicha identificación debe llevarse en un lugar visible a la altura del pecho, en el lado superior izquierdo. En los casos en lo que el carné no se haya emitido o se haya olvidado deberá solicitar al departamento de Recursos Humanos un carné especial de empleado provisionalmente. El uso del carné de identificación es de carácter obligatorio y el no llevarlo consigo de la forma indicada será considerado como una falta de indisciplina.

2.2 Periodo probatorio

El nuevo colaborador deberá cumplir un periodo de prueba de 2 meses, la evaluación del colaborador estará a cargo de su jefe inmediato superior, y en caso de que éste otorgue su aval, el colaborador será nombrado definitivamente.

2.3 Jornada de trabajo

La jornada laboral será de lunes a viernes en horario de 8:00 am – 17:00 pm, quedando establecido un receso de 1 hora para el almuerzo.

Cuando el trabajo lo requiera se podrá prolongar la jornada de trabajo después del horario establecido y aún exigir la asistencia en días no laborales, dicho periodo se computará como tiempo de trabajo extraordinario.

Los colaboradores realizaran sus labores en las instalaciones que se le indiquen de manera formal, también se podrán realizar en otros lugares cuando el trabajo así lo requiera.

A ningún empleado se le permite el ingreso a las instalaciones de la aseguradora en días feriados ni en horas en que no se encuentre laborando, a menos que cuente con la aprobación por escrito de su jefe inmediato superior.

2.4 Uniforme

El colaborador deberá utilizar el uniforme que le sea proporcionado por el departamento de recursos humanos, asimismo deberá seguir las instrucciones para cada día de la semana.

2.5 Asistencia y puntualidad

La asistencia y puntualidad ser controlada mediante un reloj, por lo que es obligación de todos los colaboradores marcar personalmente a la hora de entrada, salida de almuerzo, entrada de almuerzo y salida definitiva del edificio.

Cualquier marca después de la hora reglamentada se considerará como falta disciplinaria y será sancionada. No se permiten las salidas de los colaboradores durante la jornada laboral, a no ser por causa justificada y autorización del jefe inmediato superior.

2.6 Ausencias

Al momento de poder presentarse a trabajar, deberá presentar una excusa justificada, en el caso de enfermedad por el IGSS o por un médico.

2.7 Sanciones

Al momento de recibir tres llamadas de atención por parte de su jefe inmediato superior o director se puede originar el despido del colaborador.

2.8 Licencias

Se concederá el goce de licencias siempre y cuando se estudie y autorice el caso por causas justificadas.

2.9 Movimientos internos

Debido a las características de la aseguradora, eventualmente se requiere de movimientos en los puestos de trabajo, para los cuales, la aseguradora evaluará y decidirá quién puede optar las plazas vacantes tomando en cuenta diversas cualidades de los candidatos.

2.10 Renuncia

Si por algún motivo el colaborador decide renunciar, es necesario que lo haga por escrito con 15 días de anticipación.

Sección III
Incentivos y Beneficios

3.1 Sistema de sueldos

Los colaboradores recibirán su salario de forma quincenal, los días 14 y 29 de cada mes. La aseguradora se sujeta a la legislación guatemalteca, por lo que otorga y deduce a sus empleados todo lo que indique la ley vigente.

3.2 Vacaciones

Todo colaborador tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas, después de cada año de trabajo continuo al servicio de la aseguradora, el cual comprende de 15 días hábiles de trabajo.

3.3 Servicio de salud y seguridad social

La aseguradora ofrece a los colaboradores una serie de servicios con el propósito de proveer seguridad y protección por medio de un Seguro de Vida, Gastos Médicos y Auxilio Póstumo.

Los beneficiarios de dichos servicios son:

- Cónyuge
- Hijos legítimos
- Padres

3.4 Reconocimientos y premios

La aseguradora se esfuerza por reconocer y premiar a sus colaboradores más destacados, por lo que una vez al año se celebra un encuentro donde se reconoce a los colaboradores por su disciplina, puntualidad, dedicación al trabajo, buen desempeño, compañerismo y otros factores positivos.

Asimismo, se entregan reconocimientos a los colaboradores que hayan cumplido, cinco, diez, quince, veinte y veinticinco años de servicio, otorgándoles una placa y un obsequio.

3.5 Programa de capacitación y desarrollo

La aseguradora brinda constante capacitación a sus colaboradores sobre temas relacionados con el rol y la naturaleza de la aseguradora, por lo que el departamento de Recursos Humanos realiza una vez al año, un diagnóstico de las necesidades de capacitación y/o actualización respecto a cada área de la aseguradora.

Sección IV
Normas Especiales

4.1 Protocolo telefónico

El protocolo establecido para contestar el teléfono considera atenderlo en el primer timbre, salude al cliente con cordialidad y disposición de ayuda con el siguiente protocolo:

“Aseguradora buenos días, le atiende Pedro Juárez, ¿en qué le puedo ayudar?”

Recuerde que dicho protocolo es una estructura que nos identifica como institución, no es un simple guion. Sea entusiasta, así logrará que quien llama se sienta aceptado y complacido, evite hablar tan alto que podría molestar o tan bajito que no se escuche y dé la impresión que no está seguro de lo que dice, hable con claridad, sin prisas y con una pronunciación precisa.

Para la despedida haga un pequeño resumen de la conversación o las acciones a tomar, esto le dará seguridad a su receptor de que ambos están de acuerdo y que no existen malos entendidos, asimismo deberá ofrecer ayuda adicional y agradecer a la persona por haber llamado a la aseguradora.

4.2 Sustancias controladas

a. Alcohol: Ningún colaborador de la aseguradora puede ingerir bebidas alcohólicas durante la jornada de trabajo, tampoco presentarse a trabajar bajo efectos del alcohol.

b. Cigarrillos: La aseguradora no permite fumar dentro de la organización ni en sus zonas aledañas (baños, recepción, cocinetas, entre otras).

c. Narcóticos: No se permite el consumo de estupefacientes dentro de la aseguradora, tampoco presentarse a trabajar bajo sus efectos.

4.3 Armas de fuego

Ningún colaborador de la aseguradora podrá portar armas de fuego durante la jornada de trabajo, cualquiera que fuera el día, a excepción del personal de seguridad designado. Este apartado aplica también a quienes visitan la institución.

4.4 Uso de los bienes de la aseguradora

a. Vehículos: Los vehículos de la aseguradora son para su uso exclusivo, no está permitido el transporte de pasajeros, salvo el caso de los empleados de la

aseguradora, facilitadores, consultores o personas que estén vinculadas directamente con la aseguradora.

b. Computadoras: Los equipos de cómputo de la aseguradora son para uso eminentemente laboral, la aseguradora podrá suspender el uso de algunas herramientas o programas informáticos a los colaboradores que hagan uso indiscriminado de los mismos o se distraigan continuamente de su trabajo.

c. Teléfonos: El teléfono es una herramienta vital para las actividades que realiza la aseguradora, pero también puede convertirse en una distracción, por lo que su uso debe ser moderado.

d. Internet: El internet solo podrá ser utilizado para asuntos laborales o para algunos asuntos personales cuya naturaleza no sea contraria a los fines de la aseguradora ni a la moral y buenas costumbres.

4.5 Objetos extraviados y encontrados

La aseguradora está integrada por colaboradores de profundos principios morales y gran solidaridad con sus compañeros de trabajo. Todo objeto que fuera extraviado deberá ser notificado a la Sección Administrativa de la aseguradora, quien hará las coordinaciones para devolver dicho objeto a su legítimo dueño.

4.6 Uso de información confidencial

La información no puede ser divulgada públicamente, todos los colaboradores deben tener sentido común en caso una persona ajena a la aseguradora solicite un documento producido, enviado o recibido por la organización. Si alguien le solicita un documento y no esté seguro de proporcionarlo por su confidencialidad consulte con su jefe inmediato superior.

Por otra parte, la aseguradora prohíbe a sus colaboradores la utilización de la información con un fin distinto al laboral.

¡Bienvenido nuevamente a nuestra gran familia!

Anexo 4

Modificación de intranet

La propuesta incluye realizar una modificación a la intranet actual de la aseguradora, con el propósito de facilitar los formularios que deberá utilizar el departamento de Recursos Humanos para los procesos de reclutamiento, selección e inducción, así mismo para el mejor aprovechamiento de esta valiosa herramienta. Se presenta a continuación como debería quedar la intranet modificada, la cual debe desplegar los respectivos formularios al dar doble clic sobre cada opción.

Figura 1

Propuesta de intranet modificada sección de Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

Requisición de personal

Escolaridad

IGSS –Registro información del afiliado-

IGSS –Solicitud de registro de beneficiarios-

ANTICIPOS

Solicitud de anticipo de sueldos

CAPACITACIÓN

Solicitud de capacitación

IMPUESTOS

Formulario Gastos deducibles del ISR

Planilla para el crédito del IVA

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Descriptorios de puestos

Perfiles de puestos

Requisición de personal

Calificación de credenciales

Solicitud de empleo

Guía de entrevista al candidato

Reporte de entrevista

Referencias personales

Referencias laborales

Contrato individual de trabajo

Manual de inducción

Evaluación del desempeño

OTROS

Solicitud de reposición de gafete

Fuente: Aporte del investigador, 2012

Lo anterior no tendrá un costo adicional debido a que la sección de sistemas de la aseguradora fueron quienes crearon dicha intranet, por lo que se debe solicitar a la jefatura realizar las modificaciones correspondientes. Esta valiosa herramienta contribuirá al desarrollo ordenado y secuencial de los procesos así como la facilidad en la obtención de otras herramientas para el personal de la aseguradora. El portal debe ser actualizado cada vez que se agregue y/o modifique un formato.

Anexo 5 Ejemplo de requisición de personal

Formato No. 1

Fecha 15/07/2012

El presente formato de requisición responde a la necesidad de obtener la mayor información posible sobre la vacante y el perfil deseado del candidato requerido para ocuparla.

I. INFORMACION SOBRE EL PUESTO

Tipo de contrato	Fecha de inicio	Horario	Jornada de trabajo
Fijo <input type="checkbox"/>	INMEDIATA	Diurno <input checked="" type="checkbox"/>	Fijo completo <input checked="" type="checkbox"/>
Indefinido <input checked="" type="checkbox"/>	Fecha de terminación	Nocturno <input type="checkbox"/>	Medio tiempo <input type="checkbox"/>
Temporal <input type="checkbox"/>	INDEFINIDA		Tiempo parcial <input type="checkbox"/>

II. INFORMACION SOBRE LA VACANTE

La vacante responde a:	Motivo de la vacante:
Creación del puesto <input type="checkbox"/>	Renuncia del titular <input checked="" type="checkbox"/>
Reemplazo temporal <input type="checkbox"/>	Promoción o traslado <input type="checkbox"/>
Reestructuración del puesto <input type="checkbox"/>	Incapacidad <input type="checkbox"/>
Reemplazo definitivo <input checked="" type="checkbox"/>	Cancelación del contrato <input type="checkbox"/>
Nombre de la persona a quien reemplaza: JORGE PEREZ	Vacaciones <input type="checkbox"/>
	Incremento de trabajo <input type="checkbox"/>

III. FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

1. Atender gestiones de los reclamos generados por un siniestro.
2. Revisar la documentación que presentan los asegurados al momento de un siniestro.
3. Registrar en el sistema toda la documentación de los expedientes de reclamos.
4. Elaborar cartas para la SAT solicitando la emisión de títulos de propiedad.

IV. PERFIL DEL PUESTO

FORMACION ACADEMICA REQUERIDA PARA EL PUESTO (ESPECIFICAR AREA Y NIVEL) Primer año concluido en la Licenciatura de Seguros, Técnico en Seguros.

FORMACION EN IDIOMA EXTRANJERO:

Inglés Francés Alemán Italiano Otro _____

HABILIDAD INFORMATICA REQUERIDA:

Sistema operativo (Windows)	<input checked="" type="checkbox"/>	Manejar bases de datos (Access)	<input checked="" type="checkbox"/>
Office	<input checked="" type="checkbox"/>	Internet	<input checked="" type="checkbox"/>

EXPERIENCIA REQUERIDA (ESPECIFICAR AREA Y NIVEL) Un año de experiencia en áreas de servicio al cliente y/o emisión de pólizas en una aseguradora.

RANGO DE EDAD 20 – 25 años de edad **SEXO** Indiferente

SIN COMPROMISOS DE ESTUDIOS **NO INDISPENSABLE**

CON VEHICULO **NO INDISPENSABLE**

OBSERVACIONES

Fuente: aporte del investigador, 2012

Anexo 6

Ejemplo de circular del departamento de Recursos Humanos No. 01/02012

El departamento de Recursos Humanos informa que en la sección de:

RECLAMOS, UNIDAD DAÑOS

Existe **1** plaza vacante.

De la categoría **AUXILIAR II**

REQUISITOS Los requisitos establecidos para optar a esta plaza son el primer año de estudios universitarios aprobados en la carrera de: <ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en seguros• Técnico en seguros y fianzas• Administración de empresas	QUIENES PUEDEN OPTAR Los colaboradores que estén nombrados en las categorías: <ul style="list-style-type: none">• Auxiliar I y auxiliar en cualquier departamento de la aseguradora.
INSCRIPCIONES Los trabajadores que llenen los requisitos podrán participar en el examen. Para el efecto, deberán solicitar su inscripción en el departamento de Recursos Humanos, nivel 5, a más tardar el 28/07/2012 .	EXAMEN Lugar: Centro de capacitación Fecha: 08/08/2012 Hora: 10:00

Guatemala 18 de julio del 2012.

Dirección del departamento de Recursos Humanos

Nota: La información y lineamientos para el examen será proporcionada al momento de inscribirse.

Fuente: aporte del investigador, 2012

Anexo 7
Ejemplo del instrumento de calificación de credenciales

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	APELLIDO DE CASADA
BAUTISTA	BARRIOS	
PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	
EDGAR	ROBERTO	
DIRECCIÓN DE RESIDENCIA	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO
DIAGONAL "C" 3-20 COLINAS DE MINERVA ZONA 4 DE MIXCO	GUATEMALA	MIXCO
TELÉFONOS	DIRECCIÓN ELECTRONICA	
24836304/42147148	Roberto.bautista@gmail.com	20/07/2012

1. PRESENTACIÓN FÍSICA DEL C.V.

1.1 Luce limpio, no tiene tachones, manchas, borrones	2 Ptos.	2
1.2 Escrito a máquina o a computadora	2 Ptos.	2
1.3 Escrito en papel tamaño carta	2 Ptos.	2
1.4 Lleva fólder	2 Ptos.	2
1.5 Resumido en dos o tres hojas.	2 Ptos.	2

Punteo máximo 10 Ptos

2. EDUCACIÓN FORMAL

2.1 Requisito educativo indicado en el perfil	30 Ptos.	
2.2 3 años mas de estudio sobre el perfil requerido	35 Ptos.	35
2.3 5 años más de estudio sobre el perfil requerido	40 Ptos.	

Punteo máximo 40 Ptos

3. CURSOS DE ACTUALIZACIÓN

3.1 Otros conocimientos requeridos en el perfil del puesto	7.5 Ptos.	
3.2 Hasta 3 cursos más sobre los conocimientos adicionales	9 Ptos.	
3.3 Hasta 5 cursos adicionales a los conocimientos complementarios del puesto	10 Ptos.	10

Punteo máximo 10 Ptos

4. MÉRITOS OBTENIDOS

4.1 Diplomas de reconocimiento u honor al mérito, medallas, plaquetas, por actividades relacionadas con el puesto	8 Ptos.	
4.2 Especialización en el área de trabajo del puesto	10 Ptos.	10

Punteo máximo 10 Ptos

5. EXPERIENCIA LABORAL

Años de trabajo	En la empresa, directamente relacionada con el puesto	Calificación	En otras Empresas, relacionada con el puesto	Calificación
Requeridos en el perfil de puesto	15.00	15	10.00	15
2 adicionales	20.00		15.00	
4 adicionales	25.00		22.00	
5 o más adicionales	30.00		30.00	

Punteo máximo 30 Ptos

Punteo total 80

Fuente: aporte del investigador, 2012

Anexo 8

Ejemplo de boleta de solicitud de empleo

Fecha: 25/07/2012 **Puesto que solicita:** Auxiliar II Reclamos Unidad Daños

Datos Personales	
Nombre Completo: Edgar Roberto Bautista Barrios	
Lugar y fecha de nacimiento: Ciudad de Guatemala 26 de abril de 1990.	
Domicilio: Diagonal "C" 3-20 Colinas de Minerva zona 4 de Mixco	
Teléfono casa: 24836304	Celular: 42147148
Email: roberto.bautista@gmail.com	Estado Civil: Soltero

Escolaridad			
	Establecimiento	Fecha	Título obtenido
Maestría			
Licenciatura	Universidad Galileo	2012	Cursando 5 trimestre de la Licenciatura en Seguros.
Diversificado	Escuela Nacional de Ciencias Comerciales No. 2	2010	Perito Contador
Básicos	Instituto "Dr. Carlos Federico Mora".	2007	Tercero Básico
Primaria	Escuela Nacional Urbana Mixta Colinas de Minerva	2004	Sexto Primaria

Habilidades en computación	Áreas de interés para trabajar
Manejo de Windows, office e internet.	Puesto administrativo de oficina.

Idioma	Conversación %	Escritura %	Lectura %	Documento que lo acredite
Ingles	40	50	50	Certificado CALUSAC.

Experiencia Laboral	
Empresa: Aseguradora General, S.A.	
Teléfono: 23397777	
Duración: Actualmente	Sueldo: Q. 2,200.00
Puesto: Servicio al cliente	
Jefe inmediato: Jorge Rodríguez	
Describe las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto: Atención a los asegurados, venta de productos en persona y por medio de telemarketing	

Empresa: Intermediarios de seguros	
Teléfono: 24352250	
Duración: 9 meses	Sueldo: Q. 2,000.00 más comisiones
Puesto: Vendedor	
Jefe inmediato: Michel Álvarez	
Describe las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto: Búsqueda y asesoramiento de clientes potenciales en la atención de pólizas de seguros en sus diferentes ramos.	

Referencias Laborales	
Nombre: Jorge Rodríguez	Teléfono: 42414039
Nombre: Michel Álvarez	Teléfono: 55545352

Referencias Personales	
Nombre: Juan Ignacio López	Teléfono: 50494847
Nombre: Rodolfo Quiroga	Teléfono: 23222120

Ingresos mínimos deseados: Q. 2,500.00
--

Declaro que toda la información proporcionada en esta solicitud es exacta y verídica. Autorizo a la empresa para que realice las investigaciones que considere necesarias para comprobarlo, quedando sujeto a las sanciones legales por cualquier inexactitud o falsedad. Así mismo, cuando se me solicite, presentaré los documentos que acreditan mi educación y experiencia.

Edgar Roberto Bautista Barrios

Nombre

Firma

Fuente: aporte del investigador, 2012

Anexo 9
Ejemplo de guía de entrevista al candidato

Datos Personales	
Nombre Completo: Edgar Roberto Fuentes Bautista	
Lugar y fecha de nacimiento: Ciudad de Guatemala 26/04/1990	
Domicilio: Diagonal "C" 3-20 Colinas de Minerva zona 11 de Mixco	
Teléfono casa: 24836304	Celular: 42147148
Email: roberto.bautista@gmail.com	Estado Civil: Soltero
Profesión (diversificado y universidad): Perito contador, cursando quinto trimestre de la Licenciatura en seguros en Universidad Galileo.	
Posee vehículo: No	Fecha: 02/08/2012

Historia de estudios

Estudia actualmente, qué clase de estudios realiza: Cursando actualmente el 5to semestre en la Licenciatura en Seguros.

¿Qué le hizo graduarse en? ¿Cómo pago sus estudios (diversificado y universidad)?: Le gusta la contabilidad, sus padres costearon diversificado y él paga actualmente su universidad.

Durante sus estudios (diversificado y universidad), en que actividades extra curriculares participó, ayudó a organizar o tuvo puesto directivo: Actividades deportivas interescolares.

¿Qué áreas de estudio le gustaron o disgustaron y con qué frecuencia cambio de escuelas o universidades?: Le gustan las matemáticas, fue muy estable en los establecimientos donde estudió.

¿Obtuvo algunas becas o reconocimientos?: Fue becado en básicos y diversificado por alto rendimiento académico, recibía Q. 200.00 mensualmente.

Historia de trabajo

¿Trabaja en la actualidad, tipo de trabajo, tiempo de trabajo, horario?: Desde hace dos años labora en el departamento de servicio al cliente de Aseguradora General, S.A. en horario de 8:00 – 17:00 horas de lunes a viernes.

Experiencia laboral anterior (último trabajo, fecha, tiempo de trabajo, horario): Anteriormente laboró para un corredor de seguros como vendedor, su horario era de 8:00 a 18:00 horas de lunes a viernes y sábados medio día, laboró 9 meses.

Explique acerca de su último trabajo, como lo obtuvo, que actividades realizó, cuando lo dejó y por qué razón: Renunció en el corretaje de seguros debido a la oportunidad en Aseguradora General, S.A., buscaba y asesoraba a clientes potenciales.

Hable acerca del mejor o peor jefe que haya tenido: El mejor jefe es quien deja que sus subordinados realicen sus actividades de la mejor forma en que a ellos le parezca.

¿Qué tipo de trabajo le gusta más? ¿Por qué razón?: Le gusta la atención al público debido al contacto con la gente.

¿Por qué quiere cambiar de empleo?: Superación personal.

¿Por qué está interesado en este trabajo? ¿Cree que está calificado para desempeñarlo?: Desea pertenecer a la aseguradora, si se cree capaz y calificado.

¿Cuáles son sus aspiraciones salariales?: Q. 2,500.00 en adelante.

¿Cómo se visualiza dentro de 5 años?: Graduado de la universidad y empezando la Maestría en Seguros.

Historia familiar y social

¿La casa donde vive es alquilada, propia, huésped, otro?: De los padres.

¿Cuántas personas dependen de usted? ¿Quiénes son? (esposa, número de hijos, padres, hermanos): Nadie depende de él, ayuda a sus padres con los gastos del hogar.

¿Tiene usted o su familia otra fuente de ingresos aparte de sus sueldos? ¿Qué tipo de ingresos?: No tienen otros ingresos.

Describe 3 cualidades y 3 defectos que los demás perciben en usted:

Cualidades: Donde gente, confiable, honrado.

Defectos: Perfeccionista, orgulloso, brindar demasiada confianza.

¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? (lectura, deportes, ver tv, etc.): Jugar football y basketball.

Aspecto personal (presentación, modales, conversación): Educado, buen tono de voz, traje formal, alto y bien parecido.

Contacto (facilidad o dificultad para realizar la entrevista): Se desarrolló con total facilidad.

Observaciones

Fecha: 02/08/2012 (f) _____

Fuente: aporte del investigador, 2012

Anexo 10
Ejemplo de reporte de entrevista

CARACTERISTICAS PERSONALES				
Aspectos	Calificadores y puntos asignados			
Apariencia personal	Desagradable	Descuidado	Muy cuidadoso	Excelente X
Sociabilidad	Tímido	Poco social	Fácil relación X	Muy sociable
Preparación Académica	Deficiente	Aceptable	Buena X	Excelente
Estabilidad laboral	Deficiente	Aceptable	Buena X	Excelente
Motivación	Desmotivado	Poco motivado	Motivado	Muy motivado X
CARACTERISTICAS RELACIONADAS CON EL PUESTO				
Aspectos	Calificadores y puntos asignados			
Conocimiento del puesto	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente X
Experiencia laboral para el puesto	Deficiente	Aceptable	Buena X	Excelente
Preparación adicional para el puesto	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente X

Observaciones:

Entrevistador: Oscar Monterroso

Fecha: 02/08/2012

Fuente: aporte del investigador, 2012

Anexo 11

Ejemplo de prueba de conocimientos

Nombre completo: _____

Lugar y fecha: _____

Primera Serie: Selección Múltiple: A continuación encontrará una serie de planteamientos que debe responder correctamente, subrayando únicamente una de las posibles respuestas. 5 puntos cada respuesta correcta.

1. Es la eventualidad de todo caso fortuito que puede provocar la pérdida prevista en la póliza.
 - a. Riesgo
 - b. Deducible
 - c. Valor parcial

2. Procede de pérdidas consecuenciales a un siniestro acaecido, tenga esta cobertura o no, el cual genera la interrupción de negocios comerciales, industriales o de rentas de alquiler.
 - a. Interés asegurable
 - b. Lucro cesante
 - c. Deducible

3. Es la participación del asegurado en un siniestro.
 - a. Prima
 - b. Deducible
 - c. Indemnización

4. Es la persona jurídica que constituida con arreglo a lo dispuesto por la legislación correspondiente, se dedica a asumir riesgos ajenos, mediante la percepción de un cierto precio llamado prima.
 - a. Reasegurador
 - b. Coaseguro
 - c. Aseguradora

5. Es el interés económico que una persona tenga en que no se produzca un siniestro.
 - a. Miedo
 - b. Interés asegurable
 - c. Seguro

6. Es el documento formal que sirve para demostrar la validez de un contrato de seguros, en él aparecen las condiciones, características, cláusulas, etc.
- Condiciones
 - Póliza
 - Manual de seguros
7. Es el precio que hubiera costado reponer la cosa dañada, tomando en cuenta el estado de uso en que se encontraba en el momento del siniestro.
- Prima
 - Valor real
 - Valor de reposición
8. Se origina cuando el valor que el asegurado ha atribuido al objeto garantizado en una póliza, es inferior al que realmente tiene.
- Supraseguro
 - Coaseguro
 - Infraseguro
9. Es la contraprestación que ha de dar el asegurado a la aseguradora, para que ésta tome las posibles consecuencias económicamente desfavorables del acaecimiento del riesgo objeto del seguro.
- Dinero
 - Monedas
 - Prima
10. Es el desembolso monetario que efectúa el asegurador, al producirse un siniestro amparado en la póliza.
- Subrogación
 - Ajuste
 - Indemnización

Segunda Serie: Falso o verdadero

A continuación encontrará varios cuestionamientos, encierre en un círculo la letra que corresponde, si es falso F y si es verdadero V. 5 puntos cada respuesta correcta.

1. El seguro de caución deviene de una obligación principal, es decir es un contrato secundario.

V

F

2. La política de conozca a su cliente consiste asegurar a clientes de dudosa procedencia.

V

F

3. El riesgo es la posibilidad de que ocurra un daño económicamente desfavorable.

V

F

4. La indemnización es la razón de ser del seguro.

V

F

5. Por la clase de bienes a transportar, las pólizas de transportes se dividen en transporte de bienes y de personas.

V

F

6. La suma asegurada es el límite de responsabilidad del asegurador dentro del contrato de seguro.

V

F

7. El principio de indemnización consiste en otorgar derechos a la aseguradora de bienes que fueron indemnizados y de los cuales ahora es dueña la aseguradora.

V

F

8. El seguro de automóvil es de carácter obligatorio, exigido por las leyes del país para poder sobrevolar los cielos del país.

V

F

9. La póliza de todo riesgo es la que cubre todo lo que no está expresamente excluido en la póliza.

V

F

10. La sección I de la póliza de automóviles se divide en gastos médicos y accidentes personales.

V

F

Anexo 12
Ejemplo de verificación de referencias personales

Nombre del candidato: **Edgar Roberto Bautista Barrios**

Persona que realizó la verificación: **Manuel Garcia**

Fecha: **31/07/2012**

Datos de informante

Persona que dio la referencia: **Rudy De León**

No. de teléfono: **52495996**

Ocupación: **Estudiante universitario**

Especifique ¿Por qué motivo conoce al candidato?: **Compañero universitario**

Cuanto tiempo tiene de conocerlo (a): **3 años**

Cómo describiría al candidato: **Honrado, confiable, educado y con ganas de sobresalir en la vida.**

Lo recomienda

Si

¿Por qué razón lo recomienda?: **Tiene valores y se esfuerza en las actividades que realiza, ha salido adelante a pesar de las dificultades, siempre anda optimista.**

Conclusión: **Continuar con el proceso.**

Fuente: aporte del investigador, 2012

Anexo 13
Ejemplo de solicitud de referencias laborales

Señores
Aseguradora General, S.A.

Atención: Recursos Humanos

Les agradeceremos puedan proporcionarnos referencias laborales de la siguiente persona, debido a que está aplicando para un puesto dentro de nuestra organización.

Nombre del candidato: **Edgar Roberto Bautista Barrios**

Puesto al que aplica: **Auxiliar II reclamos, unidad daños** Fecha: **05/08/2012**

Puestos que desempeño: **Puesto administrativo de servicio al cliente**

Sueldo inicial: **Q. 2,200.00**

Sueldo final: **Q. 2,200.00**

Fecha de ingreso: **01/07/2010**

Fecha de egreso: **Actualmente**

Motivo del reiterno: **No aplica**

Persona que dio la referencia: **Alejandro Mancilla**

Lo reemplazaría Si No Lo recomienda Si No

De 1 a 10 favor calificar los siguientes aspectos, considerando que 10 sería excelente:

Responsabilidad	9	Puntualidad	9
Honradez	10	Calidad de trabajo	10
Colaboración	10	Disposición	10
Relaciones Interpersonales	9	Sigue instrucciones	10

Responsable en la aseguradora: **Mario Bocanegra**

Por su atención, muy agradecido.

Favor remitir información al Fax **23398989** o al correo electrónico **mario.bocanegra@segurosxxx.com.gt.**

Fuente: aporte del investigador, 2012

Anexo 14

Ejemplo de contrato individual de trabajo

Carlos Montenegro de 24 años de edad, de sexo masculino, casado, guatemalteco, vecino de la ciudad de Guatemala, con cédula de vecindad número de orden A-1 y de registro 124,325 extendida por el alcalde municipal de la ciudad de Guatemala del departamento de Guatemala actuando en representación de Seguros xxx, S.A. y Edgar Roberto Bautista Barrios, de 22 años de edad vecino de Mixco, con cédula de vecindad número de orden A-1 y de registro 1213960 extendida por el alcalde municipal de la ciudad de Guatemala, del departamento de Guatemala, con residencia en Diagonal "C" 3-20 Colinas de Minerva, Zona 4 de Mixco, quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas: **PRIMERA:** La relación de trabajo inicia el día 10 del mes de agosto del año 2012. **SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios como auxiliar II de servicio al cliente en el departamento de reclamos, unidad daños. **TERCERA:** Los servicios serán prestados en las oficinas centrales de la aseguradora y en cualquier otro lugar cuando lo aseguradora así lo crea conveniente. **CUARTA:** La duración del presente contrato es indefinida. **QUINTA:** La jornada ordinaria de trabajo será de 8 horas diarias y de 44 horas a la semana así: En jornada DIURNA de lunes a viernes de las 8:00 a las 17:00 horas, excepto el día sábado que será de las 8:00 horas a las 12:00 horas, para completar las 44 horas a la semana. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de una hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo. **SEXTA:** El salario será de Q. 3,000.00 y bonificación Q. 250.00 y le será pagado en efectivo quincenalmente, en las oficinas de la aseguradora. **SEPTIMA:** Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del código de trabajo. **OCTAVA:** Es entendido que de conformidad con el

artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de un total de 12 horas diarias. **NOVENA:** El presente contrato se suscribe en la ciudad de Guatemala el día 11 del mes de octubre del año 2012,

en tres ejemplares, una para cada una de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

Firma del empleador

Firma del trabajador

Fuente: aporte del investigador, 2012

Anexo 15
Boleta de encuesta para jefes

Boleta No. _____ **Fecha:** _____

Objetivo: Recolectar información sobre el proceso de reclutamiento, selección e inducción que se realiza actualmente en la aseguradora objeto de investigación.

Instrucciones: Marque con una “X” las preguntas que se le presentan a continuación, sus respuestas son confidenciales y tienen por objeto conocer su opinión como parte fundamental en el ingreso de nuevos colaboradores.

1. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta del departamento de Recursos Humanos, cuando usted solicita una plaza vacante?

Excelente Bueno Debe mejorar Deficiente

- 1.1 Si su respuesta es debe mejorar o deficiente, indique el lapso de tiempo de respuesta por parte de Recursos Humanos.

Menos de 1 mes De 1 – 3 meses De 4 – 6 meses

De 7 a 12 meses Más de 1 año

- 1.2 Si su respuesta es debe mejorar o deficiente, indique ¿qué efectos negativos nacen debido a la tardanza en la contratación del nuevo personal?

2. ¿Cómo califica el proceso actual de reclutamiento practicado por el grupo financiero?

Excelente Bueno Debe mejorar Deficiente

3. ¿Considera que dicho proceso satisface las necesidades reales de la aseguradora?

Si

No

Especifique sus razones.

4. A su criterio, ¿qué efectos negativos ha tenido para la aseguradora la falta de un proceso propio de reclutamiento?

5. ¿Qué beneficios visualiza que se pueden lograr implementando un proceso de reclutamiento propio de la aseguradora?

6. ¿Toman en cuenta su opinión para realizar el reclutamiento?

Si

No

Especifique sus razones.

7. ¿Conoce sobre la existencia de perfiles de puestos en la aseguradora?

Si

No

7.1 Si su respuesta es si, ¿cómo los conoció?

7.2 Si su respuesta es si, ¿lo tomaron en cuenta para la elaboración de dichos perfiles?

8. ¿Cómo califica el proceso actual de selección practicado por el grupo financiero?

Excelente

Bueno

Debe mejorar

Deficiente

9. ¿Considera que dicho proceso satisface las necesidades reales de la aseguradora?

Si

No

Especifique sus razones.

10. A su criterio, ¿qué efectos negativos ha tenido para la aseguradora la falta de un proceso propio de selección?

11. ¿Qué beneficios visualiza que se pueden lograr implementando un proceso de selección propio de la aseguradora?

12. ¿Participa usted en la selección de nuevos colaboradores?

Si

No

12.1 Si su respuesta es si, ¿se le ha capacitado sobre técnicas para realizar selección de personas tales como entrevistas, etc.?

Si

No

12.1.1 Si su respuesta es si, especifique que tipo de capacitación ha recibido.

12.2 Si su respuesta es no, ¿qué efectos ha tenido el que usted como jefe no participe en la selección de los candidatos?

13. ¿Qué rango de tiempo dura un colaborador dentro de la aseguradora?

Menos de 1 año

Entre 1 y 3 años

Entre 3 – 5 años

Más de 5 años

14. ¿Cómo califica el proceso actual de inducción practicado por el grupo financiero?

Excelente

Bueno

Debe mejorar

Deficiente

15. ¿Considera que dicho proceso satisface las necesidades reales de la aseguradora?

Si

No

Especifique sus razones.

16. A su criterio, ¿qué efectos negativos ha tenido para la aseguradora la falta de un proceso propio de inducción?

17. ¿Qué beneficios visualiza que se pueden lograr implementando un proceso de inducción propio de la aseguradora?

18. ¿Participa usted en la inducción de nuevos colaboradores?

Si

No

18.1 Si su respuesta es si, ¿se le ha capacitado sobre técnicas para realizar la inducción de colaboradores de nuevo ingreso?

Si

No

18.2 Si su respuesta es si, especifique que tipo de capacitación ha recibido.

19. ¿Cómo considera que fue la adaptación de los colaboradores a su cargo a su ingreso a la aseguradora?

Muy rápida

Rápida

Lenta

Muy lenta

20. Si desea agregar alguna información relacionada al reclutamiento, selección e inducción puede expresarlo.

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 16
Boleta de encuesta para colaboradores

Boleta No. _____

Fecha: _____

Objetivo: Recolectar información sobre el proceso de inducción que se realizó a los colaboradores al momento de ingresar a la aseguradora.

Instrucciones: Marque con una "X" las preguntas que se le presentan a continuación, sus respuestas son confidenciales y tienen por objeto conocer su opinión sobre el proceso de inducción al momento de ingresar a la aseguradora.

1. ¿Cómo fue su adaptación a su ingreso a la aseguradora?

Muy rápida

Rápida

Lenta

Muy lenta

Explique sus razones.

2. Por favor encierre en un círculo la misión de la aseguradora.

Somos un banco guatemalteco orientado al desarrollo rural e integral del país, con capital privado y multi-sectorial con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigido al micro, pequeño, y mediano empresario, agricultor y artesano.

Somos una entidad aseguradora guatemalteca integrante de un Grupo Financiero, orientada al desarrollo rural e integral del país, con cobertura nacional, dirigida preferentemente al agricultor, comerciante, artesano y al empresario propietario de la micro, pequeña y mediana empresa.

3. Por favor encierre en un círculo la misión de la aseguradora.

Ocupar en el área rural la posición de aseguradora líder en el desarrollo del país, ofreciendo un conjunto de productos que cubran las necesidades de nuestros clientes con primas justas, pero sin descuidar su función social.

Ocupar en el país la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias de servicios bancarios, ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes; con rentabilidad justa sin descuidar la responsabilidad social.

3. Por favor encierre en un círculo los valores de la aseguradora.

Amistad	Servicio al cliente	Responsabilidad Social	Respeto
Belleza equipo	Tolerancia	Prudencia	Trabajo en
Flexibilidad	Entusiasmo	Confianza	Paz interior
Sabiduría	Ética	Identidad Nacional	Humor
Solidaridad	Productividad	Espiritualidad	Originalidad
Cultivo	Limpieza	Familia	Independencia

4. Por favor seleccione los objetivos que pertenecen a la aseguradora

- a. Concentración de cartera de crédito en el sector agropecuario
- b. Bancaseguros
- c. Implementación de red de cajeros multilingües
- d. Promover las áreas rurales de forma sostenible y al mismo tiempo ser un banco rentable
- e. Primas accesibles a la capacidad de adquisición de la mayoría
- f. Enfoque en líneas personales, haciendo énfasis en seguros de vida

5. Por favor encierre en un círculo los productos que pertenecen a la aseguradora

Mi carro seguro	Tarjeta VISA oro
Bonos hipotecarios	Seguro de aviación
Colectivo autos corporativo	Seguro de embarcación
Seguro de motocicletas	Depósitos monetarios en quetzales
Cuenta infantil Mi Futuro	Seguro agrícola
Seguro de vida abundante (para pastores)	Seguro Obligatorio de pasajeros
Crédito para vivienda y FHA	Seguro de incendio y líneas aliadas
Gastos médicos en dólares	Seguro de gastos médicos colectivo
Seguro de caución	Cuenta de ahorro Mi Gente
Seguro de vida con ahorro en dólares	Señora Cuenta

Seguro para vivienda

Plazos fijos en quetzales y dólares

Créditos corporativos

Seguro Migrante

Mi fondo amigo de remesas

Pasajero seguro, pasajero premiado

Seguro de mercancía en tránsito o en traslado

Seguro de vida colectivo

Seguro Estudiante

Mi familia progresa

6. ¿A su ingreso a la aseguradora le dieron a conocer las responsabilidades básicas y los objetivos de su nuevo puesto?

Si

No

- 7.1 Si su respuesta es si, ¿quién le brindo esta información?
-

- 7.2 Si su respuesta es si, ¿cómo califica la calidad del personal?

Excelente

Bueno

Debe mejorar

Deficiente

7. ¿Conoce el descriptor de su puesto?

Sí

No

Si su respuesta es si, ¿El descriptor de su puesto es acorde a las actividades que usted realiza?

Sí

No

8. ¿A su ingreso a la aseguradora le presentaron a sus superiores y a los colegas de la organización?

Si

No

¡Gracias por su colaboración!