

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PROCESO DE ADMISIÓN Y SOCIALIZACIÓN

**PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS,
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

POR

OLGA LIDIA TORRES MEJIA

PREVIO A LA CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2014

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suarez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdúlio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EN EL EXAMEN DE ÀREAS
PRÀCTICAS BÀSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Administración – Finanzas	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÒ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín
SECRETARIO:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 20 de Noviembre de 2013.

Licenciado:

JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

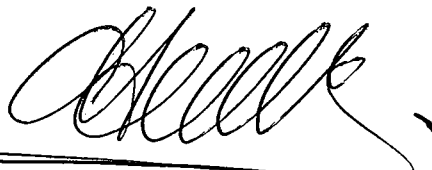
Estimado Sr. Decano:

Informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: **“PROCESO DE ADMISIÓN Y SOCIALIZACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborado por la estudiante OLGA LIDIA TORRES MEJIA.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



LIC. ARIEL UBALDO DE LEÓN MALDONADO
Administradora de Empresas
Colegiado: 1804



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIÉCISEIS DE OCTUBRE DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 16-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de septiembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 41-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de marzo de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE ADMISIÓN Y SOCIALIZACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante OLGA LIDIA TORRES MEJÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid

DEDICATORIA

A DIOS

Quién supo guiarme por el buen camino, no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñarme a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, proporcionarme sabiduría para la culminación exitosa de esta meta.

A LA MEMORIA DE MI PADRE

Que partió a la presencia de Dios y a quién me hubiera gustado tenerlo físicamente para poder decir gracias papá por tus sabios consejos y enseñarme que para ser alguien en la vida hay que tener el deseo de superación, pero sé que desde el cielo siempre estarás dándome tus bendiciones.

A MI MADRE

Por su gran amor y devoción que tiene con todos sus hijos, por el apoyo incondicional que siempre me ha dado, por tener siempre la fortaleza de salir adelante, por haberme hecho una mujer de bien y por ser la mujer que me dio la vida y me enseñó a vivirla.

A MIS ABUELITAS

Que con su experiencia y sabios consejos me inculcaron los valores y la humildad en todo momento.

A MIS HERMANOS

Thelma, Fredy, Alex y Glenda, por mantenernos siempre unidos, por creer en mí y motivarme a seguir adelante.

A MI FAMILIA

Por darme todo su apoyo y quererme por sobre todas las cosas.

A MIS AMIGOS

Por brindarme su respeto y amistad, en haber compartido solidaridad, dificultades y alegrías, durante todo el proceso de nuestro trabajo de graduación y superando obstáculos para alcanzar un objetivo en común. A RMJF por estar conmigo, en mis recuerdos y en el corazón.

A MI CENTRO DE ESTUDIOS

En especial a la Universidad de San Carlos de Guatemala, porque a través de sus Licenciados, han transmitido los conocimientos necesarios para practicar mi profesión.

ÍNDICE

Introducción	i
---------------------	----------

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Clasificación de las empresas	1
1.2 Empresas corredoras de seguros	3
1.2.1 Antecedentes	3
1.2.2 Intermediarios de seguros	3
1.3 Administración	5
1.3.1 Fases del proceso administrativo	7
1.4 Gestión del talento humano	8
1.5 Proceso de admisión de personas	10
1.5.1 Proceso de reclutamiento de personas	11
1.5.1.1 Fuentes de reclutamiento de personal	12
1.5.2 Proceso de reclutamiento	20
1.5.3 Selección de personas	22
1.5.4 Proceso de aplicación de personas	25
1.5.5 Inducción	26
1.5.6 Socialización organizacional	27
1.6 Ausentismo	31
1.7 Rotación de personal	32

CAPITULO II
DIAGNÒSTICO DE LA ADMISIÒN Y SOCIALIZACIÒN PARA EL
PERSONAL DE UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS

2.1 Metodología de la investigación	36
2.1.1 Métodos	36
2.1.1.1 Método Científico	36
2.1.1.2 Método Deductivo	37
2.1.2 Técnicas de investigación	37
2.1.2.1 Técnicas de investigación documental	37
2.2 Antecedentes de la empresa	38
2.2.1 Misión	38
2.2.1.1 Visión	38
2.2.1.2 Valores	38
2.2.1.3 Estándares de servicio	39
2.2.2 Objetivos	39
2.2.3 Estructura organizacional	40
2.2.4 Servicios prestados	43
2.3 Resultados de la investigación	43
2.3.1 Resultados de la encuesta del personal operativo	43
2.3.1.1 Proceso de reclutamiento de personal	43
2.3.1.2 Selección de personal	49
2.3.1.3 Inducción de personal	58
2.3.2 Resultados entrevista Encargado de Recursos Humanos	68
2.4 Análisis de la situación actual proceso de admisión y socialización	69
2.4.1 Análisis de la rotación del personal en la organización	69
2.4.2 Estimación de los costos actuales	71
2.4.3 Análisis y discusión de resultados	72

CAPÍTULO III
PROPUESTA DEL PROGRAMA DE ADMISIÓN E INDUCCIÓN PARA EL
PERSONAL DE UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS UBICADA
EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Presentación	77
3.2 Objetivos	78
3.2.1 General	78
3.2.2 Específicos	78
3.3 Políticas	79
3.4 Proceso de admisión de personas	80
3.4.1 Proceso de reclutamiento de personal	80
3.4.2 Proceso de selección de personal	94
3.4.3 Plan de acción proceso de admisión de personal	114
3.5 Proceso de inducción al personal	115
3.5.1 Aspectos importantes al iniciar el proceso de inducción	115
3.5.2 Inducción a la organización	116
3.5.3 Inducción a la unidad administrativa y puesto de trabajo	119
3.5.4 Evaluación y seguimiento de la inducción	120
3.5.5 Revisión y actualización del proceso de inducción	124
3.5.6 Plan de proceso de inducción al personal	127
3.6 Presupuesto para la implementación de la propuesta	128
3.7 Relación costo-beneficio de la propuesta	130
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	137

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Descripción	Pág.
1	Costo de reposición en funciones de la rotación	33
2	Medios por los que se brindó la información	55
3	Resumen de entrevista Encargado Recursos Humanos	57
4	Movimiento rotación de personal año 2012	58
5	Movimiento de personal año 2012	60
6	Plan de acción proceso de admisión	101
7	Plan de acción proceso de inducción	114
8	Relación costo- beneficio de la propuesta	117

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica	Descripción	Pág.
1	Proceso administrativo	6
2	Procesos de Gestión del Talento Humano	9
3	Reclutamiento interno y externo	13
4	Proceso de reclutamiento	20
5	Técnicas de reclutamiento externo	22
6	Procedimientos múltiples de selección	25
7	Las dos caras de la adaptación entre personas y organizaciones	28
8	Principales elementos de un programa de socialización	30
9	Organigrama general empresa corredora de seguros	41
10	Organigrama específico de recursos humanos	42
11	Medios para reclutar personal	44
12	Incorporación al cargo	45
13	Documentos adicionales a la solicitud	46
14	Comparación de documentos	47
15	Utilizaron medios para especificar requisitos de la plaza vacante	48
16	Existen candidatos para puesto vacante	49
17	Tiempo transcurrido entre solicitud y contacto	50
18	Número de entrevistas realizadas	51
19	Personas que realizan las entrevistas	52
20	Proceso de entrevista a realizar al futuro candidato	53
21	Pruebas realizada en el proceso de selección	54
22	Tipos de pruebas realizadas en el proceso de selección	55
23	Examen médico realizado en el proceso de selección	56
24	Cómo fue el proceso de selección	57
25	Información sobre la misión y visión de la empresa	58
26	Información sobre los beneficios que brinda la empresa	59
27	Conocimiento de la estructura y funciones de la empresa	60
28	Presentación del jefe inmediato y compañeros de trabajo	61
29	Realizaron inducción sobre las funciones de su cargo	62

Gráfica	Descripción	Pág.
30	Conocimiento del empleado sobre los riesgos que está expuesto en la Organización	63
31	Manual para ejecutar sus funciones	64
32	Inducción para el empleado por parte de la empresa	66
33	Realización de un proceso de inducción	67
34	Diagrama del proceso de reclutamiento de personal	80
35	Proceso de selección	95

ÍNDICE DE FORMATOS

Formato	Descripción	Pág.
1	Requisición de personal	82
2	Perfil del puesto	83
3	Boletín informativo	87
4	Pre-solicitud de empleo	89
5	Anuncio de prensa	91
6	Solicitud de plaza vacante	93
7	Solicitud de empleo	97
8	Entrevista preliminar	99
9	Verificación referencias laborales	101
10	Verificación referencias personales	102
11	Guía de entrevista estructurada	105
12	Lineamientos para entrevista de selección	108
13	Entrevista a realizar dependiendo la plaza	109
14	Información de evaluación de personal	111
15	Informe de contratación de personal	113
16	Actividades a realizar en la inducción	118
17	Evaluación de un proceso de inducción	122
18	Revisión y actualización del proceso de inducción	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Descripción	Pàg.
1	Tabla de decisión para selección de personal	97
2	Interpretación y calificación de cuestionario	110

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Descripción	Pág.
1	Manual de bienvenida	137

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano, la admisión y adaptación del personal es sin lugar a duda, procesos de mayor importancia para organizaciones competitivas, una correcta definición y ejecución, le garantiza a la empresa los mejores elementos humanos.

La empresa entiende ésta importancia y sabe que los elementos humanos apropiados en cada puesto de trabajo inciden positivamente en los resultados, razón primordial para implementar una propuesta basada en lineamientos técnicos, que les dé certeza en la convocatoria, elección e inducción del personal.

Motivo por el cual se realizó una investigación documental y de campo que permitió situar a la organización y elaborar el presente informe del “PROCESO DE ADMISIÓN Y SOCIALIZACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”, el cual se encuentra estructurado en tres capítulos.

En el capítulo I se presenta diversa información teórica, la cual comprende el marco teórico en donde las conceptualizaciones de los procesos de admisión y adaptación del personal, fortalecen la investigación con bases.

El segundo capítulo contiene el “análisis e interpretación de los resultados”, donde se presentan los cuadros estadísticos a través de la investigación documental y de campo, en relación al reclutamiento, selección y socialización de personal.

Con los resultados obtenidos en la investigación, se justifica la necesidad de implementar un proceso de admisión y socialización de personas, el cual se detalla en el capítulo III, la propuesta permite por medio de procesos adecuados contar con el personal idóneo dentro de la organización.

Finalmente se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, para culminar con la presentación de la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÒRICO

1.1 EMPRESA

La empresa es un ente integrado por elementos humanos, técnicos y materiales, cuyo objetivo primordial es la obtención de beneficios, o bien, la prestación de servicios que cubran las necesidades del mercado meta. Los objetivos se alcanzan a través de la coordinación y dirección de un líder que tome las decisiones adecuadas que permitan el cumplimiento de los mismos.

Las empresas funcionan y alcanzan el éxito, mediante la gestión de personas competentes y capacitadas en el área en que se desempeñan, así como a través la organización adecuada del trabajo diario de recursos humanos, el cual es encaminado a un logro común. Por tanto, es fundamental lograr alianzas con los colaboradores, mediante estrategias que permitan alcanzar los objetivos personales como organizacionales.

1.1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas se clasifican dependiendo de su forma de trabajo, de su objetivo final, mercado meta, funciones y colaboradores, entre otras características inherentes a cada empresa, éstas se clasifican en:

a) Según la actividad o giro del negocio

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

- Empresas del sector primario, o bien conocidas como industriales o manufactureras.
- Empresas del sector secundario, o conocidas, como empresas dedicadas al comercio, mayoristas, minoristas o comisionistas.

- Empresas del sector terciario, las que brindan algún servicio a la comunidad.

b) Según la procedencia de capital

- Empresas privadas, si el capital procede de accionistas particulares.
- Empresas familiares, si el capital procede de la familia.
- Empresas públicas, si el capital está en manos del Estado.
- Empresas mixtas, si el capital tiene origen en tanto del Estado, de entidades privadas o particulares o de la comunidad.

c) Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios, se pueden distinguir:

- Empresas individuales, si solamente pertenece a una persona. Dentro de esta clasificación solo se encuentran las empresas de responsabilidad ilimitada.
- Empresas societarias o sociedades, son las conformadas por varios socios. Dentro de esta clasificación se encuentran las sociedades anónimas, colectivas, comanditarias y de responsabilidad limitada.

d) Según su tamaño

Aunque no existe un criterio unánime en cuanto al criterio para determinar en qué categoría se encuentra cada empresa, el más utilizado es en base al número de colaboradores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Microempresas, si posee 10 o menos colaboradores
- Pequeña empresa, si tiene entre 11 y 50 colaboradores.
- Mediana empresa, si tiene entre 51 y 250 colaboradores.

- Gran empresa, si posee más de 250 colaboradores.

e) Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- Empresas locales
- Regionales
- Nacionales
- Multinacionales
- Transnacionales
- Mundial

1.2 EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS

“Son corredores de seguros las empresas constituidas o que se constituyen como sociedades comerciales, colectivas o de responsabilidad limitada, cuyo objeto social sea exclusivamente ofrecer seguros, promover su celebración y obtener su renovación a título de intermediarios entre el asegurado y el asegurador.” (02: s.p)

Un corredor de seguros es una persona que actúa como intermediario en varias compañías aseguradoras, sin estar vinculado en exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus clientes.

La primer empresa dedicada al corretaje de seguros en Guatemala es Conseguos (Corredoras de Seguros, S.A.) fundada en 1969, posteriormente en 1971 se fundó la empresa Técnicos en Seguros, S. A. En la década de los años setenta las compañías de seguros promovieron la transformación de agentes dependientes a independientes y desde entonces el monto de las carteras de

clientes de las aseguradoras es manejado entre un 90 a 95 por ciento por los agentes independientes.”(02:s.p)

1.2.1 INTERMEDIARIOS DE SEGUROS: Según decreto número 25-2010 del Congreso de la república en su artículo No. 80 define como “las personas individuales o jurídicas que promuevan la contratación de seguros ofrecidos por aseguradoras autorizadas para operar en el país, mediante el intercambio de propuestas y aceptaciones, y en el asesoramiento para celebrarlos, conservarlos o modificarlos según la mejor conveniencia de los contratantes, así como la debida asesoría en los reclamos correspondientes.

Los seguros podrán ser contratados directamente en las compañías de seguros autorizadas para operar en el país o por intermedio de:

- a) **Agente de seguros dependiente:** es la persona individual que se dedica a la promoción y venta de pólizas de seguros para la aseguradora, con la cual labora en relación de dependencia de ésta;
- b) **Agente de seguros independiente:** es la persona individual o jurídica que se dedica a la intermediación de seguros, con base en contratos de naturaleza mercantil y suscritos con la aseguradora o aseguradoras correspondientes; y,
- c) **Corredores de seguros:** son personas individuales o jurídicas que realizan intermediación de seguros de conformidad con la presente Ley, que sin mantener vínculos contractuales que supongan afección con entidades aseguradoras, ofrecen asesoramiento independiente, profesional e imparcial a quienes demanden sus servicios”. (02: s.p)

Los intermediarios de seguros deberán registrarse en la Superintendencia de Bancos, cumpliendo los requisitos establecidos en las disposiciones generales que determine el reglamento que emita la Junta Monetaria, a propuesta de la Superintendencia de Bancos. Tales disposiciones incluirán, como mínimo, las siguientes:

- a) Ramo o tipo de seguro en el que estarán autorizados para operar como intermediarios.
- b) El seguro que deberán contratar como garantía.
- c) Aspectos relativos al nivel académico, honorabilidad y conocimientos técnicos sobre el negocio del seguro, de las personas interesadas en obtener el registro como intermediarios; y,
- d) Periodicidad con la que los intermediarios deberán renovar su registro y los requisitos a cumplir para tal efecto.

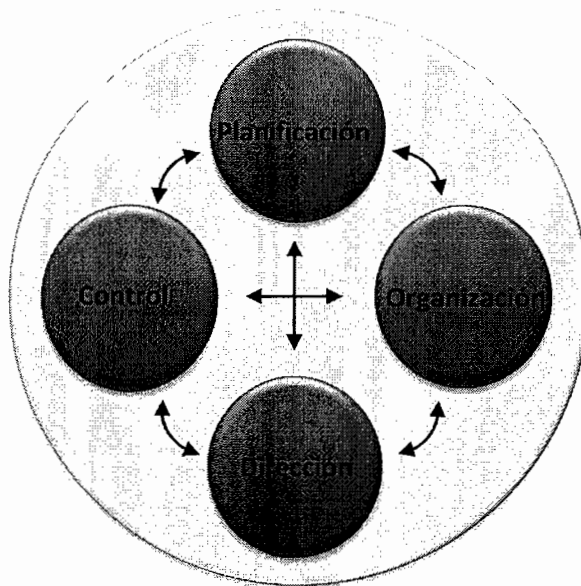
1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

En la actualidad toda empresa exitosa utiliza un proceso administrativo para manejar sus operaciones ya que éste proceso compuesto por la planeación organización, dirección y control son los procesos sistematizados necesarios para lograr lo que se proponen. El proceso administrativo es importante para todo tipo de empresas ya que el uso de este proceso evita improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes.

**GRÁFICA 1
PROCESO ADMINISTRATIVO**



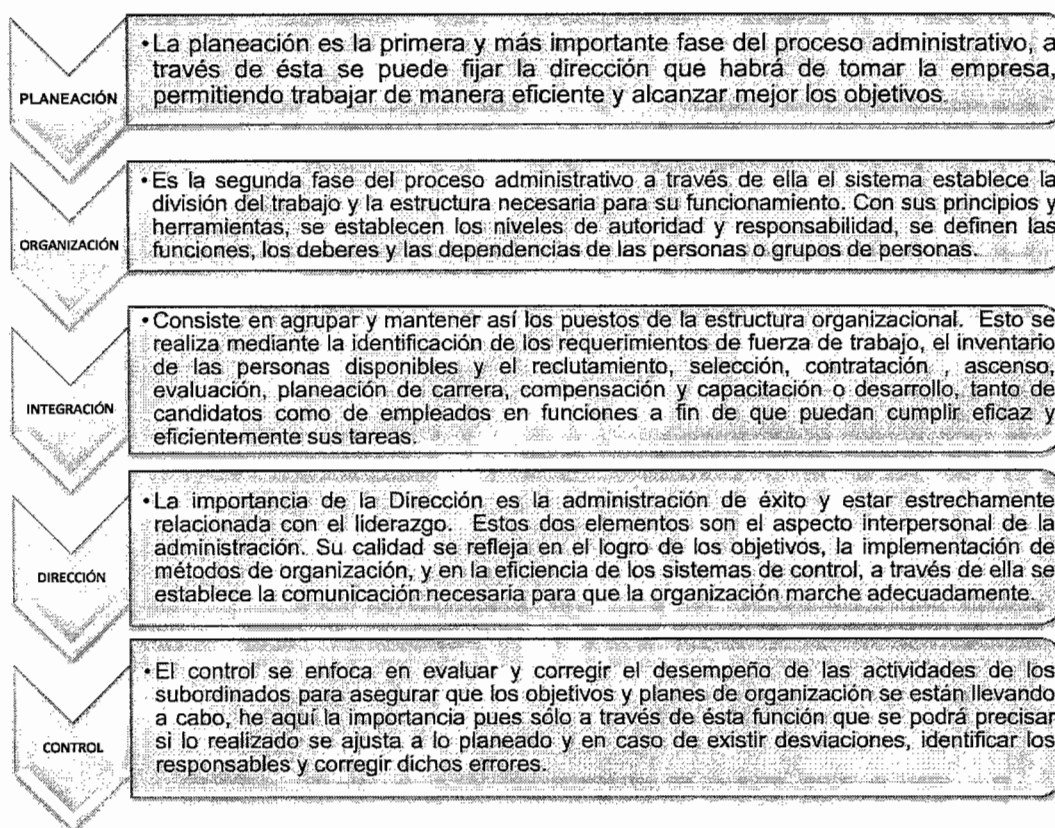
Fuente: Administración teoría, proceso y práctica. Chiavenato Idalberto Página. 363

Según Idalberto Chiavenato Proceso administrativo: “Es la administración puesta en acción, esto ayuda a lograr que las cosas se hagan por medio de los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a las personas. Permite movilizar con eficiencia los recursos humanos, materiales, financieros y técnicas; concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa”. (06:S.P.)

1.3.1 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

ESQUEMA 1 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Koontz Haroldl, Weihrich Heinz 1994. Pag. 117-575

La aplicación adecuada de cada una de las fases del proceso administrativo, tiene su importancia en la forma de cómo se plantea el alcance de los logros de los objetivos fijados por la empresa.

1.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura por el cual una empresa dedicada al corretaje de seguros debe contar con el personal idóneo, capaz de transmitir los conocimientos a otras personas, y para ello es necesario tener presente la importancia de la administración de recursos humanos para que los procesos de admisión y socialización de personas organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (03:6)

La gestión del talento humano es una disciplina administrativa que tiene por finalidad atraer personal capacitada para que pueda desempeñar su actividad laboral y cumplir con los objetivos que la empresa, tratar al personal con principios éticos y socialmente responsables sin utilizar discriminación alguna

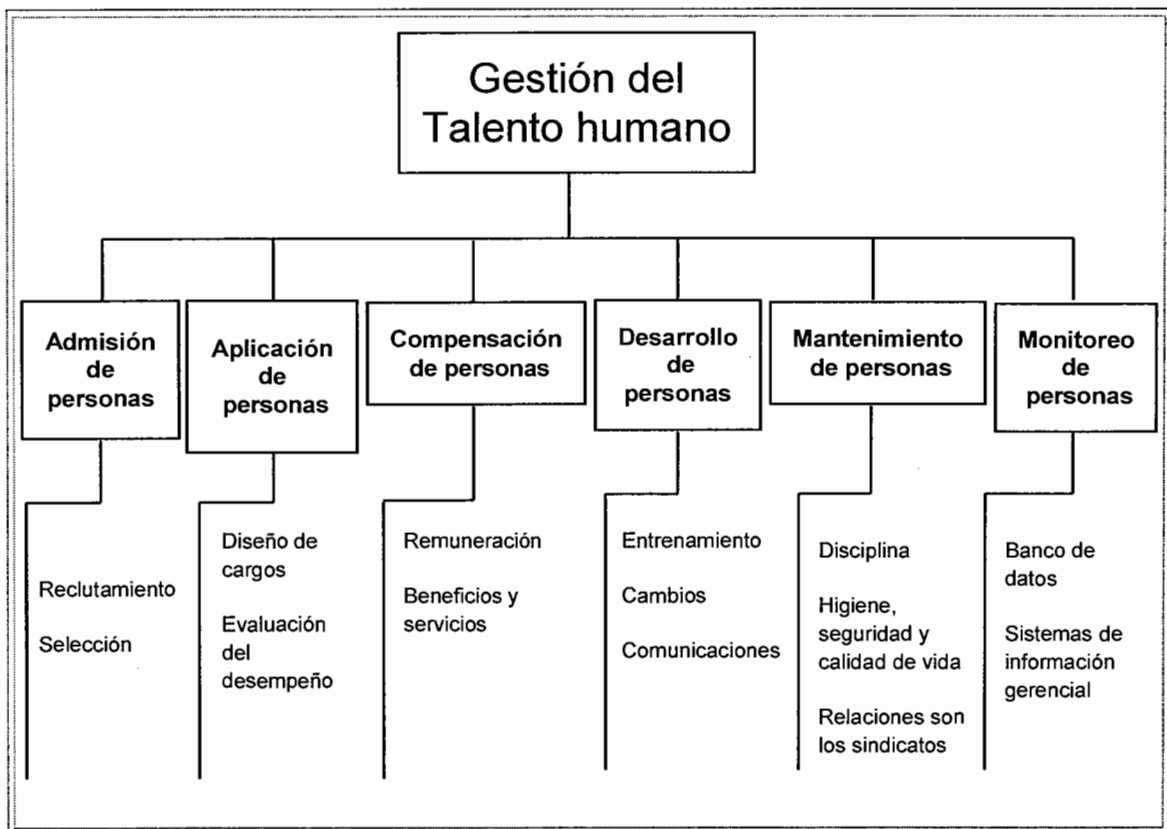
La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- a) Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizaciones. Son personas y no meros recursos de la organización.
- b) Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son

fuerza de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

- c) Socios de la organización: son capaces de deducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable.

GRÁFICA 2
LOS SEIS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Gestión del talento humano. Idalberto Chiavenato. 2002

1.5 PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS

El proceso de admisión de personas, como su propio nombre lo indica es todo un proceso que debe sustentarse en las políticas establecidas en la administración estratégica de los recursos humanos. No se trata simplemente de llenar una vacante con una persona, no es el cargo lo que interesa, lo que está en juego es el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La admisión del talento humano en la organización representa el proceso mediante el cual se debe iniciar la gestión del talento humano, este consta de tres etapas importantes: reclutamiento, selección y socialización ò inducción.

El proceso comienza al detectar la necesidad de personal capacitado para ocupar un puesto determinado, es decir, la vacante; lo que genera una requisición de personal. El departamento de gestión de talento humano debe evaluar la requisición presentada a fin de determinar si es verdaderamente necesario contratar un nuevo colaborador, y procede a realizar una búsqueda interna, lo que genera un proceso de reclutamiento interno.

En el caso de que no exista quien cumpla con los requisitos del cargo, se procede al reclutamiento externo, el cual puede hacerse a través de diferentes medios como son por recomendación de otros empleados, archivos de postulantes, institutos de educación, oficinas de colocación, anuncios, entre otros.

El paso siguiente es el de la selección, proceso mediante el cual la empresa, elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

Una vez transitados estos pasos se procede a impartir la inducción ò socialización, que no es más que proceder a familiarizar el nuevo ingreso con la organización y el entorno en el cual va a desempeñar sus actividades.

1.5.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

“Es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.”
(03:95)

El reclutamiento de personal es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece a recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidad de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la administración de recursos humanos puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento
- Disminuir el tiempo de proceso de reclutamiento
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Existen multitud de técnicas de reclutamiento que podemos emplear con el fin de atraer candidaturas a nuestra oferta de trabajo. Éstas podemos agruparlas, básicamente, en dos tipos o fuentes de reclutamiento: internas y externas.

a) Reclutamiento Interno El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción.

b) Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

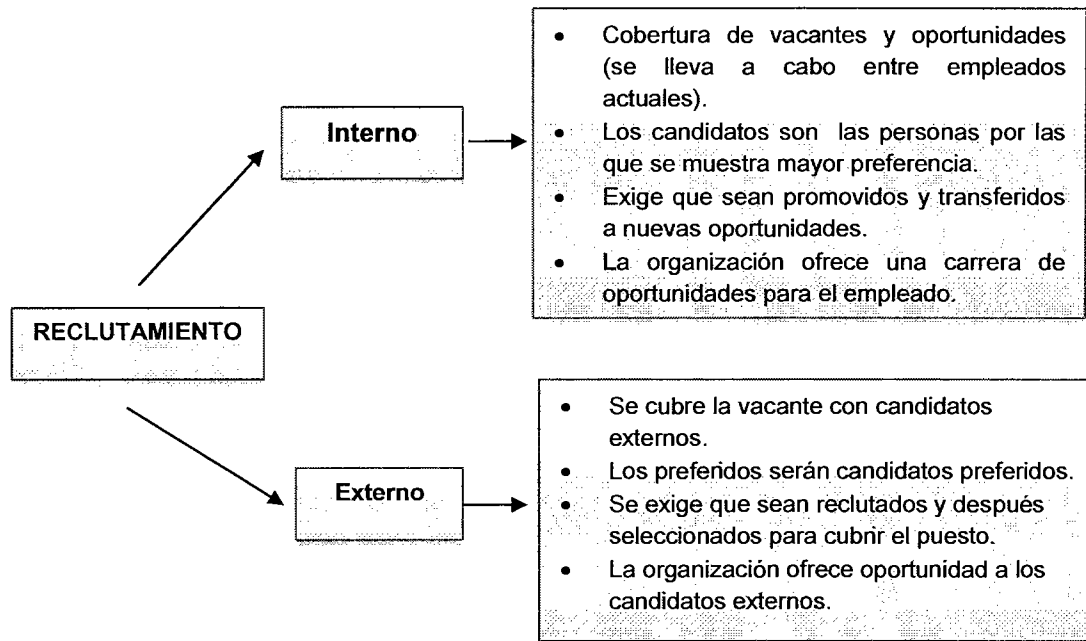
1.5.1.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Las fuentes de Reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los Recursos o talento Humano. Por lo general, el mayor problema de las Empresas es encontrar las mejores fuentes que le proporcionarán los recursos humanos en el mercado de trabajo, para concentrar en ellas los esfuerzos de Reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento, es la identificación y selección de las fuentes que pueden ser utilizadas para proveer Candidatos que presenten la capacidad de atender los requisitos de la Empresa.

GRÁFICA 3

RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO



Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Página 96

➤ Fuentes de reclutamiento interno

Según Chiavenato, I. (2:95) “El reclutamiento puede ser interno cuando se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir a los empleados que desean promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas. En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores por medio de:

- Transferidos (cambio de puesto)
- Transferidos con promoción (cambio de puesto para ser promovido puede ser dentro del mismo departamento o bien a otro departamento)
- Ascendidos (ascensos)”

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos

para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes:

- Programas de promoción de información sobre vacantes. Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.
- Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso computadoras personales.
- Empleados que se retiran. Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran se la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 48 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.
- Referencias y recomendaciones de los empleados. Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente

en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

➤ Fuentes de reclutamiento externo

Es el proceso que realiza una organización o empresa en la cual recluta papelería de personas ajenas a una organización, haciéndolo por medio de avisos de prensa o bien otros medios de comunicación.

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

- Candidatos espontáneos. Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.
- Referencias de otros empleados. Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas

en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados.

Desventajas del reclutamiento externo

Puede producirse un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta. Muy pocas personas suelen presentarse cuando se solicitan vendedores de enciclopedia puerta por puerta por ejemplo. Es muy probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área.

Finalmente cuando se encuentra a la empresa empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estos problemas mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su curriculum vitae a la compañía.

Elementos básicos de un anuncio de periódico

Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la empresa.

Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

1. Las responsabilidades del empleo (y no título desprovisto de sentido para el lector, como auxiliar o consejero).

2. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
 3. Los requerimientos académicos y labores mínimos para cumplir la función.
- *Anuncios de periódicos.* Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

“La redacción del aviso es importante, pues debe tenerse en cuenta cómo reaccionará el candidato ante éste. Los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la atención (el tamaño, calidad gráfica y colores a utilizar; mientras más grande y atractivo sea el anuncio más llamará la atención). La segunda es desarrollar el interés (el aviso despierta interés en el cargo, por el hecho de mencionar la naturaleza desafiante de las actividades). La tercera es el crear deseo mediante el aumento de interés, al mencionar aspectos como satisfacción en el trabajo, desarrollo de carrera, participación en los resultados, y otras ventajas. Por último la acción.” (2:99)

La característica acción de la técnica AIDA, se refiere a provocar una reacción en el candidato para acercarse a entregar su documentación en el lugar indicado por el anuncio, sin embargo, en la actualidad se facilita el envío y recepción de documentos, por medio de correo electrónico.

- *Agencia de empleo.* Estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante. El pago de la agencia puede provenir de la empresa contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado. (Estas tarifas varían de acuerdo a la agencia de colocación).
- *Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo.* Laborando en un nivel más especializado que las agencias, solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la empresa contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto que otras lo hacen en la identificación de técnicos.
- *Instituciones educativas.* Las universidades las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- *Asociaciones profesionales.* Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados, revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.
- *Sindicatos.* Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.

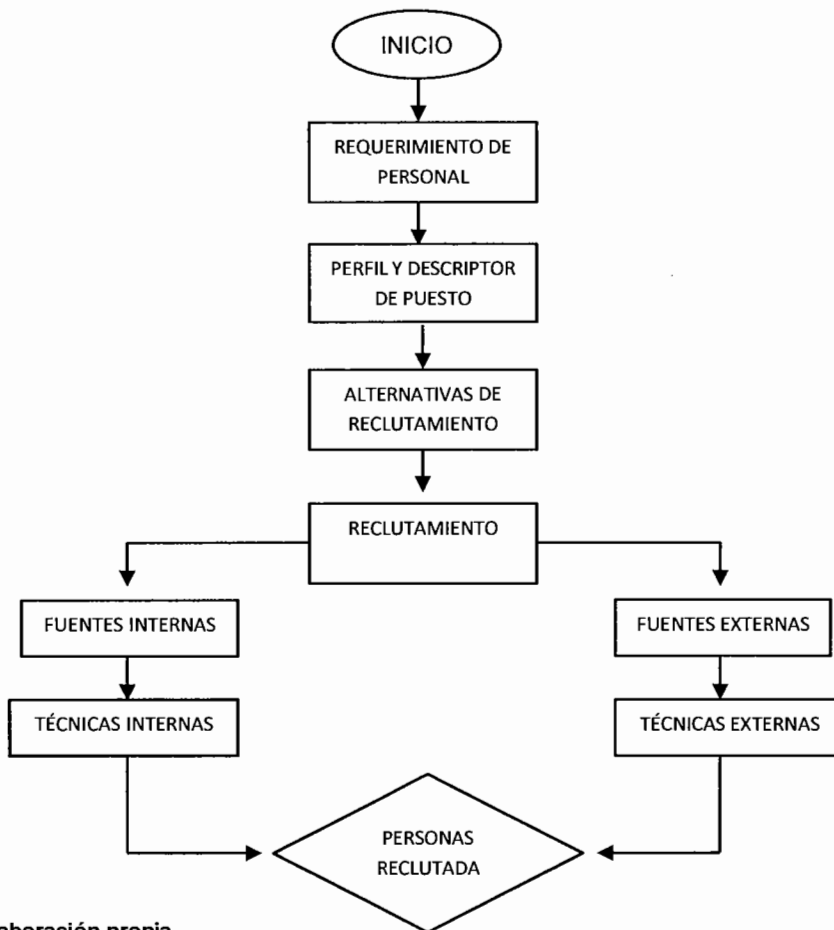
- *Agencias de suministro de personal temporal.* Operan prestando personal a una empresa que requiere llenar una vacante durante determinado tiempo. Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan su rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.
- *Personal de medio tiempo.* Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios completos del empleado.
- *Entidades estatales.* Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.
- *Ferias de trabajo.* Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar qué es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

1.5.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (está presente similitudes con la de requisiciones de material).

GRÁFICA 4
PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Elaboración propia

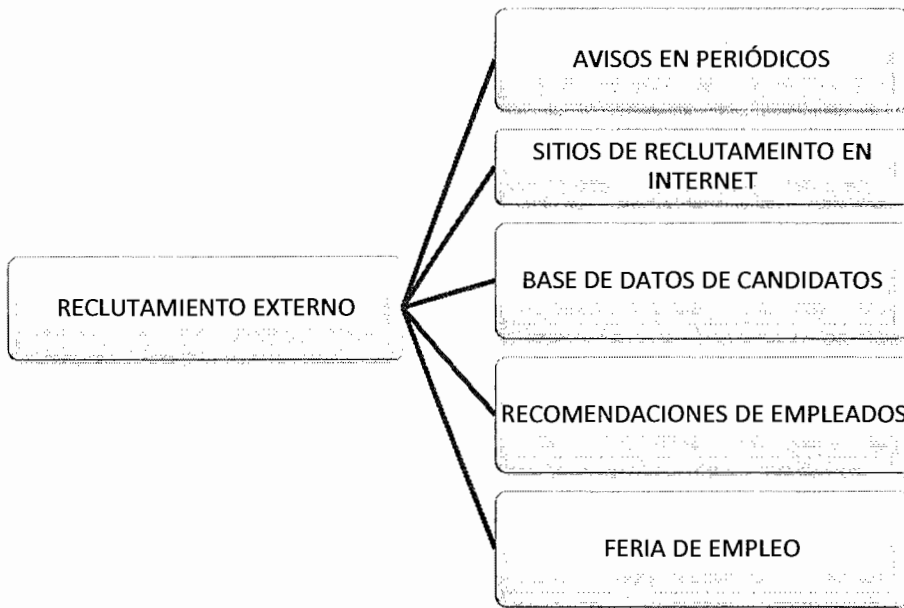
Se observa en el esquema anterior que el reclutamiento genera una serie de sistemas de información, proporcionan a la empresa detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada persona que forma parte de una estructura organizacional. El reclutamiento realizado por una empresa no nace de un deseo por directriz, sino más bien, de la necesidad de personal en un puesto que se encuentre vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo para el mejor desenvolvimiento de la organización. Debemos estar claros que la persona reclutada no es, un asalariado que viene a formar parte de una crecida nóminas de funcionarios, sino más bien, en un trabajador más que viene a proporcionar todos sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la organización para que ésta pueda crecer.

Dentro del proceso de reclutamiento también hay técnicas internas y externas, que pueden definirse como el conjunto de procedimientos y sistemas de información más utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos, para un puesto específico en una organización. La técnica de reclutamiento externo en una organización es fundamental, porque se pueden adquirir ideas nuevas e innovadoras de los candidatos, así como aprovechar las competencias que posee para crecimiento y desarrollo de la empresa.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

GRÁFICA 5

TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO



Fuente: Elaboración propia.

1.5.3 SELECCIÓN DE PERSONAS

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

“Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.” (03:111)

Este apartado trata de la gestión del movimiento de la persona, desde el momento en que se detecta la necesidad de cubrir un puesto de trabajo hasta su ocupación por la persona seleccionada. Son cambios estructurales que tienen una influencia directa en el día a día de la empresa y sus resultados a medio y largo plazo.

Las fases del proceso de selección de nuevos empleados dependen del método que se siga. Por ello, no todas las que vamos a describir aquí se aplican siempre. Muchas veces, una simple y breve entrevista con el futuro empleado es suficiente para decidirse por su contratación. Sin embargo, hemos de ser conscientes de que ésta es tan importante para el empleado y para la propia empresa que conviene aplicar sistemas científicos y modernos, aun cuando se trate de candidatos a puestos de baja cualificación.

La selección de personal es un proceso que puede tener su punto de partida en situaciones muy variadas, que podemos agrupar según:

- Las que responden a la creación de nuevos puestos de trabajo (introducción de nuevas tecnologías, el planteo de nuevos objetivos productivos con la apertura de nuevas áreas, procesos de fusión / adquisición, entre otros).
- Las que responden a reorganizaciones internas (bajas, rotaciones, despidos, traslados, ascensos, reducción de costos, ajuste persona-puesto, etc.)

Una vez detectada la necesidad, el proceso de búsqueda puede orientarse dentro o fuera de la empresa. Por lo que a continuación se detalla selección interna o externa.

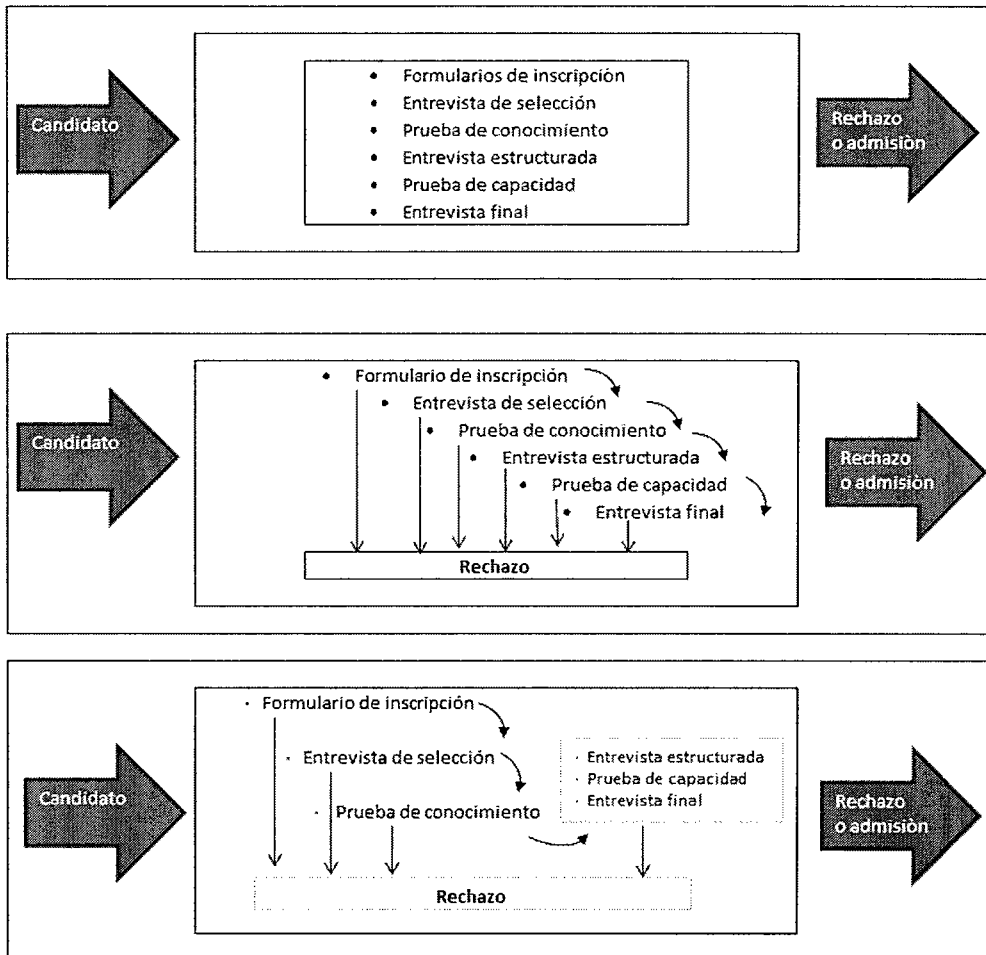
Selección interna “Cuando este proceso orienta su búsqueda en el propio ámbito de la organización. Las ventajas de cubrir una vacante con personal de la propia empresa residen en el proceso de interiorización y conocimiento de la cultura empresarial.

Selección externa Cuando, partiendo de la propia empresa, se recurre a una persona ajena de la organización, buscando un perfil determinado en relación a un puesto concreto.” (05:287)

Etapas del proceso de selección

- Análisis de las necesidades
- Definición del puesto de trabajo
- Definición del perfil del candidato
- Reclutamiento
- Preselección
- Aplicación de pruebas
- Entrevista en profundidad
- Tipos de entrevista
- Comprobación de las referencias
- Presentación de candidatos y elección final
- Incorporación y acogida
- Incorporación al puesto de trabajo
- Seguimiento
- Programas de inducción

GRÁFICA 6 PROCEDIMIENTOS MÚLTIPLES DE SELECCIÓN



Fuente: Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Pág. 133

1.5.4 PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS

La aplicación de personas establece el segundo paso del proceso de administración de recursos humanos. Una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección; se debe integrar el personal a la organización y posicionarlos en sus cargos y actividades para los cuales fueron contratados.

El proceso de aplicación de personas, incluyen: Inducción, diseño de cargos y evaluación del desempeño, pero para efectos de la investigación únicamente se hará énfasis al proceso de inducción.

1.5.5 INDUCCIÓN

Un proceso de inducción es fundamental para insertar a los distintos tipos de nuevos colaboradores a su nuevo puesto de trabajo, que en mayor parte está influenciada por la socialización y la cultura organizacional de la empresa. Con esto se busca integrar al empleado brindándole información rápida y oportuna para una mejor adaptación a su cargo en la organización.

En el presente, las firmas ponen su énfasis en este proceso desde un punto de vista psicológico para conseguir personas capaces de desenvolverse con disposición para cumplir en su área establecida y a la compañía. Según Robbins la orientación de personal es: La introducción de un nuevo empleado a su puesto o cargo dentro la organización. "En primer lugar la inducción, tiene que ser de forma general donde al personal se le da a conocer todo sobre los aspectos de la industria y para luego darle una charla personalizada hacia su lugar de trabajo, puesto que se va a integrar una nueva personalidad a la institución. Lo primordial de la introducción del personal es que logre asimilar la cultura de la organización, toda la presencia concerniente del lugar de trabajo y al puesto, para que el individuo sea comprometido de acuerdo a los valores de la empresa. (08:372)

Siguientes propósitos para una inducción eficaz:

- a) Reducir los costos iniciales
- b) Reducir el nivel de ansiedad de nuevos empleados
- c) Reducir rotación
- d) Ahorrar tiempo en supervisores y compañeros de trabajo.

- e) Integración realista de los valores de la empresa con los del nuevo trabajador facilitando el compromiso de este con la empresa, sus valores y objetivos.

1.5.6 SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Tomando en cuenta que la inducción tiene que dar a conocer muchos aspectos referentes a información sobre la empresa y a su vez busca alcanzar objetivos dependiendo de cada una de las empresas; cuando contamos con adecuados métodos de socialización ésta se convierte en un factor fundamental para poder alcanzar una adecuada orientación del talento humano recién ingresado.

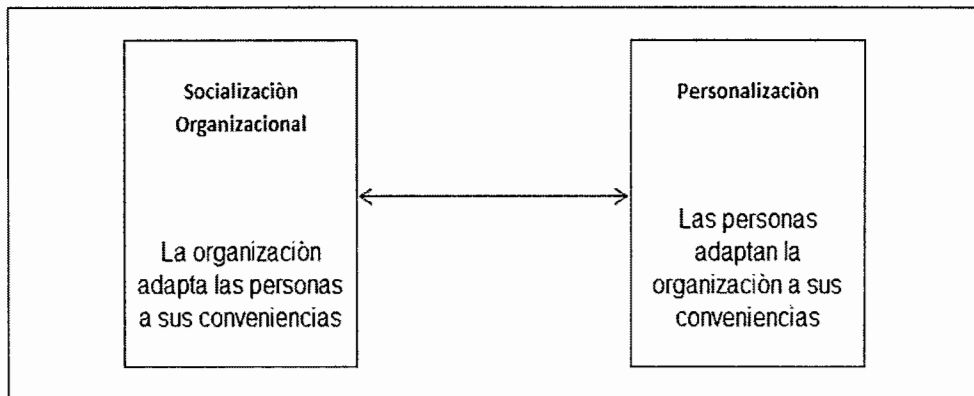
La socialización es importante porque sirve de “herramienta” tanto al inicio del proceso de inducción así como continuamente mientras los individuos se encuentran en la organización ya que este es un proceso evolutivo conforme avanza la integración u orientación del colaborador.

La socialización organizacional procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización y cuál será su colaboración en este aspecto.

La socialización puede ser considerada dentro de las empresas como un proceso bidireccional, en donde las organizaciones buscan adaptar a las personas según sus conveniencias, y en donde el talento humano busca a la organización sus conveniencias.

A continuación en la gráfica No. 7 se describe de mejor manera, las dos caras sobre la adaptación de personal y la organización:

GRÁFICA 7
LAS DOS CARAS DE LA ADAPTACIÓN MUTUA
ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES



Fuente: Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Página 151

La socialización abarca varias fases que pueden ser:

- a) **La planificación del proceso selectivo:** tiene que ver con el esquema de entrevistas de selección en donde el candidato puede obtener información.
- b) **Contenido inicial de la tarea:** está relacionado con la asignación de tareas que pueden ser exigentes o no para el empleado. Cuando se le asignan tareas fáciles éste pierde la motivación y los deseos de alcanzar el éxito.
- c) **Papel del gerente:** el gerente designa un tutor para el nuevo empleado que lo guíe y oriente durante el período inicial en la organización.

- d) **Grupo de trabajo:** los grupos de trabajo son importantes porque influyen en las creencias y actitudes de los individuos frente a la organización, así como en la manera de comportarse.

- e) **Programas de integración o inducción:** son el entrenamiento inicial intensivo dirigido a los nuevos miembros de la organización. Estos pueden ser el método principal de adaptación de los nuevos empleados a las prácticas normales de la organización.

La socialización puede variar dependiendo de las características biográficas para poder dirigirnos de una mejor manera a los individuos y las fases mencionadas anteriormente ayudan a que la inducción vaya evolucionando.

A continuación los principales elementos de un programa de socialización:

GRÁFICA 8

PRINCIPALES ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE SOCIALIZACIÓN

Asuntos Organizacionales	<ol style="list-style-type: none">1. Misión y objetivos globales de la organización.2. Políticas y directrices de la organización3. Estructura de la organización y sus unidades organizacionales4. Productos y servicios ofrecidos por la organización5. Reglas y procedimientos internos6. Procedimientos de seguridad en el trabajo7. Distribución física e instalaciones que utilizará el nuevo miembro
Beneficios ofrecidos	<ol style="list-style-type: none">1. Horario de trabajo, de descanso y de comedor2. Días de pago y de anticipos salariales3. Programa de beneficios sociales ofrecido por la organización
Relaciones	<ol style="list-style-type: none">1. Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo
Deberes del nuevo miembro	<ol style="list-style-type: none">1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado2. Visión general del cargo3. Tareas4. Objetivos del cargo5. Metas y resultados que deben alcanzarse

Fuente: Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humano. Página 155

No debemos olvidar que al empleado se le debe recibir en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo. Es adecuado preparar un lugar donde el empleado se sienta a gusto, con el propósito de hacerle sentir que es la más importante, en ese momento, para la persona que lo está recibiendo. La impresión que la persona reciba durante los primeros días, es fundamental para el éxito dentro de la organización. Todo lo que se haga o se deje de hacer en esos primeros días, probablemente es lo que más se notará y recordará, de ahí en adelante.

“Las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa bien diseñado e implementado de integración de los recursos humanos. Los procedimientos improvisados, bienvenidas causales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, desilusión, la conducta defensiva o, en el caso extremo la renuncia súbita.”(04:110)

1.6 AUSENTISMO

“Es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo. El ausentismo constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados, se por falta, retraso o algún otro motivo. El Bureau of National Affairs (BNA) adopta la siguiente fórmula para calcular el índice de ausentismo.

En donde:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Número de personas/días de trabajo perdidos por ausencias en el mes}}{\text{Número medio de empleados X número de días de trabajo en el mes}}$$

La fórmula anterior refleja el número de días de ausencias de los empleados. Pero ¿cómo se calculan las ausencias por retrasos de minutos u horas? Algunas organizaciones prefieren transformar los días en horas, para incluir faltas y retrasos:

En donde:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de personas / horas perdidas}}{\text{Total de personas / horas de trabajo}}$$

También existe el índice de ausentismo relativo al personal separado durante períodos prolongados, que incluye ausencias prolongadas (vacaciones, enfermedades o ausencias justificadas en los índices de ausentismo)".(3:73)

1.7 ROTACIÓN DE PERSONAL

"Es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario. Una tasa elevada de rotación aumenta los costos de reclutamiento, selección y capacitación." (9:24)

"Es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones. A cada desvinculación casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición.

Existen dos tipos de desvinculaciones:

1. "Desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador." (2:74)

2. "Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlo por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza laboral." (2:75)

La rotación de personal es un índice que refleja la inestabilidad de los empleados en una organización, ésta puede ser ocasionada por el propio empleado cuando siente que la empresa no ha llenado sus expectativas con respecto al ambiente laboral, prestaciones, instalaciones físicas, etc., y toma la decisión de retirarse.

De la misma manera, la rotación puede ser provocada por la organización, cuando en un tiempo determinado concluye que la persona contratada no llena el perfil de puesto y decide prescindir de los servicios del empleado.

Según Chiavenato el índice de rotación aceptable debe ser menor al 15%, si este porcentaje es mayor se deben buscar las causas que está ocasionando la elevación de este índice.

La fórmula que a continuación se presenta es considerada una de las más frecuentemente empleadas, por su sencillez y facilidad de aplicación:

En donde:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

Lo ideal es que el índice de rotación de personal de una organización, sea moderado a manera que le sirva a dicha empresa, a retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquellos que presenten distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas, o con limitaciones en sus competencias, y que no sean compatibles con las requeridas al puesto.

La rotación de personal, genera gastos por lo cual se dice que es costosa ante cualquier organización, a continuación se detallan los costos a considerar dentro de la rotación de personal:

Cuadro 1
COSTO DE REPOSICIÓN EN FUNCIÓN DE LA ROTACIÓN

COSTOS DE RECLUTAMIENTO	COSTOS DE SELECCIÓN	COSTOS DE ENTRENAMIENTO	COSTO DE DESVINCULACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento del empleado. • Publicidad • Visitas a instituciones educativas • Atención a los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Investigación de mercado • Formularios y costo del procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de selección • Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación y calificación de test. • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes médicos y de laboratorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integración • Orientación • Costos directos de capacitación • Tiempo de los instructores • Baja productividad durante la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de salarios y cancelación de derechos laborales (vacaciones proporcionales, prima por salarios, prima de servicios, indemnizaciones, etc.) • Pago de beneficios sociales • Entrevistas de desvinculación • Costo de outplacement • Cargo vacante hasta la sustitución

Fuente: Idalberto Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. Pág. 76

En el cuadro anterior podemos observar el costo de reposición en función a la rotación de personal en cada una de sus gestiones, reclutamiento, selección, entrenamiento y la desvinculación, el cual es empleado para el control de gestión en la función logística de una empresa, debido a que todo movimiento ocasiona gasto y un gasto bastante alto, es por ello que la rotación de personal es un factor de preocupación por sus múltiples y complicados aspectos negativos, lo

que causa grandes perjuicios a la organización, por lo que surge la necesidad de incorporar controles adecuados para detectar problemas relacionados con el personal que labora en la misma, la importancia de determinar los costos de rotación del recurso humano para fines que la gerencia cuente con información suficiente, que le permita ponderar alternativas para escoger lo que beneficie a la organización.

La empresa debe sentirse obligada de reportar en forma oportuna los costos que involucran la rotación de personal, en comparación con los costos que representan corregir la causa o las causas que la están ocasionando, de manera que la Gerencia cuenta con suficiente información para tomar la decisión adecuada.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ADMISIÓN Y SOCIALIZACIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS

En esta parte del capítulo se describirá la situación actual de la empresa por medio de la investigación de campo realizada, con base al censo y entrevistas realizadas, obteniendo información necesaria, que permita la comprobación o rechazo de las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación.

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó en la empresa corredora de seguros ubicada en la ciudad capital de Guatemala, la cual ha tenido expansión a nivel centro americano, donde se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos, que permitieron conocer la situación actual de la empresa objeto de estudio.

2.1.1 MÉTODOS

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron el método científico y método deductivo, los cuales fueron necesarios para obtener resultados experimentales y teóricos.

2.1.1.1 MÉTODO CIENTÍFICO

Se ha utilizado el método científico por ser un método formal de estudio sistemático, dirigido hacia el desarrollo de un cuerpo de conocimiento generalizado, sobre un determinado aspecto de estudio, que incluye diferentes fases, tipos de investigación, técnicas, enfoques, reglas para el razonamiento y modos de comunicar los resultados experimentales y teórico, con la finalidad de obtener resultados fidedignos que puedan comprobar las hipótesis planteadas.

2.1.1.2 MÉTODO DEDUCTIVO

Con el método deductivo ayudó a comprobar la hipótesis partiendo de un conocimiento general que se tenía sobre la situación actual, hasta tener el conocimiento específico de la problemática imperante en la organización objeto de estudio.

2.1.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que establece, los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad, por lo que, para llevar a cabo la recopilación de datos, fue necesaria la aplicación de entrevistas y censo, a los colaboradores de la empresa, ya que esto permitiría la obtención de datos de carácter cualitativo y cuantitativo, e históricos y descriptivos que permitan un mejor análisis de la situación actual de la empresa y proponer soluciones viables para los problemas que se encuentren en esta.

2.1.2.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la obtención de más información, fue necesaria la técnica de investigación documental, para la recolección de datos a través de documentos históricos, fichaje, observación, encuestas y muestreo.

a) Encuesta

Se efectuó un censo a 120 colaboradores que ocupan puestos en mandos medios, puestos de asistencia y personal operativo.

b) Entrevista

Se entrevistó al encargado de Recursos Humanos

2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa inicia sus actividades en el año 1990 en el campo de la asesoría, compra y administración de riesgos y seguros. En 1991 es nombrada corresponsal de una firma internacional líder en el corretaje de seguros, en 1998 fue adquirida por AON Group como corresponsal del corredor de seguros AON (empresa de corretaje más grande del mundo), lo que ha logrado una expansión a nivel centroamericano bajo la Certificación de Calidad ISO 9001:2010 siendo el primer corredor de seguros en Guatemala en obtener la certificación.

La empresa está compuesta por un total de veinticinco puestos y ciento veinte colaboradores los que se dividen en unidades administrativas de Gerencia, Administración, Informática y Calidad, Captación Negociación y Operaciones. En la actualidad, el total del personal se encuentra contratado con un sueldo fijo, existiendo un incentivo anual por utilidad.

2.2.1 MISIÓN

“Somos asesores profesionales en la administración de riesgos para el patrimonio de nuestros clientes y expertos en el servicio que requieren.”

2.2.1.1 VISIÓN

“Ser el líder en asesoría en administración de riesgos, con presencia regional, prestigio internacional y rentabilidad óptima; basados en nuestro talento humano, la confianza de nuestros clientes y en aliados estratégicos.”

2.2.1.2 VALORES

a. Honestidad

Actuar siempre de acuerdo a la verdad buscando la auténtica justicia.

b. Solidaridad

Comprometerse a los clientes, compañeros, superiores y comunidad, en toda circunstancia; aún en las más adversas.

c. Respeto

Tratar a todas las personas reconociendo sus valores e intereses, considerando la dignidad que todos tenemos.

d. Responsabilidad

Es reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos.

2.2.1.3 ESTÁNDARES DE SERVICIO

a) Exactitud

Información precisa y veraz, siempre

b) Rapidez

Dar respuesta en el menor tiempo posible.

c) Cordialidad

Lograr que la percepción de todos los que se relacionan con nosotros, sea agradable.

d) Innovación y Creatividad

Capacidad de generar valor a través de soluciones nuevas.

2.2.2 OBJETIVOS

Los objetivos de la empresa corredora de seguros son: “Administrar y proveer información veraz de las pólizas en el tiempo establecido”.

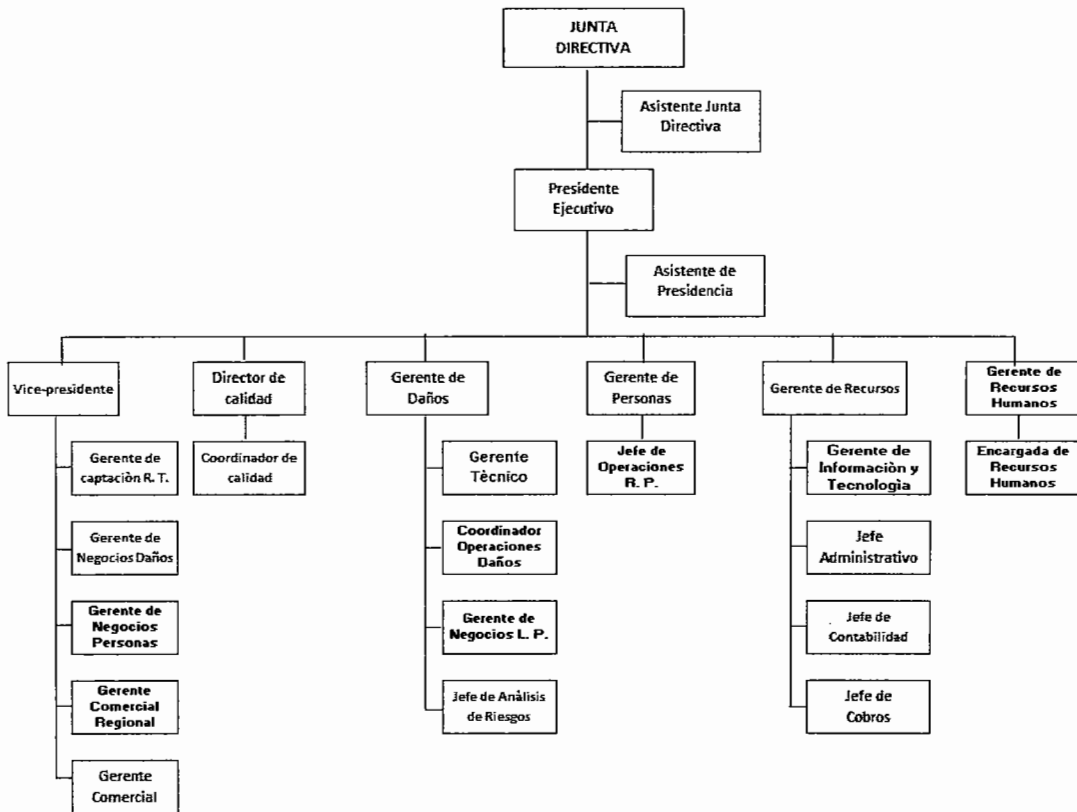
2.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo de sus funciones; la empresa corredora de seguros cuenta con una estructura organizacional que inicia con el nivel estratégico de dirección, dado en la Junta Directiva y Presidencia, quienes son las máximas autoridades.

El segundo nivel está conformado por el nivel táctico de la organización, conformada por las diferentes gerencias de la organización. Y de último se encuentra el nivel de Gerentes de unidad, Jefes, colaboradores, conformado por el personal administrativo y operativo de la organización.

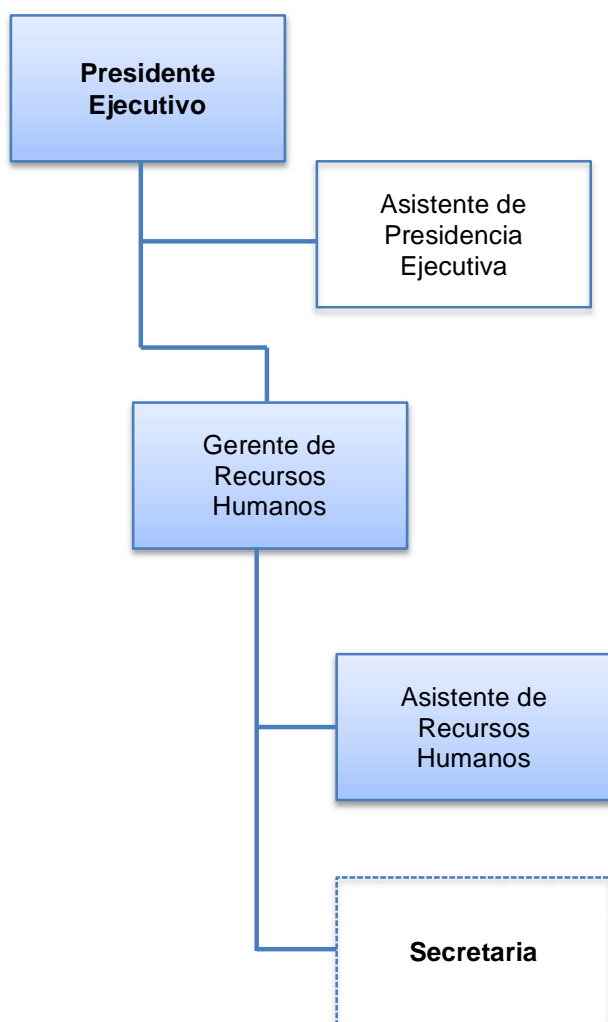
La empresa está integrada por 120 colaboradores, de los cuales el 3% está conformado por las gerencias, el 10% por las diferentes jefaturas y el 87% lo representa el personal administrativo, operativo y de ventas.

**GRÁFICA 9
ORGANIGRAMA GENERAL
EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS AÑO 2013**



Fuente: Empresa corredora de seguros, Agosto 2013

GRÁFICA 10
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DE RECURSOS HUMANOS
EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS AÑO 2013



Fuente: Empresa corredora de seguros, julio 2014

2.2.4 SERVICIOS PRESTADOS

Los servicios que presta la empresa corredora de seguros ubicada en la ciudad capital, es brindar asesoría profesional en:

- Contratación y mantenimiento de seguros de daños , seguros de personas individual y corporativo.
- Fianzas

2.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de la realización de entrevista y censo correspondiente se determinaron los siguientes resultados

2.3.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DEL PERSONAL OPERATIVO

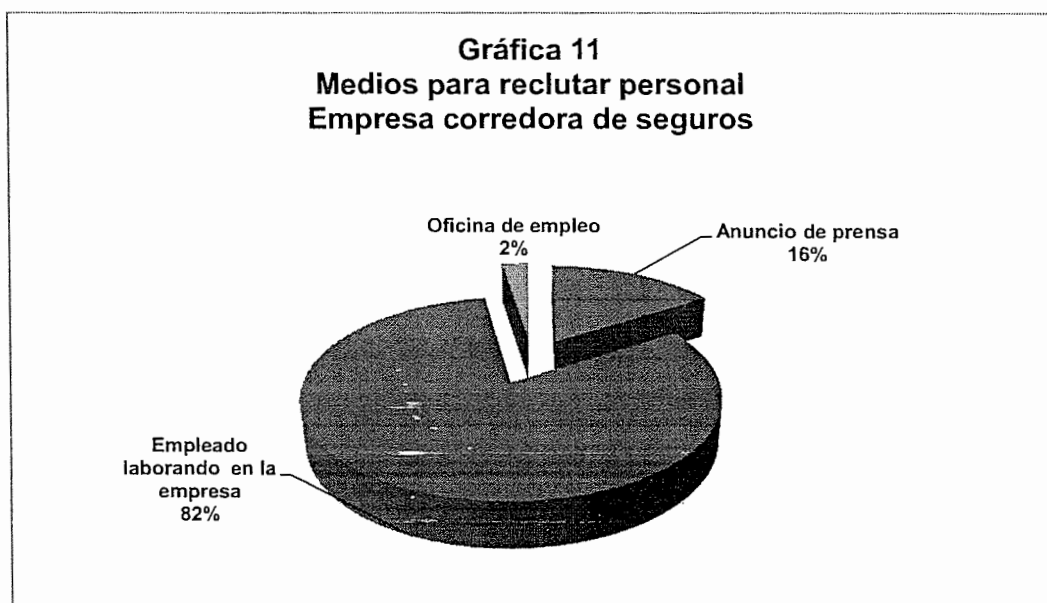
Se realizó un censo al personal operativo de la empresa corredora de seguros a quienes se les proporcionó un cuestionario el cual fue enviado por correo electrónico e impreso, aclarando dudas de forma personalizada.

2.3.1.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Actualmente la organización cuenta con un proceso de reclutamiento de personal, el cual se ha utilizado durante varios años sin sufrir mayores modificaciones para su desarrollo, dicho proceso comienza con la necesidad de cubrir una plaza, en donde la jefatura de cada área es la encargada de hacer la requisición del personal, para lo cual es necesario contar con la descripción de puestos, que contiene los requerimientos que debe poseer el candidato para llenar el perfil que requiere el puesto a ocupar. Cabe mencionar que este proceso no se está aplicando adecuadamente para cumplir con lineamientos concretos y

así obtener resultados eficientes, debido a que no tienen establecidos perfiles ni descriptores de puestos, por lo que se dificulta comparar la experiencia y conocimientos del solicitante con los requerimientos del puesto.

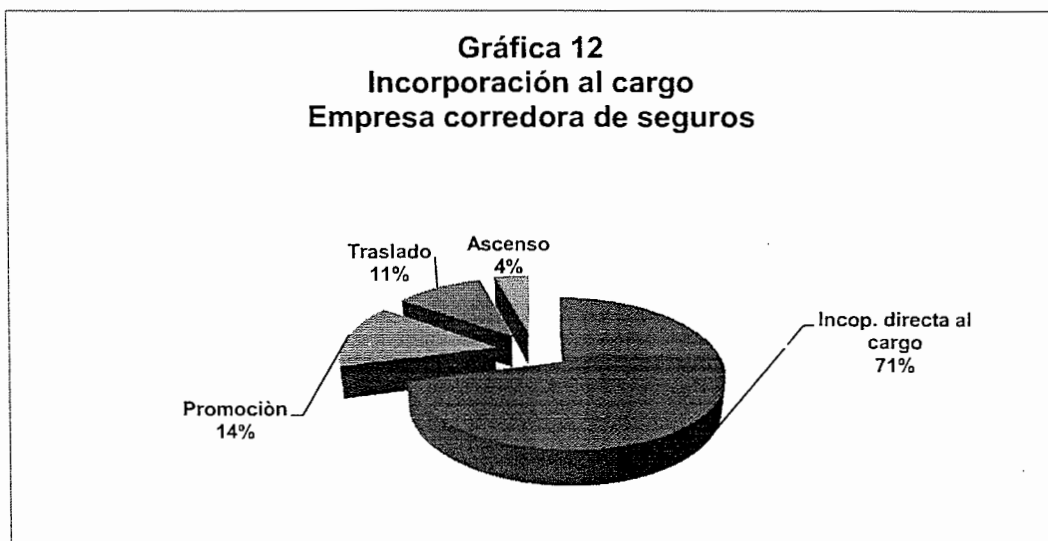
A continuación se presenta información respecto al reclutamiento de personal que realiza la organización en análisis:



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Con base a la encuesta realizada los medios más utilizados para reclutar personal en la empresa corredora de seguros son: por medio de anuncio de prensa, a través de un empleado que forma parte de la corporación y por una oficina de empleo, el más practicado y con mayor porcentaje es por un empleado que forma parte de la empresa, lo que trae desventaja a la organización porque ésta no se da a conocer en el mercado laboral, también causa desmotivación al colaborador antiguo por no tener oportunidad de ascenso limitando sus ambiciones de crecimiento, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

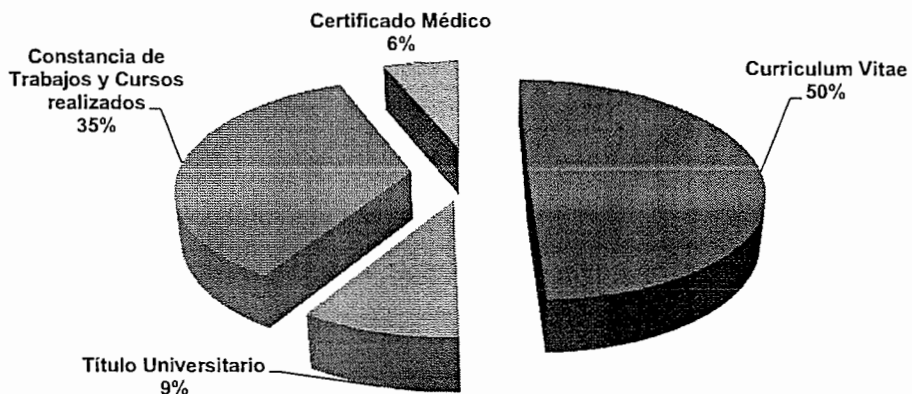
Además puede generar conflictos de interés, al momento de ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, creando una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. A nivel de jefatura no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

A través de los resultados obtenidos se puede observar que el mayor porcentaje para incorporar nuevos colaboradores al cargo se realiza de forma directa. Las oportunidades de promoción, traslado y ascenso son muy escasas, perdiendo la empresa la oportunidad de que el colaborador demuestre las destrezas y habilidades que posee, y que éste tipo de técnicas contribuyan a que el empleado se sienta que verdaderamente está desarrollando su carrera profesional en la empresa, que tiene un futuro en ella y que se valora lo que hace.

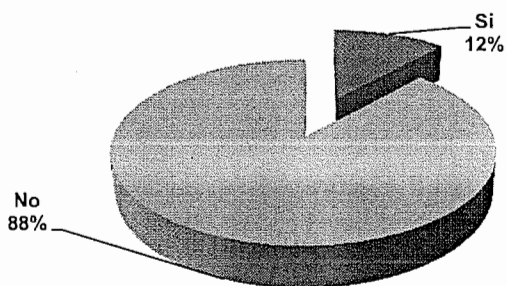
Gráfica 13
Documentos adicionales a la solicitud
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Se comprueba en ésta gráfica que los documentos que el personal debe presentar para dar inicio a una relación laboral son entre otros: currículum vitae, título universitario, constancias de trabajos, cursos realizados y certificado médico. Dicha información fue reconfirmada por los colaboradores, en la que coincidieron, que estos son los documentos que presentaron al momento de iniciar el proceso para aplicar a una plaza vacante en la empresa. Por lo que se puede constatar que si llevan a cabo un proceso de reclutamiento más no existe un manual o evidencia escrita donde indique paso a paso cada uno de los procesos, esto se lleva a cabo únicamente por la experiencia obtenida del encargado por parte de otras empresas.

Gráfica 14
Comparación de documentos presentados por el candidato Empresa corredora de seguros

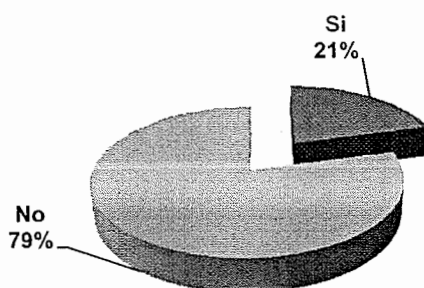


Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

El resultado a las preguntas realizadas de que si la empresa comprobó la copia de los documentos entregados con los originales, podemos visualizar que el departamento encargado no cumple con la verificación de los documentos entregados por los candidatos. Toda documentación que sea proporcionada por un candidato de forma física, deberá ser comparada con los documentos originales sin ninguna omisión y poder constatar que la información es fidedigna.

Es necesario que la persona a cargo del reclutamiento realice la comparación de los documentos, debido a que es el único respaldo que se tiene del aspirante y desde allí se puede detectar cualquier anomalía, también el respaldo que se tiene de que el candidato realmente cumple con los requisitos de la vacante y al mismo tiempo cuenta con mejor referencia del empleado.

Gráfica 15
Utilizaron medios para especificar requisitos de la plaza vacante
Empresa corredora de seguros

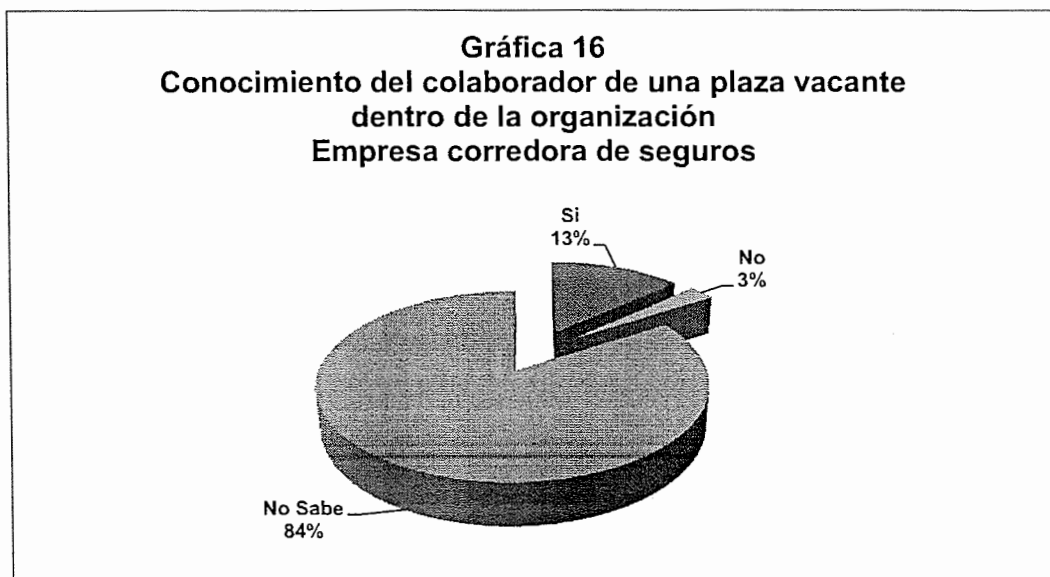


Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Con base al resultado a la pregunta de que si la empresa utiliza algún medio para especificar las exigencias o requisitos que se requieren para ocupar una vacante, la mayoría del personal encuestado indica que en la organización no utiliza ningún medio para especificar los requisitos que se requiere para ocupar el puesto vacante y la capacidad intelectual que el nuevo colaborador pueda brindar. El no contar con una guía para nuevas plazas o un reglamento interno, provoca que las tareas determinadas para cada puesto no sean cumplidas a cabalidad, que no se respete el nivel jerárquico y que la organización brinde resultados negativos para la misión de la empresa.

Para cumplir con la contratación de personal idóneo para cada puesto, es importante tener la información necesaria como el perfil de puesto, y poder contratar a personal que pueda desempeñar a cabalidad con las exigencias que la plaza requiere.

2.3.1.2 Selección de personal

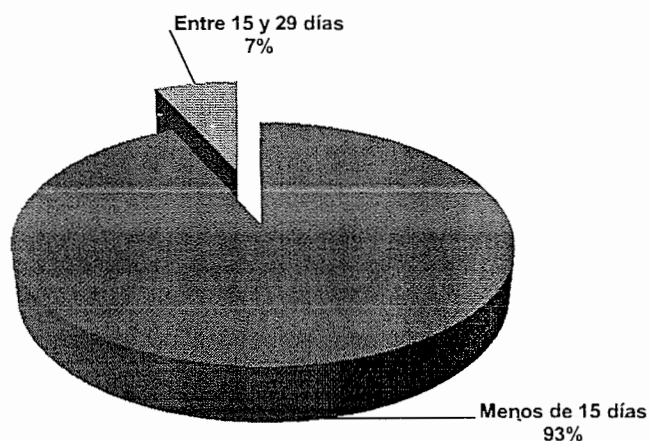


Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Dentro del resultado obtenido, podemos comprobar que la empresa no brinda información, ni da a conocer cuando hay una plaza disponible dentro de la organización, lo que provoca inconformidad y falta de motivación en los colaboradores para realizar sus actividades que en mucho tiempo han venido desempeñando con esfuerzo, debido a que ellos buscaban mejores oportunidades. Este factor causa descontento, insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

El promocionar plazas dentro de la organización motiva y estimula al personal, mejorando el desempeño del colaborador, así como incentivar al resto de trabajadores.

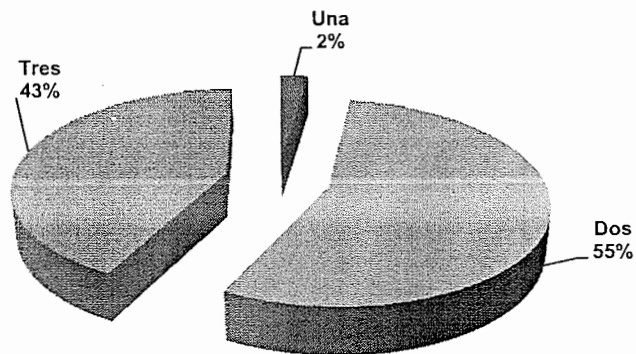
Gráfica 17
Tiempo transcurrido entre solicitud y contacto
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

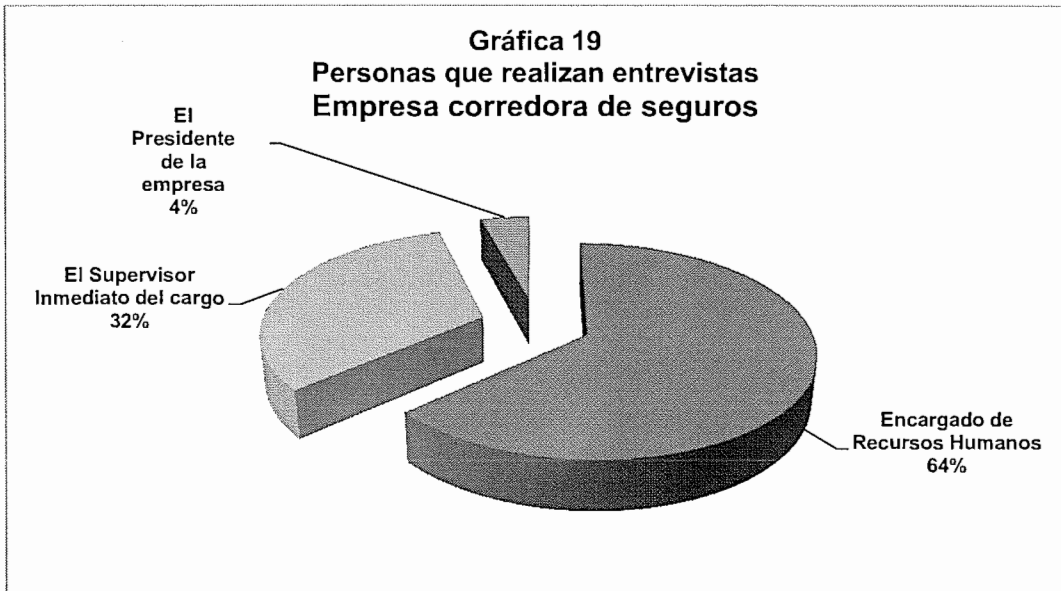
Así también cuando se cuestionó a los colaboradores sobre el tiempo que transcurrió entre el llenado de solicitud y su primer contacto con la empresa, respondiendo un gran número que fue en tiempo menor a 15 días. Sin embargo, no se verifica la información ni se realiza un análisis exhaustivo con la solicitud y el puesto a ocupar, por la premura de cubrir el puesto. Por lo que esto genera invertir más tiempo en la enseñanza de parte de los compañeros del área, atraso en la realización de las actividades, estrés por la acumulación de trabajo, inconformidad con los clientes porque no se proporciona información de forma inmediata y errores en el desempeño de sus labores.

Gráfica 18
Número de entrevistas realizadas
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Como se puede observar en la gráfica anterior; actualmente la empresa efectúa al personal entre dos a tres entrevistas, con el objeto de conocer al candidato, probar sus actitudes personales, evaluar las competencias para el desarrollo eficaz del puesto. Debido a que a través de la entrevista el empleador podrá analizar las aptitudes analíticas del candidato en formas que no podrían realizarse con una evaluación escrita. Ciertas preguntas están diseñadas para observar de qué manera el aspirante puede analizar una situación y generar una solución, o bien si este puede optar por otra plaza donde puede demostrar mayor desempeño.

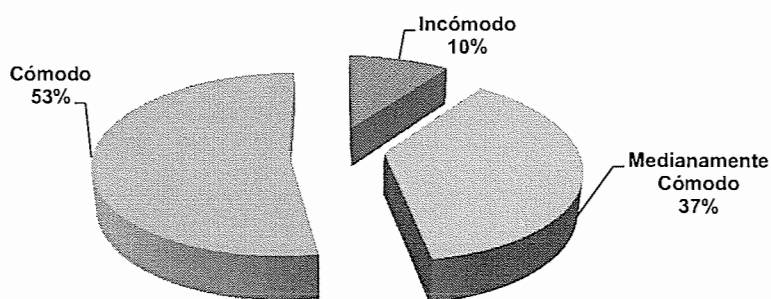


Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Con regularidad la organización lleva a cabo tres entrevistas las cuales son realizadas por el Presidente de la corporación, departamento de recursos humanos (Gerente o jefe) y encargado del área, con el propósito de conocer al nuevo personal que formará parte de la organización y hacer notar al nuevo colaborador que dichos personeros se encuentran dispuestos a escuchar cualquier sugerencia, para mejorar el área de trabajo y que cualquier problema pueda ser solucionado en forma conjunta.

El encargado de Recursos Humanos realiza en su mayoría la entrevista a los futuros candidatos, dándose la oportunidad de conocer al aspirante e indagar sobre aspectos que el supervisor considere necesarios, al mismo tiempo aportar sus comentarios respecto a la percepción obtenida del solicitante y opinar o tomar la decisión final, debido a que en el recae la responsabilidad en seleccionar al candidato idóneo y que cumpla con el perfil de puesto requerido por el área necesitada.

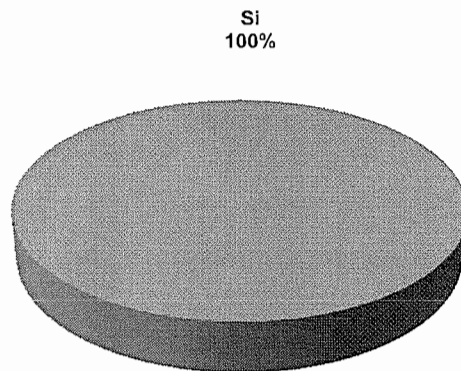
Gráfica 20
Proceso de entrevista realizada al futuro candidato
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

El resultado de la encuesta demuestra que las personas que han llevado a cabo las entrevistas en la organización, quienes durante éste proceso han brindado un ambiente de comodidad y confianza al entrevistado. Es más fácil conocer a una persona que se siente segura y que siente la libertad de brindar más información, hablar sobre los intereses personales, reconocer sus debilidades y sus más grandes fortalezas. Ventaja que permite al entrevistador para que el candidato sea más abierto en sus respuestas, que se desenvuelva con mayor facilidad, que exista un intercambio de información que servirá para conocer mejor al futuro integrante de la empresa.

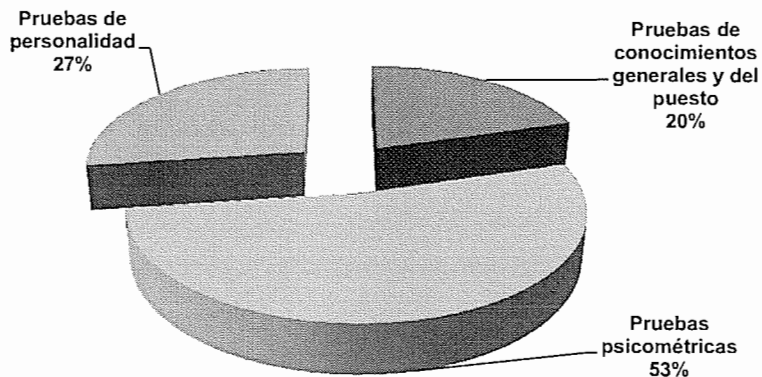
Gráfica 21
Pruebas realizadas en el proceso de selección
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Se puede observar que la empresa realiza la selección de personal bajo algún proceso, debido a que el departamento encargado realiza en su totalidad las pruebas para el proceso de selección, sin embargo; no son realizadas adecuadamente y según las entrevistas personales, observaciones constantes el personal que ocupa puestos altos no cuenta con el conocimiento que exige el puesto. Esto refleja que no se está tomando en cuenta los resultados de las pruebas para la toma de decisiones en el proceso de selección, demostrando el desaprovechamiento de recursos de la empresa, limitándose a contar con el personal adecuado para llegar al éxito, para ello es necesario aplicar cada uno de los pasos del proceso de selección adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado.

Gráfica 22
Tipos de pruebas realizadas en el proceso de selección
Empresa corredora de seguros

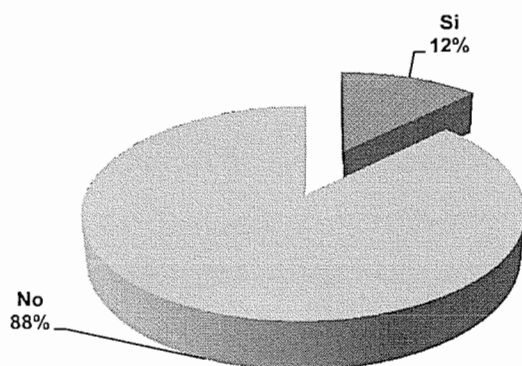


Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Los tipos de pruebas realizadas en el proceso de selección son: pruebas psicométricas, de conocimientos y personalidad son aplicadas al personal pero no dependiendo el puesto que desempeñan. Por lo que se establece que la prueba común realizada, es la prueba de psicométrica, la cual se refiere a la medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En segundo punto se encuentran las pruebas de personalidad, donde se puede ver si la persona tiene un adecuado nivel de auto-control y autoestima que no les hace falta mantener actitudes compensadoras para reafirmarse. No son competitivas ni tan fácilmente irritables, y en general se toman la vida con mayor tranquilidad.

Por último, la prueba de conocimiento que es una de las pruebas más efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. La cual debe llevarse a cabo en toda la organización, para contar con personas con capacidad de desempeñar el puesto acorde a sus habilidades.

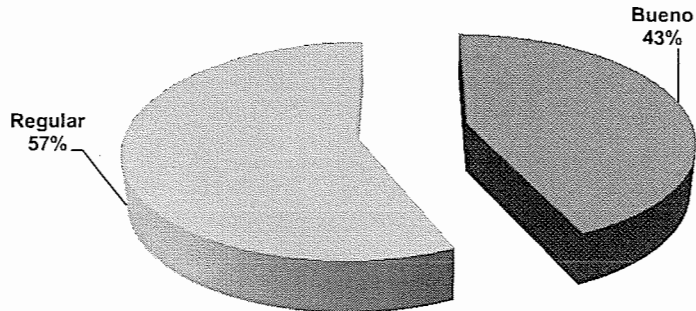
Gráfica 23
Examen médico realizado en el proceso de selección
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Al momento de realizar la pregunta, se puede comprobar que en la empresa no siempre se solicita al aspirante de la plaza algún examen médico, lo cual se confirmó con el personal encuestado, quienes indicaron que a un mínimo porcentaje se le solicitó examen médico al momento de solicitar empleo. Lo anterior provoca que los dirigentes de la organización ignoren el estado del personal, y que colaboradores con problemas de salud estén realizando actividades de gran esfuerzo y por consiguiente estos requieran de visitas constantes al IGSS, que se ausenten frecuentemente por quebrantos de salud o que posean enfermedades contagiosas y arriesguen al demás personal.

Gráfica 24
Cómo fue el proceso de selección
Empresa corredora de seguros

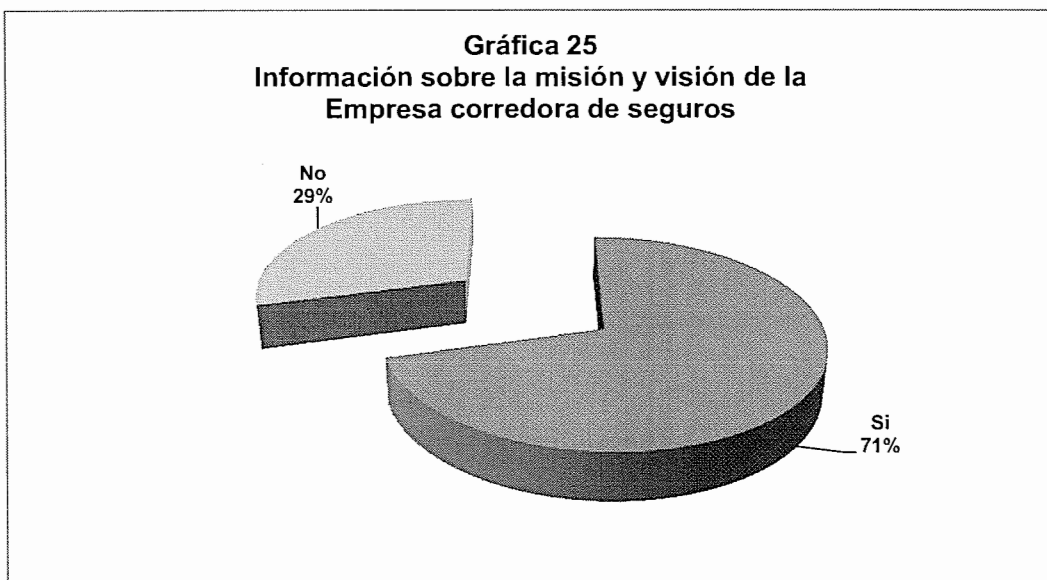


Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Es importante conocer el resultado obtenido de cómo se realiza el proceso de selección de personal, el cual muestra que arriba de un cincuenta por ciento es regular, para los colaboradores el proceso de selección no llenó sus expectativas, porque hay personal en puestos que no cumplen con los requisitos necesarios, lo que ocasiona un incremento en la rotación de personal y ausentismo dentro de la empresa, generando que los empleados que se activen tengan una sobre carga de trabajo, además de una gran acumulación de presión.

Por ello, se considera fundamental que una empresa realice de manera correcta sus procedimientos de selección de personal nuevo ya que los efectos negativos que conlleva son muy variados. Un adecuado proceso de selección tiene la finalidad de obtener personas que reúnan los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito.

2.3.1.3 Inducción de personal

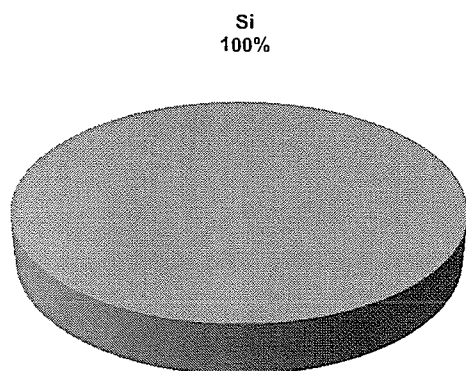


Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Con base a las respuestas obtenidas por parte del personal, en la gráfica anterior se refleja que un 71% de los colaboradores recibieron información sobre la misión y visión de la empresa, el 29% restante dice desconocerlos ya que no lo consideran necesario en el desarrollo de sus labores. La falta de conocimiento y la incorrecta percepción por parte de los colaboradores entorpece el desarrollo de sus actividades, lo que provoca no alcanzar los resultados deseados y la visión proyectada de la empresa.

Es fundamental que la misión y visión, sea comunicada, a toda la organización es decir clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, entidades públicas y a todos los entes con los que la organización tenga alguna relación, de manera que motive y provoque entusiasmo, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

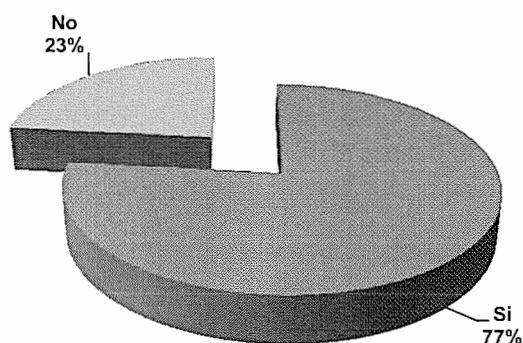
Gráfica 26
Información sobre beneficios que brinda la empresa
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

De acuerdo a lo manifestado por el personal de la empresa Corredora de Seguros, el 100% de los colaboradores tiene conocimiento sobre los beneficios que brinda la empresa, así también; reconocen que los encargados de recursos humanos cumplen con informar beneficios, normas, políticas y procedimientos con que la empresa cuenta para la satisfacción de sus colaboradores, lo que genera compromiso por parte del empleado con sentido de permanencia en la organización, conscientes de que la forma en que desarrollen su trabajo formará parte de la imagen de la empresa, y ésta influye en la lealtad de sus clientes, así como también estarán dispuestos a aportar nuevas ideas para mejora de procedimientos de su área y así brindar un mejor servicio.

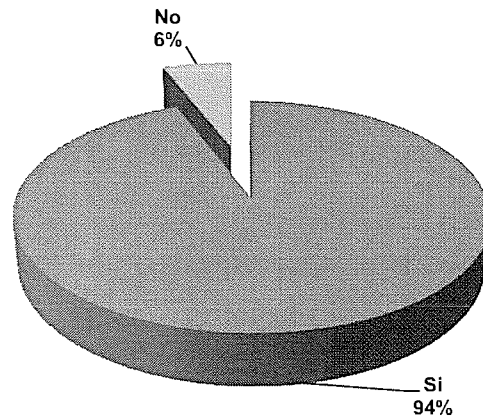
Gráfica 27
Conocimiento de la estructura y funciones de la empresa
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Se pudo corroborar según encuesta realizada a los empleados de la empresa en estudio, que el 77% del personal dice conocer la estructura organizacional y las funciones para las cuales fueron contratados, áreas específicas donde deben prestar sus servicios. Aunque se puede reflejar que el nivel de conocimiento del personal con sus puestos de trabajo son en su mayoría satisfactorios, muchos de ellos no tienen conocimiento completo de la empresa, y, respecto a sus puestos de trabajo, se les es difícil listar más de dos obligaciones en la misma, lo cual significa que realizan sus actividades únicamente por lo que les enseñan a la hora de su contratación, convirtiendo dichas indicaciones, en actividades de rutina sin innovación alguna.

Gráfica 28
Presentación del jefe inmediato y compañeros de trabajo
Empresa corredora de seguros

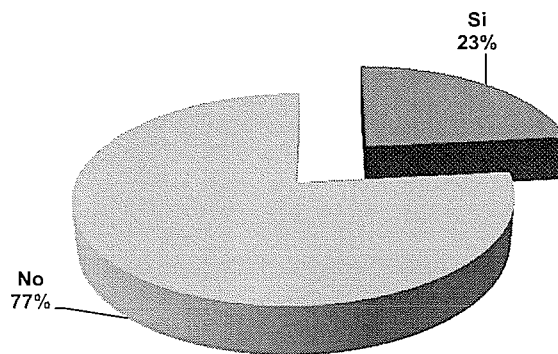


Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Se puede observar que la actividad de presentar al nuevo colaborador a su jefe inmediato es efectuada en su mayoría, así como a los colaboradores del departamento a incorporarse. Proceso que facilita la identificación del candidato con el grupo de trabajo, quién podrá acoplarse y demostrar sus habilidades para que el jefe inmediato pueda visualizar el potencial que el futuro candidato posee.

La presentación del jefe inmediato es una variable clave para comprender las actitudes y comportamientos de los empleados en la empresa, lo que demuestra que existirá una buena relación entre jefe y colaborador, también mejora el compromiso de éste con la organización, así como su percepción del clima de comunicación y el bienestar existentes en la misma, lo que a su vez refuerza de nuevo su compromiso.

Gráfica 29
Realizaron inducción sobre las funciones de su cargo
Empresa corredora de seguros

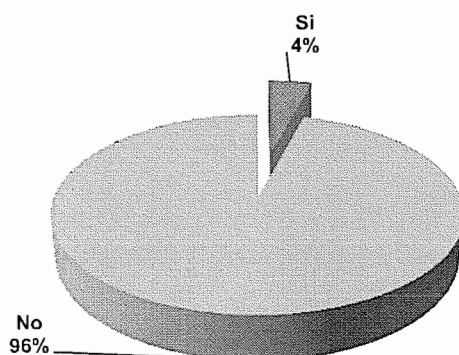


Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

De acuerdo a información proporcionada por colaboradores de la empresa, se puede observar que la inducción sobre las funciones de los cargos a ocupar por el nuevo colaborador, no es suministrada la información sobre las funciones inherentes al cargo y como deberían ejecutarse, por lo que causa inconformidad con el resto del grupo por el atraso que genera en la revisión constante del trabajo realizado, en dar de forma general una explicación del sistema utilizado, corregir errores para información al cliente.

La importancia de tener una inducción con información veraz y oportuna acerca de la empresa, así como de las actividades que deberá realizar en su nuevo puesto de trabajo hace que el empleado realice sus actividades de forma adecuada, al mismo tiempo que podría reducir sus niveles de ansiedad como consecuencia de tener una visión adecuada que permita confirmar sus expectativas acerca de la empresa y del nuevo empleo que está iniciando.

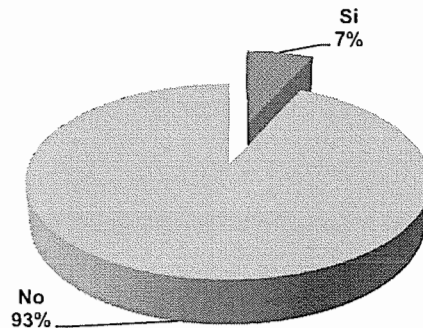
Gráfica 30
Conocimiento del empleado sobre los riesgos que está
expuesto en la organización
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Otro factor importante que el colaborador debe tener presente es el conocimiento sobre los riesgos que está expuesto en la empresa, según información recibida por parte de los colaboradores el 96% no recibió inducción sobre los peligros existentes con el trabajo que realiza. La falta de conocimiento sobre medidas de prevención para evitar daños a la salud derivados del trabajo (accidentes y enfermedades), pueden afectar seriamente los objetivos de la empresa así como incrementar los costos de la empresa. Comunicar constantemente al colaborador sobre cómo actuar en caso de un desastre natural, enfermedad o accidente laboral, conocer cuáles son las rutas de emergencia en caso de evacuación evitar correr el riesgo de un accidente dentro de la organización.

Gráfica 31
Manual para ejecutar sus funciones
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Con base a las respuestas obtenidas por parte de personal se puede validar en la gráfica anterior, que la empresa dentro de los procesos de inducción no brinda información de los procedimientos para instruir al candidato en la ejecución de sus funciones, tomando en cuenta que existen procesos pero no se dan a conocer de forma inmediata, si no posteriormente se les informa cuando estos conforme la experiencia que han tenido durante su permanencia han llegado a realizar y los compañeros de área van trasladando conforme la ocasión.

La falta de conocimiento de funciones ocasiona retrasos, extravíos, duplicidad en la información, demoras, pérdida de tiempo al realizar labores administrativas, insatisfacción por parte de la gerencia al no recibir los resultados esperados y que el cliente no realice los pagos esperados por la organización.

Cuadro 2
MEDIOS POR LOS QUE SE BRINDÓ LA INFORMACIÓN

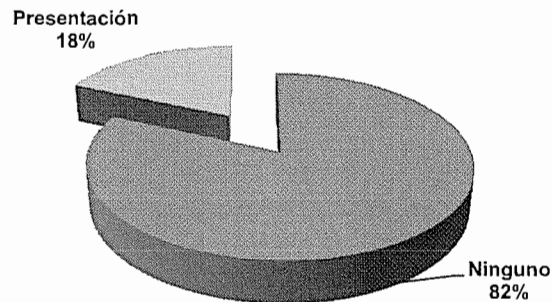
MEDIOS	No. DE EMPLEADOS		
	Si	No	Total
Superior inmediato	5	115	120
Un compañero de trabajo	98	22	120
Información verbal	17	103	120

Fuente: Elaboración propia, en base a la investigación de campo, agosto 2013.

De acuerdo a lo manifestado por el personal encuestado, la persona responsable de proporcionar información del cargo y funciones al recién ingresado en su totalidad lo realiza un compañero de trabajo, lo que causa insatisfacción al empleado confirmado por el atraso que genera en las actividades del día a día. Es importante recordar que la satisfacción de un trabajador influye en la satisfacción del cliente, sabiendo que eligió a una empresa que se preocupa por prestar servicios de calidad por medio de la satisfacción de su personal.

Es responsabilidad de los funcionarios brindar información a sus subordinados, quienes con mayor claridad comprenderán los alcances y funciones específicas del cargo y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias.

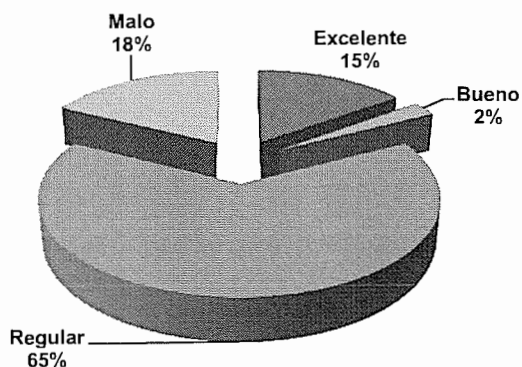
Gráfica 32
Material de inducción para el empleado por parte de la
empresa
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

Los datos presentados en la gráfica anterior se puede observar que el 82% del personal activo al momento de la incorporación a la empresa, no les fue proporcionado ningún material con información concerniente con la institución, evitando que el empleado que recién se incorpora a la organización pueda contribuir con esquemas diferentes de visión para la misma, lo que ayudaría a potencializar la productividad y el mejor aprovechamiento para la organización. Sin embargo, gran parte del entusiasmo, creatividad y compromiso se pierde debido a una orientación deficiente por la falta de material durante el proceso de inducción.

Gráfica 33
Realización de un proceso de inducción
Empresa corredora de seguros



Fuente: Investigación de campo, agosto 2013

El proceso de inducción no ha sido de gran satisfacción para el personal de recursos humanos debido a la poca importancia que se le atribuye, el resultado de su aplicación ha sido regular en un porcentaje mayor al cincuenta por ciento, y la calificación buena se puede determinar en la gráfica que es un porcentaje mínimo de valor.

El beneficio de aplicar un adecuado proceso de inducción es reducir costos operativos, estrés, la ansiedad de un nuevo empleado, la rotación de personal tiempo a los supervisiones y compañeros de trabajo en el proceso y disminuir el ausentismo disonancia cognoscitiva

2.3.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro 3
RESUMEN DE ENTREVISTA
ENCARGADO RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA REALIZADA	RESPUESTA
Medios de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing • Directamente por la empresa • Anuncios de prensa • Referidos
Motivos porque se realizan estos medios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por bajo costo ▪ Ahorro de tiempo
Procedimientos de reclutamiento que utiliza la empresa de forma interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación de perfil de puesto ✓ Publicar plaza ✓ Reclutamiento de personal
Elementos de la selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección de personal ✓ Evaluación (Pruebas técnicas y psicométricas) ✓ Se presentan tres expedientes al jefe de área y se toma la decisión.
La experiencia es factor importante en el reclutamiento y selección de personal	Si, el reclutamiento y selección se efectúa en base a las competencias laborales.
Se realiza un estudio económico del candidato	Actualmente No
Se realiza el proceso de inducción al momento de la contratación	Si, es parte del proceso de socialización
Estaría dispuesto a recibir capacitación para instruir a su personal internamente	Si, para mejorar procesos
Cuáles son los problemas más frecuentes con los clientes	Servicio y exactitud en la información.
Cuál es el impacto monetario de los problemas detectados	Q. 2,760,000.00 (Incluye pérdida de clientes, tiempo y correcciones).

Fuente: Elaboración propia 2013

2.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL

Antes de presentar los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se presenta información sobre el 29 % actual de rotación de la empresa en estudio, lo cual ayudará a obtener un panorama general de la situación de la empresa, y además a conocer si los procesos actuales son efectivos para la retención y contratación del personal.

2.4.1 Análisis de la rotación del personal en la organización:

Con el objetivo de determinar el índice de rotación que se posee actualmente, la empresa facilitó la siguiente información:

Cuadro 4
MOVIMIENTO DE PERSONAL AÑO 2012
EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS

MES	No. DE EMPLEADOS	CONTRATACIONES	DESPIDO	RENUNCIA	ABANDONO	TOTAL DESVINCULACIÓN	IRP MENSUAL
Enero	134	2	10	4	0	14	0.11
Febrero	119	6	0	2	0	2	0.02
Marzo	121	0	0	1	0	1	0.01
Abril	120	3	1	0	0	1	0.01
Mayo	124	4	0	2	1	3	0.02
Junio	125	3	0	0	0	0	0.00
Julio	128	0	0	0	0	0	0.00
Agosto	128	2	3	2	0	5	0.04
Septiembre	123	1	2	3	0	5	0.04
Octubre	119	2	1	0	0	1	0.01
Noviembre	115	2	2	2	0	4	0.03
Diciembre	111	0	0	0	0	0	0.00
Suma	1467	25	19	16	1	36	0.29
Promedio	122.25						

Fuente: Elaboración propia 2013

En dónde: IR= Índice De rotación

$$\text{IR} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

$$\text{IR} = \frac{36}{122.25} = \boxed{0.29447853}$$

Con base a la información anterior se establece que el promedio de empleados durante el año 2012 fue de 122.25 y el total de ingresos y egresos de empleados, fue de 25 y 36 respectivamente.

El cuadro anterior muestra que los colaboradores que han desertado, en su mayoría los retiros han sido por despidos, en el caso de renuncias se pudo comprobar con cartas que los motivos comunes de su retiro son: por una mejor oportunidad, inconformidad en atribuciones, porque la empresa no cumplió con lo ofrecido en la contratación, por labores acorde a sus estudios, cabe mencionar que estos retiros se han dado en un periodo no mayor de seis meses después de su contratación.

Así mismo el Encargado de Recursos Humanos manifestó que los despidos que han surgido fueron ocasionados por: no pasar el período de prueba, no cumplir con los requisitos y estándares mínimos que debe poseer el candidato para que realice correctamente sus atribuciones lo cual refleja un proceso de reclutamiento y selección deficiente.

Es por eso la necesidad de contar con un proceso de admisión y socialización de personas para que la rotación no continúe en aumento, ya que es preocupante

la pérdida de trabajadores que renuncian voluntariamente, y dentro de estos hay personas talentosas atraídas por la competencia. El costo de reemplazar estos trabajadores puede afectar seriamente los resultados de la empresa.

2.4.2 ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS ACTUALES

Lo anterior descrito, obedece a un inadecuado proceso de admisión e inducción de personal, lo cual repercute en elevados costos por no llevar procesos adecuados, estos costos se ven reflejados en las prestaciones que se pagan al personal por el corto tiempo que prestan sus servicios a la empresa, así como en el tiempo invertido para reclutar, seleccionar e introducir al nuevo integrante a la organización. Es importante mencionar que la empresa corredora de seguros no cuenta con datos exactos sobre el proceso de admisión de personal e inducción, por lo que brindó una estimación de gastos del año 2012 bajo este concepto para poder determinar el índice de rotación.

A continuación se describe la información proporcionada por la unidad de análisis:

Cuadro 5
Movimiento del personal año 2012
Empresa corredora de seguros

No.	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
COSTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL				
1	Publicación anuncio presa tamaño libre 2X3" full	10	315.00	3,150.00
2	Reproducción pre-solicitud de empleo (1 página)	100	0.50	50.00
3	Reproducción de solicitud de empleo (2)	100	2.00	200.00
4	Horas hombre persona de recursos humanos	300	24.75	7,425.00
COSTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				
1	Impresión de pruebas de idoneidad	100	0.25	20.00
2	Formato de referencias laborales y personales	120	0.25	30.00
3	Verificación de información INFORNET	60	0.50	60.00
4	Formato guía de la entrevista estructurada	120	0.25	30.00
5	Formato evaluación de la entrevista estructurada	120	0.25	30.00
6	Informe de evaluación del personal	120	0.25	30.00
7	Impresión de informe de contratación	120	0.25	30.00
8	Polígrafo realizado al 30% del personal	80	150.00	12,000.00
9	Horas hombre (personal de recursos humanos)	500	25.00	12,600.00
COSTO DE INDUCCIÓN ò SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL				
1	Reproducción de manual de bienvenida	40	50.00	2,000.00
2	Lápices	100	2.25	225.00
3	Reproducción lista de actividades a realizar	40	0.25	10.00
4	Reproducción evaluación de la inducción	40	0.25	10.00
5	Horas hombre personal de recursos humanos	500	25.00	12,500.00
6	Horas hombre jefe inmediato	500	29.17	14,585.00
GASTOS POR DESVINCULACION DE PERSONAL				
1	Gastos por desvinculación (prestaciones laborales)			135,000.00
TOTAL COSTO DE ADMISIÓN Y SOCIALIZACIÓN				<u>208,865.00</u>

Fuente: Elaboración propia 2013

2.4.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Concluida la investigación de campo, se detectó que el proceso de admisión de personal, se está llevando a cabo de manera inadecuada, ya que no se cuenta con ningún instrumento que guíe al encargado de los procesos de reclutamiento y selección de personas, con lineamientos establecidos para obtener resultados eficientes. También se puede comprobar que aunque se empleen otros medios

de reclutamiento, la empresa demuestra inclinación por atraer candidatos por medio de personal activo laborando para la organización, por su bajo costo, excluyendo las otras fuentes como lo son: bases de datos que poseen, sitios de reclutamiento por medio de internet, anuncios de prensa, entre otros. Esto ocasiona una desventaja en la organización, ya que no está captando la atención de todo el mercado laboral, perdiendo la oportunidad de tener aspirantes potenciales de otras fuentes.

Basados en la respuesta del Encargado de Recursos Humanos, donde expuso que la selección de personal lo llevan a cabo basados en competencias laborales, sin embargo los perfiles de puesto no están realizados por competencias.

El alto promedio de despidos de candidatos seleccionados que no cumplen con los requisitos del puesto, comprueba lo expuesto en las respuestas de los colaboradores en las encuestas realizadas, donde indican que el proceso de admisión y socialización personal no cumple con los perfiles de puesto. Por lo que el resultado de un proceso inadecuado impide la implementación o el logro de resultados de la empresa, generando esto un impacto monetario por cada colaborador retirado de Q. 5,801.81 (CINCO MIL OCHOCIENTOS UNO CON 81/100).

También se pudo detectar, en las entrevistas realizadas a ciertos colaboradores que un bajo porcentaje de personas han sido promovidos a otros puestos, y por lo mismo, los colaboradores manifestaron que en la organización dan poca oportunidad de crecimiento laboral, lo cual se denota en los resultados anteriores. Esto ocasiona indiferencia del personal hacia los objetivos corporativos, por no tomar en cuenta el record laboral, la experiencia obtenida dentro de la organización así como el nivel académico con el que cuentan actualmente.

Por otra parte, se realizó una entrevista al Encargado de Recursos Humanos para conocer sobre el proceso de admisión y socialización de personal, indicando que ellos realizan cada uno de los procesos, lo que contradice lo expuesto por los colaboradores. Debido a que se pudo comprobar que la empresa no cuenta con un manual o una guía definida para llevar a cabo dicho proceso, tampoco existen lineamientos y orden de los puntos que se tocarán en cada sesión, provocando con ello confusión entre los colaboradores.

Así también, indican que de forma regular se realizan convocatorias y promoción interna de plazas realizadas de forma escrita para atraer el personal, información que no concuerda con la respuestas de personal entrevistado debido a que en los últimos siete años, solamente dos convocatorias se han dado a conocer de forma electrónica, donde se incluyeron únicamente aspectos generales de la vacante, y lo realizan de esta forma para minimizar gastos. Lo cual coincide con los comentarios del personal, quienes manifestaron falta de interés en la satisfacción del personal interno.

Otro aspecto importante obtenido en los anteriores resultados, es que la persona encargada del departamento de Recursos Humanos indicó que dentro del proceso si se proporciona esta información, pero hay casos en donde han surgido enfrentamientos entre los colaboradores y las jefaturas, en donde los primeros adoptan conductas inadecuadas e indican que no fueron informados sobre ciertos estándares de comportamientos y normas que están regidos en la empresa. El no contar con información escrita sobre estos aspectos, incita a que los colaboradores pongan resistencia en acatar órdenes de sus inmediatos superiores, y que los mandos superiores no tengan base sólida que los ampare ante cualquier inconveniente que suscite.

Adicionalmente, los colaboradores incrementan su nivel de ansiedad y estrés por no tener una información clara y concisa sobre estos importantes factores, dando como resultado rebeldía y baja productividad en sus actividades laborales.

Derivado de lo anterior se puede concluir que la problemática es el Departamento de Recursos Humanos, porque la persona encargada no realiza de forma adecuada los procesos de admisión y socialización de personal, lo que genera conflicto de intereses, debido a que al realizar el reclutamiento de forma interna al momento de ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencias en el futuro, o frenan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro. En el caso de reclutamiento externo es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, horarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.

IMPACTO NEGATIVO POR FALTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Las empresas en su mayoría realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal, actividad importante para contar con el personal idóneo en cada uno de los departamentos y áreas de la empresa. Pero si cada uno de los procesos son realizados de forma incompleta, puede tener un impacto negativo impidiendo a la empresa ser capaz de desarrollar una visión completa del conjunto de habilidades de cada empleado. Esto dificulta la identificación del candidato potencial para cargos de gestión y también puede impedir que la compañía

aproveche adecuadamente el talento para proyectos importantes. Al no saber cómo utilizar al personal adecuadamente, una empresa se ve obligada a asumir el costo de reclutar y contratar a nuevos empleados cuando los pasos adicionales pueden no ser necesarios.

Por lo que en el siguiente capítulo se presenta una Guía de Admisión y Socialización para el personal que ingresa a la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE ADMISIÓN Y SOCIALIZACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DE UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1 PRESENTACIÓN

A continuación se describen los principales procedimientos para llevarse a cabo en el proceso de admisión y socialización de personal, con dedicación se pretende proveer a la empresa de herramientas técnicas y prácticas que aporten soluciones a la empresa, así mismo, se proyecta la estandarización de los procesos para la efectiva selección, contratación y adaptación del recurso humano.

El proceso de admisión, inicia con la fase de reclutamiento en donde se propone el aprovechamiento de fuentes internas y para las fuentes externas se sugiere ordenar, actualizar y digitalizar una base de datos que facilite la información de los candidatos que se presentaron y que no pudieron aplicar en ese momento a la vacante, pero que pueden aplicar a una diferente más adelante; se sugieren anuncios en periódicos en donde se aplique la técnica AIDA (Atención, interés, deseo, acción) para atraer a más candidatos; de igual manera se propone la utilización de sitios de reclutamiento en Internet los cuales facilitarán información ya que hoy en día, este medio es muy utilizado por personas que buscan empleo, y por último tomar en cuenta las recomendaciones de amigos o vecinos de los colaboradores para captar mayor número de aspirantes.

Dentro de la fase de selección se propone una serie de procedimientos y formatos que coadyuvarán a obtener un proceso eficiente, más completo y ordenado para alcanzar los objetivos de la presente propuesta.

Por último en el proceso de inducción se presentan una serie de lineamientos, en los cuales se detallan los aspectos básicos con los que debe contar. Este

proceso deberá aplicarse en dos fases de la siguiente manera: inducción a la organización, e inducción al puesto de trabajo, por último debe realizarse una evaluación del proceso. Así mismo se propone el manual de bienvenida para la fácil adaptación y con lenguaje sencillo para que el personal cuente con información escrita sobre aspectos importantes de la organización.

Se incluyen también el presupuesto estimado de la implementación de los procesos de admisión e inducción de personal, para mostrar la viabilidad de la propuesta.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 General

Implementar un proceso de admisión y socialización para el personal de una empresa corredora de seguros, que incluya las técnicas y metodologías para la correcta atracción y selección del recurso humano, el cual contribuirá a tener empleados que posean los conocimientos y habilidades idóneas al puesto de trabajo y al mismo tiempo contribuirá con la adecuada adaptación del personal de nuevo ingreso en un 100% a corto y mediano plazo.

3.2.2 Específicos

- Aplicar los procesos de reclutamiento y selección que permitan proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos propuestos, con un desempeño del 100% en la organización a mediano plazo.
- Asegurar que el 100% de los empleados de nuevo ingreso se adapten tanto a la organización, unidad administrativa y puesto de trabajo a través de la adecuada inducción a mediano plazo.
- Reducir en un 20% el índice de rotación de personal, para lograr conservar trabajadores eficientes con conocimientos, habilidades y destrezas idóneas.

3.3 POLÍTICAS

Las políticas que se presentan a continuación, son aplicables a toda atracción, Selección y adaptación del personal en la organización:

- Dentro del proceso de admisión de personal se dará prioridad al personal interno que cumpla con los requerimientos de la plaza vacante, y de no existir personal que cumpla con los requisitos necesarios se recurrirán a fuentes externas para cubrir la plaza vacante.
- Todo el personal reclutado y seleccionado deberá realizar las entrevistas y evaluaciones que requiera el puesto.
- El proceso de selección se realizará de forma objetiva, y se deberá fundamentar con: pruebas de idoneidad, resultados de la entrevista, experiencia comprobable.
- Se deberá revisar antes de realizar la contratación que los aspirantes, no posean parientes hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hermanos, hijos, tíos, sobrinos, primos en primer grado; suegros, yernos, nuera, cuñados, cónyuge y segundo de afinidad).
- Se deberá verificar sin excepción la veracidad de la información por medio de llamadas telefónicas de las referencias laborales y personales, que el personal haya proporcionado.
- La prueba de polígrafo se aplicará con el consentimiento del candidato, a través de una empresa autorizada para la misma.
- Todos los nuevos integrantes a la organización deberán incluirse en el proceso de inducción, para la correcta adaptación.
- Cuando los empleados sean promovidos, será responsabilidad de recursos humanos y del jefe inmediato, coordinar una inducción.
- El programa de admisión e inducción de personal deberá ser revisado y actualizado dependiendo las necesidades del departamento de Recursos Humanos.

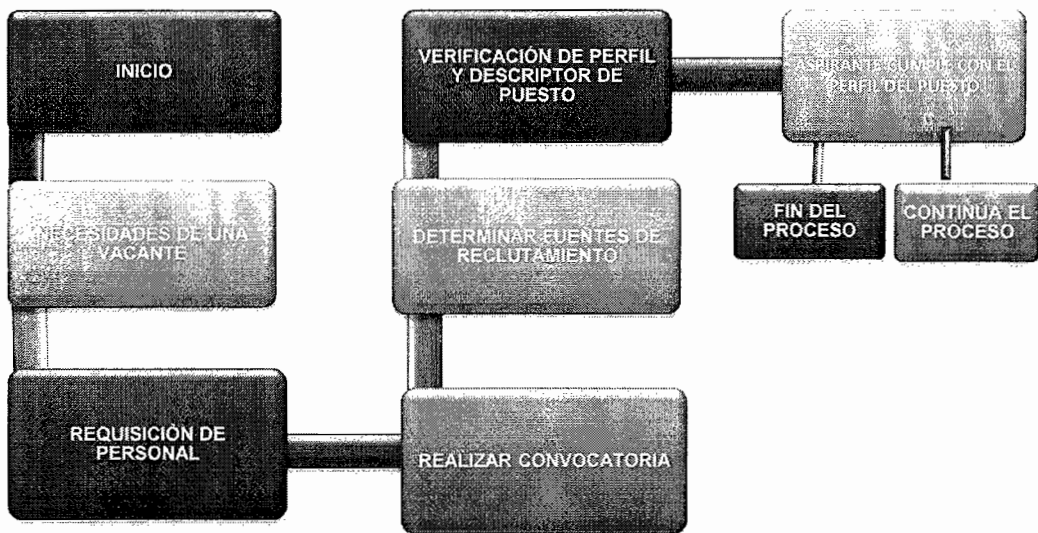
3.4 PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAS

A continuación se detallan las etapas del proceso de admisión de personal y los elementos necesarios para llevarlas a cabo, dentro del cual se ejemplificará el proceso que deberá realizarse para atraer a candidatos para una plaza del área de ventas, debido que es ahí donde existe mayor rotación de personal.

3.4.1 Proceso de reclutamiento de personal

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento se presenta un diagrama que ayudará a orientar a la persona encargada a dicho proceso, para la realización del mismo.

GRÁFICA 34
DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
EMPRESA DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL



Fuente: Elaboración propia 2013

Antes de iniciar con el proceso de reclutamiento, es indispensable contar con los formularios necesarios para el desarrollo de tal proceso, los cuales se incluyen en la presente propuesta, estos contribuirán a realizar un proceso eficiente.

a) Planeación y requisición de personal

El departamento de recursos humanos identificará las vacantes a través de las requisiciones que realicen las diferentes jefaturas de la organización, lo cual será responsabilidad de los jefes informar oportunamente al departamento sobre las vacantes que surjan y que deberán cubrirse en un tiempo no mayor a 10 días hábiles después de realizada la solicitud.


Con el propósito de evitar duplicidad de documentos o de información, dicha requisición se hará únicamente por medio escrito con el Vo.Bo. de cada Gerencia de Área a través del formato propuesto y deberá basarse a la planificación y necesidades de cubrir las plazas disponibles actuales y las que se contemplen en el futuro.

Como referencia primordial de la vacante el encargado de reclutamiento y selección, deberá analizar el descriptor de puesto, el cual facilitará detalles más profundos sobre la plaza, el ejemplo que se presenta para la descripción de puestos, puede ser utilizado para las demás plazas que existen en la empresa.

Posteriormente de haber examinado la requisición del personal y descriptor, se procede a revisar el perfil de puesto que deberá cumplir el candidato, y así iniciar con la búsqueda de la persona adecuada para la vacante.

A continuación presentamos los formatos sugeridos:

Formato 1
REQUISICIÓN DE PERSONAL
Empresa Corredora de seguros en la ciudad capital

Personal Formulario de Requisición			
Nombre del empleado: <u>JOSE LUIS GONZALEZ TRINNER</u>			
Título del Trabajo: <u>ENCARGADO DE OPERACIONES</u>			
Fecha: <u>19/08/2013</u>	Fecha de inicio: <u>01/10/2013</u>	Nombre del Supervisor: <u>GUILLERMO SANDOVAL</u>	
PRESUPUESTADOS?	DEPARTAMENTO	UNIDAD DE NEGOCIO	
<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> Administración / Recepción	<input type="checkbox"/> Recursos humanos	
<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Tecnología de la Información.	<input type="checkbox"/> Finanzas y Contabilidad	
	<input type="checkbox"/> Operaciones Daños	<input type="checkbox"/> Negociación	
	<input type="checkbox"/> Operaciones Personas	<input type="checkbox"/> Servicio al cliente	
	<input type="checkbox"/> Contabilidad	<input type="checkbox"/> Calidad	
	<input type="checkbox"/> Cobros	<input type="checkbox"/> Proceso de datos	
		<input checked="" type="checkbox"/> Análisis	
MOTIVO DE LA SOLICITUD	REEMPLAZO (NOMBRE DEL EMPLEADO)		
Reemplazo <input checked="" type="checkbox"/> Transferido <input type="checkbox"/> Promovido <input type="checkbox"/>	CARLOS OLIVA CABRERA		
Adición <input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/>			
Terminación: voluntaria <input checked="" type="checkbox"/> involuntaria <input type="checkbox"/>			
PERIODO REQUERIDO DE EMPLEO			
Tiempo completo <input checked="" type="checkbox"/>	* Período persona debe: De la fecha: <u>1.11.2013</u> Conocer: <u>Evaluación de diagnósticos</u>		
Medio Tiempo <input type="checkbox"/>	De Tiempo: _____ Para Tiempo: _____		
Exento <input type="checkbox"/> No Exento <input checked="" type="checkbox"/>			
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO ** (** FLE LAS FUNCIONES O COMPLETAR SI NUEVA POSICIÓN)			
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDO **			
1. EXPERIENCIA			
# Años de experiencia relevante	Mínimo Nivel de estudios	Campos de estudios	Estudios especializados
TRES (3) AÑOS	UNIVERSITARIO		
F.) <u>GUILLERMO SANDOVAL</u> Supervisor	Fecha <u>OCTUBRE 23, 2013</u>		
F.) <u>WILFREDO BURGOS SIAN</u> Representante de Recursos Humanos	Fecha <u>OCTUBRE 24, 2013</u>		

Fuente: Elaboración propia 2013

Formato 2
PERFIL DEL PUESTO
Empresa corredora de seguro, ubicada en la ciudad capital

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Nombre del Puesto	ENCARGADO DE OPERACIONES
Código del Puesto	1101
Departamento	OPERACIONES PERSONAS
Jefe Inmediato	ANGELA PATRICIA RINCÓN
Sub alternos	SERVICIO DE MENSAJERIA,
Fecha de actualización y/o elaboración	10/03/2013

II. PROPOSITO DEL PUESTO

<p>1. Objetivo: MEJORA CONTINUA EN LA ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN</p> <p>2. Resultados que se esperan: SATISFACCIÓN AL CLIENTE Y ENTREGA INMEDIATA DE LA INFORMACIÓN</p>

III. FUNCIONES DEL PUESTO

<p>1. Diarias Elaboración de avisos, movimientos (inclusiones, retiros ó bajas de empleados), adiciones de dependientes</p> <p>2. Semanal Verificación y envío de carné, certificados, endoso y pólizas de vida – gastos médicos</p> <p>3. Mensual Revisión, control e ingreso al sistema de facturación.</p> <p>4. Anual Renovación de pólizas</p> <p>5. Eventual Digitalización y archivo de documentos y visita a clientes.</p>

IV. RESPONSABILIDADES:

Maquinaria y Equipo	De computación, impresora multifuncional, calculadora
Dinero / Valores	Cheques
Información	Datos confidenciales del cliente
Supervisión	
Relaciones con otros	Depto. De Contabilidad, Depto. Cobros, Depto. Reclamos, Depto. Informática (IT) y negociación.
Errores	

V. NIVEL DE ESFUERZO:

Mental	CONCENTRACIÓN Y CUIDADO ESPECIAL PARA EVITAR AFECTAR LAS OPERACIONES Y SERVICIOS.
Físico	NO REQUIERE DE MUCHO ESFUERZO FÍSICO

VI. CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambientales	Bajas posibilidades de riesgo
Riesgos y Consecuencias	Extravió de documentos, información incorrecta.

VII. PERFIL DEL PUESTO

1. Formación educativa y experiencia laboral

Primaria	X	Básicos	X	Diversificado	X
Título: PERITO CONTADOR, SECRETARIA Y OFICINISTA					
Estudios superiores:					
Estudiante	X	Pensum Cerrado		Licenciatura	
Título:					
Maestría:					
Cursos adicionales: COMPUTACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE					
Paquetes de computación: OFFICE, (WORD, EXCELL, POWER POINT)					
Conocimientos específicos para ocupar el cargo: ESTADISTICA Y TECNICO EN SEGUROS.					
Dominio de idiomas:					
Inglés	Hablado %	70	Escrito %	50	
Otro	Hablado %		Escrito %		
Experiencia laboral:					
Tiempo	5 AÑOS	Experiencia en: EN RAMO DE SEGUROS			

2. Habilidades y destrezas

Habilidades	Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> • Tratar en forma cortés y efectiva con público en general. • Expresarse en forma clara y precisa de manera oral y escrita. • Analizar documentos de diversa índole. • Realizar cálculos numéricos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El manejo de calculadoras. • El manejo de fax. • El manejo de microcomputador. • Manejo de hoja de calculo

3. Competencias genéricas

Planificación de actividades	X	Calidad en el trabajo	X
Administración de actividades	X	Administración de la información	X
Trabajo en equipo	X	Servicio al cliente	X
Productividad en el trabajo	X	Innovación en el trabajo	X
Uso de tecnología	X	Conservación del ambiente y seguridad laboral	

4. Otros requerimientos

Orden	X	Responsabilidad	X	Honradez	X
Honestidad	X	Relaciones Humanas	X	Colaboración	
Puntualidad	X	Colaborador	X	Iniciativa	
Dinamismo	X	Iniciativa	X	Don de mando	X
Disponibilidad de horario CUANDO ESTE SEA NECESARIO					
Excelente presentación personal		X			
Poseer vehículo					

VIII. AUTORIZACIONES

Elaborado por	CARLOS DE TRIANA
Fecha	NOVIEMBRE 2013
Vo. Bo. Jefe Inmediato	
Vo. Bo. Gerente General	

Fuente: Elaboración propia 2013

b) Técnicas de reclutamiento

Al iniciar el proceso de reclutamiento es necesario optar por las fuentes internas y externas y así contar con el personal idóneo.

Para lo cual se dará oportunidad principalmente al personal interno en donde se dé a conocer por medio de correo electrónico a todos los encargados de área sobre las plazas vacantes que se tienen en ese momento, adicionalmente deberá colocarse un boletín informativo dentro de la empresa en un lugar visible y frecuentado por el personal para cerciorarse que el mayor número de empleados conozcan sobre la demanda del recurso humano.

El jefe de cada área deberá informar al personal a cargo sobre las plazas que informó el departamento de recursos humanos. Si en algún departamento se cuenta con personal que cumple con los requisitos de la plaza, el jefe inmediato deberá informar por medio de correo electrónico al departamento de Recursos Humanos, o el colaborador podrá presentar su documentación al departamento para que sea revisada.

A continuación se muestra un ejemplo del boletín que deberá circularse dentro de las instalaciones de la empresa, para captar la atención de todos aquellos candidatos internos, que estén interesados en dicha plaza:

Formato 3
EJEMPLO BOLETÍN INFORMATIVO PLAZA VACANTE A PERSONAL
INTERNO EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS

CONCURSO INTERNO DE PROMOCIÓN



SE BUSCA PROMOTOR DE VENTAS

Quieres formar parte de éste nuevo proyecto en el departamento de Operaciones Gastos médicos?

Si eres:

- ✓ *Dinámico*
- ✓ *Extrovertido*
- ✓ *Tienes conocimiento técnicos de seguros.*
- ✓ *Te gustan las ventas*

PARTICIPA

Busca el lick situado en la intranet Gentedeexito@corredoradeseguro.com, completa la solicitud y forma parte de este gran proyecto que te traerá muchos beneficios económicos.

Si el personal es apto para la vacante, se procederá a citarlo al departamento de recursos humanos para realizar las pruebas y entrevistas necesarias para determinar si el colaborador es el candidato idóneo para la plaza.

De no existir personal en la organización para cubrir la plaza, se recurrirá a fuentes externas tales como:

1) Base de datos:

El primer medio de reclutamiento externo que se debe consultar cuando exista una plaza vacante, será la base de datos, la cual se alimentará de información sobre candidatos potenciales que iniciaron en algún momento el proceso, pero que en ese instante no calificaron a la vacante, también puede aprovecharse la documentación de los aspirantes que surgieron de anuncios anteriores, así como del personal que llega eventualmente a dejar curriculum sin conocer las vacantes que existan.

Para lo anterior se propone un formato de pre-solicitud de empleo, en el cual se solicitan datos básicos del candidato, el cual tiene como fin obtener información previa para determinar si más adelante la persona puede aplicar a alguna vacante que florezca.

Formato 4
PRE-SOLICITUD DE EMPLEO
Empresa corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital

**PRE-SOLICITUD
DE EMPLEO**

Plazas a las que desearía aplicar:

- | |
|------------------------------------|
| 1. SECRETARIA RECEPCIONISTA |
| 2. DIGITALIZACIÓN Y ENCUADERNACIÓN |
| 3. SECRETARIA DEPTO. DE COBROS |

Información indispensable

DATOS GENERALES

Apellidos: MARTINEZ CASTRO	Nombres: NATALY YAZMIN	Tel. Casa: 2345-1234	Celular: 4423-4321
Dirección: AV. CASTELLANA 2-12 ZONA 7	Edad: 22	Sexo: F <input checked="" type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	
DPI: 2345 32143 0101	Extendida en: GUATEMALA		
Lugar y fecha de nacimiento: 23 /04/1991	Estado Civil : CASADA		
Tiene familiares en la empresa : Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	Profesión u oficio SECRETARIA BILINGÜE		

Aceptaría trabajar y decidir en otro departamento?	Si <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/>	¿Dónde? COBROS	Salario mínimo que pretende: Q. 2.300.00
--	-----------------------------	--	----------------	--

ESTUDIOS REALIZADOS

GRADO DE ESTUDIOS	AÑO	ÚLTIMO GRAMO CURSADO	INSTITUCIÓN	TÍTULO OBTENIDO
Primaria	2003	6TO. PRIMARIA	COL. EL BOSQUESITO	6TO. GRADO
Secundaria	2007	3ERO. BASICO	COL. MAYAB	3ERO. BASICO
Diversificado	2010	3RO. SECRETARIADO B.	ROMULO GALLEGOS	SECRETARIA BILINGÜE
Universitario				

EXPERIENCIA LABORAL (últimos 3 empleos)

Nombre de la empresa	Desde	2011	Puesto desempeñado: SECRETARIA	Motivo de retiro: MATRIMONIO
	Hasta	2012	Jefe inmediato:	
	Sueldo		Teléfono:	
Nombre de la empresa	Desde		Puesto desempeñado:	Motivo de retiro:
	Hasta		Jefe inmediato:	
	Sueldo		Teléfono:	
Nombre de la empresa	Desde		Puesto desempeñado:	Motivo de retiro:
	Hasta		Jefe inmediato:	
	Sueldo		Teléfono:	

OTROS DATOS QUE CONSIDERE NECESARIOS:

Equipo que sabe usar	Si	No	Tipo de vehículo que posee:	Si	No	Licencia	Si	No
Máquina de escribir	X		Automóvil		X	Juvenil		X
Calculadora	X		Camión		X	Particular		X
Computadora	X		Pick-up		X	Liviana		X
Fax		X	Motocicleta		X	Pesada		X
Otros			Otros			Motocicleta		X

Yo, NATALY MARTINEZ CASTRO que me identifico con _____

No. De cédula registro / DPI 2345 32143 0101 Extendida en GUATEMALA

Declaro bajo juramento que los datos anteriores son verdaderos y autorizó expresamente a la empresa hacer las investigaciones que considere a la empresa para que corroboren la misma, en cualquier momento y de la manera que lo considere conveniente.

ENERO 2014

Guatemala, _____

Firma  _____

Para que la base de datos sea de utilidad, deberá actualizarse en un período máximo de 6 meses; la información mínima que debe contener la base de datos es: fecha de recepción de los documentos, nombre completo del candidato, edad, nivel académico, experiencia y al puesto que le gustaría aplicar.

2) Anuncios de prensa:

Por el tipo de empresa, se propone anuncios en Prensa Libre los días lunes que es cuando existen mayor número de personas interesadas en adquirir dicho periódico por la amplia sección de empleos que ofrecen, el contenido del anuncio se debe basar a las descripciones técnicas de los puestos.

El anuncio propuesto emplea la técnica AIDA es decir, para captar la atención, por la posición y calidad gráfica del puesto que se solicita, despertará el interés al indicar que es una empresa líder en el mercado. Despertará el deseo al mencionar que es un salario competitivo, que se tendrá capacitación constante y que en el área de trabajo existe un agradable ambiente de trabajo, por último provocará la acción por medio de la dirección de la empresa y del correo electrónico al que deberán enviar su papelería.

Formato 5
ANUNCIO DE PRENSA
Empresa corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital



EMPRESA LIDER EN SEGUROS REQUIERE
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo del cargo:

Será el responsable de la estrategia de la gestión de Recursos Humanos y de promover un clima laboral positivo para el personal y apoyar su alineación con los objetivos de la empresa.

Requisitos:

- Experiencia mínima de cinco años en el área de recursos humanos.
- Conocimiento de los subsistemas de recursos humanos.
- Titulado en las carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresa, Psicología o carreras afines.
- Deseable postgrado en Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional.

Salario:

- Competitivo
- Beneficios de ley

Interesados enviar curriculum vitae al correo electrónico rrhh@corredoresdeseguros.com, o bien presentarse a Avenida Reforma 6-64 Zona 9. Edificio Plaza Reforma Zona 9 7mo. Nivel. En horarios de oficina de lunes a viernes (8:00 a 17:00 hrs.)

3) Sitios de reclutamiento ubicados en internet:

Se propone que la empresa en estudio se asocie con empresas que prestan servicios de reclutamiento en internet, ya que actualmente es un medio moderno que facilita la información tanto a la empresa para dar a conocer sus plazas y conocer al mercado de recursos humanos como al posible candidato para conocer las vacantes que tienen las empresas.

Hay páginas reconocidas nacionalmente unas de las más efectivas es: Transdoc (www.transdoc.com.gt), este sitio ofrece información segura para la empresa, y la organización puede afiliarse a ella.

4) Recomendación de colaboradores:

Una herramienta económica es la recomendación de los colaboradores de amigos, vecinos o conocidos que puedan optar a algún cargo, y la forma en que se realizará este tipo de reclutamiento es la siguiente: se hará del conocimiento de todo el personal de la empresa, y se proporcionarán los boletines propuestos a través del correo electrónico a las jefaturas, para que por medio de él, las distribuyan al personal y realicen la recomendación de las personas que ellos consideren aptos para pertenecer a la organización.

El empleado entregará o hará llegar a Recursos Humanos el boletín con la información solicitada juntamente con la documentación del recomendado, el personal encargado de reclutamiento y selección evaluará la información y si la persona cumple con el perfil de la plaza vacante en ese momento, de ser un candidato idóneo, se comunicarán con el empleado que lo para solicitarle referencias laborales de la persona y posteriormente se comunicará con el candidato para que inicie el proceso de selección.

Si el referido no fuera apto para la plaza vacante actual, se trasladará la información a la base de datos del departamento, para una oportunidad futura.

Formato 6
SOLICITUD DE PLAZA VACANTE
Empresa corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital

Solicitud Plaza Vacante

LOGO
CORREDORA DE
SEGUROS

Yo: DANIEL ALEJANDRO IXPATA con código de empleado: 0023
(Nombre del colaborador)

Con puesto: ASISTENTE DE COBROS Del departamento de: COBROS

Considero que: LIC. ANDRES DUVAL CANO
(Nombre del recomendado)

Posee las cualidades necesarias para aplicar a la plaza de: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Ubicada en el departamento de: CONTABILIDAD

Y he observado en él o ella las siguientes cualidades para pertenecer a la empresa corredora de seguros:

- 1.) ORGANIZADO
- 2.) DESEOS DE SUPLERACIÓN
- 3.) CONOCIMIENTOS PROGRAMAS CONTABLES
- 4.) DESEOS DE SUPERACIÓN
- 5.) _____
- 6.) _____

Por lo que lo recomiendo para que sea tomado en cuenta para la plaza vacante o para la que el Departamento de Recursos Humanos lo considere apto.

f) 
Firma del empleado

5) Centro de estudios:

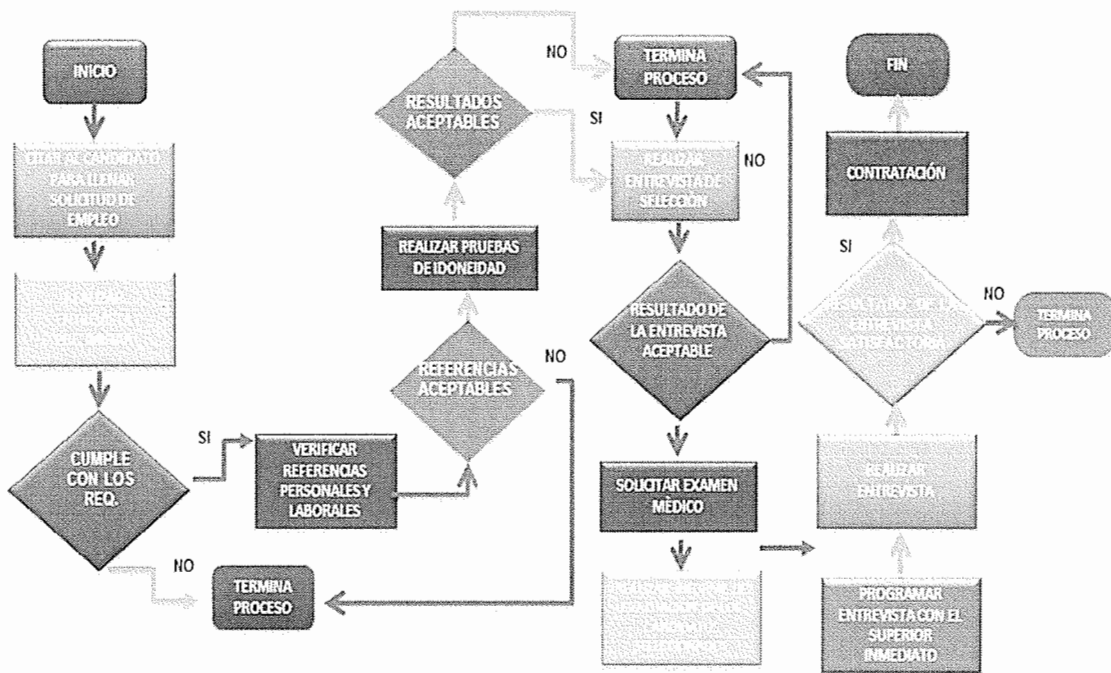
Otra herramienta importante y económica para atraer posibles candidatos para las plazas que requiera la unidad de análisis, será dar a conocer las vacantes en centros de estudios como lo son las universidades, colocando anuncios dentro de las instalaciones, y así captar la atención de personas profesionales interesadas en la plaza.

3.4.2 Proceso de selección de personal

Al obtener la información requerida del personal que califica a la vacante, se debe realizar una selección objetiva, evitando juzgar determinadas características como por ejemplo: edad, raza, religión o sexo; estas características pueden ser consideradas discriminatorias, aunque en algunos casos pueden ser específicas de un puesto de trabajo, sin embargo, la selección del candidato deberá ir apegada al perfil del puesto vacante.

A continuación se detallan los pasos que se deben seguir para la selección del personal:

Gráfica 35
PROCESO DE SELECCIÓN
 Empresa corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia 2013

a) Recepción preliminar de documentos

Al momento de haber realizado las técnicas necesarias para atraer al personal, y haber revisado objetivamente los documentos de los aspirantes, el encargado de reclutamiento y selección citará al departamento de recursos humanos únicamente a aquellos que cumplan con los requisitos necesarios.

Se entregará a los candidatos la solicitud de empleo propuesta la cual está compuesta por varias áreas, las cuales son: datos generales de la persona solicitante, datos familiares, educación, experiencia laboral, información socioeconómica, condiciones de trabajo, datos sobre la salud, referencias

laborales y personales, y un espacio final en donde a la persona se somete a la autenticidad de la información colocada en dicho documento, y también para que autorice la verificación de las mismas.

Formato 7
SOLICITUD DE EMPLEO
 Empresa corredora de seguros ubicada en la ciudad capital

Solicitud de empleo		Fecha 15/11/2013		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> FOTOGRAFÍA RECIENTE </div>
NOTA: La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente		Puesto que solicita RECEPCIONISTA		
		Sueldo mensual deseado Q. 3,0000.00		

ALARCON	CIFUENTES	KATHERIN ANELÍ	25
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre (s)	Edad
AVENIDA DE LOS ARBOLES Y 12 CALLE No. 23-30 ZONA 1		2245-3211	FEMENINO
Dirección	Colonias	Código postal	Teléfono
GUATEMALA			02/05/1988
Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento		Sexo
			GUATEMALTECA
Vive con:	Sus padres <input checked="" type="checkbox"/>	Su familia <input type="checkbox"/>	Parientes <input type="checkbox"/>
			Solo <input type="checkbox"/>
			Estatura 1.61
			Peso 145 lbs
Personas que dependen de usted			Estado civil
Hijos <input type="checkbox"/>	Cónyuge <input type="checkbox"/>	Padres <input checked="" type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
			Soltero <input checked="" type="checkbox"/>
			Casado <input type="checkbox"/>
(Especifique)			

Documentación

132432 - 2	S/N	
Reg. Fed. De Contribuyentes No.	Número de Seguridad Social	Cartilla Servicio Militar No.
		Pasaporte No.
Licencia de Manejo		Si es extranjero que documento Permite trabajar en el País
No <input checked="" type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	
Clase y No. de Licencia		

Estado de Salud y Hábitos Personales

Actualmente ¿Cómo considera su estado de salud?	¿Padece alguna enfermedad crónica?
Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>	No <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____
NINGUNO	
¿Qué deporte practica?	¿Pertenece a algún club social o deportivo?
CONTINUAR ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, ESTUDIAR IDIOMA INGLES Y TENER MI PROPIA FAMILIA	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?	

Estado de Salud y Hábitos Personales

NOMBRE	VIVE	FINADO	DIRECCIÓN	OCUPACIÓN
Padre	X		AV. LOS ARBOLES Y 12 CALLE Z. 1	SUPERVISOR DE VENTAS
Madre	X		AV. LOS ARBOLES Y 12 CALLE Z. 1	AMA DE CASA
Esposa (o)				
Nombres y edades de los hijos				

Escolaridad					
Nombre de la escuela	Dirección	Fechas De: A	Años	Título obtenido	
Primaria	LICEO MONTESORI ZONA 2	1994 2000	7	6TO. PRIMARIA	
Secundaria	INST. RODOLFO ROBLES	2001 2003	3	3ER. BASICO	
Profesional	ESCUELA ROMULO GALLEGOS Z. 6	2004 2006	3	SECRETARIA BILINGÜE	
Estudio que efectúa en la actualidad	NINGUNO				
Escuela	Horario:	Curso o Carrera	Grado		

Conocimientos Generales	
Que idiomas domina INGLÉS	Que funciones de oficina domina MANEJO Y CONTROL DE AGENDA, SERVICIO AL CLIENTE
Máquinas de oficina o taller que sepa operar	Software que domina
PLANTA TELEFONICA, FOTOCOPIADORA, SCANNER	
Otras funciones que domine	



Empleo actual y anteriores				
CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ÚLTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios		CUATRO MESES		
Nombre de la Compañía		TORNOSAM		
Dirección		CALLE MARTI ZONA 6		
Teléfono		2385-6785		
Puesto que desempeñaba				
Sueldos:		Q. 1254.00		
Motivo de su separación		INTERINATO		
Nombre de su jefe directo		JORGE MONTEBELLO		
Podríamos solicitar informes de usted <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Por qué?				

Referencias Personales				
NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	OCUPACIÓN	TIEMPO DE CONOCERLO
CARLOS ADONAY	5ª. AVENIDA 04-54 ZONA 2	2255-1221	GERENTE DE NEGOCIO	3 AÑOS

Datos personales		Datos Económicos	
¿Cómo se enteró de este empleo? <input checked="" type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (anótelu)		¿Tiene usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí (describalos)	Importe mensual
¿Algún pariente trabaja en esta empresa? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí (nómbrelos)		¿Su cónyuge trabaja? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí (¿Dónde?)	Percepción mensual
¿Ha sido afianzado? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí (nombre de la Cia.)		¿Vive en casa propia? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí	Valor aproximado
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí (nombre de la Cia.)		¿Paga renta? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí	Renta mensual
¿Tiene seguro de vida? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí (nombre de la Cia.)	Suma Aseguradora	¿Posee automóvil propio? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí	Marca Modelo
¿Podría viajar? <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No (razones)		¿Tiene deudas? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Sí (¿con quién?)	
¿Estaría dispuesta a cambiar su lugar de residencia? <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No (razones) CASA PROPIA		¿Cuánto abona mensualmente?	
¿En qué fecha podría presentarse a trabajar? INMEDIATAMENTE		¿A cuánto asciende sus gastos mensuales? Q.1,800.00	

Observaciones entrevistador NO CUENTA CON MUCHA INICIATIVA
--

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

 Firma del solicitante	Sueldo mensual autorizado Q. 1,899.00	 Autorización Nombre, Firma y fecha
--	--	---

Fuente: Elaboración propia 2013

b) Entrevista preliminar

Al momento que el candidato finalice con la solicitud de empleo, el encargado de reclutamiento y selección hará una entrevista preliminar, con el objetivo de descartar a los candidatos no aptos para la vacante.

FORMATO 8 ENTREVISTA PRELIMINAR Empresa corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital

Entrevista preliminar

LOGO
CORREDORA DE
SEGUROS

Fecha: 07 / 03 / 2013 Hora: 09 : 30

I. INFORMACIÓN PERSONAL JORGE DANIEL CANTE JUC

Nombre del candidato: _____

Plaza a aplicar: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Edad: 28 AÑOS Estado civil: CASADO Religión: CRISTIANO EVANGELICO

Profesión: PERITO CONTADOR

Pretensión salarial: Q. 3.350.00 Horario disponible para trabajar: LUNES A VIERNES DE 8:00 A 17:00 Y FINES DE MES

Fecha en la que puede iniciar labores: 15 DE MARZO 2013

II. CONDUCTA OBSERVADA DURANTE LA ENTREVISTA

Aspectos	Excelentes	Buena	Regular	Mala
Presentación personal		X		
Sociabilidad y lenguaje utilizado	X			
Escolaridad necesaria al puesto		X		
Experiencia en el puesto		X		
Disponibilidad de horario		X		

Observaciones: NECESIDAD LABORAL 1 AÑO SIN TRABAJO

Siguiente proceso: Evaluación PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

Almacenamiento de base de datos: CANDIDATO

Descartar: _____

Otro: _____



Entrevistado por: _____
Nombre y firma

Fuente: Elaboración propia 2013

El encargado de reclutamiento y selección corroborará los datos obtenidos en la solicitud, tendrá contacto visual con el candidato y hará un registro observacional de las conductas y habilidades del candidato.

Durante el desarrollo de la entrevista, se proporcionará al candidato información de la vacante, condiciones de trabajo, sueldos, prestaciones, etc.

Ésta es la fase indicada para indagar y resolver dudas con respecto al aspirante y conocer en qué medida el candidato satisface los requisitos del puesto.

También es la oportunidad para reconocer si el candidato cuenta con los documentos que son requisitos para optar a la plaza.

c) Verificación

Al finalizar la entrevista preliminar y antes de continuar con el proceso e incurrir con gastos innecesarios para la empresa, el encargado de reclutamiento y selección deberá realizar llamadas telefónicas o enviar correo electrónico a las empresas que el candidato haya colocado que laboró, contactando al jefe inmediato o al departamento de Recursos Humanos, para cuestionar datos importantes, tales como: puesto desempeñado, tiempo laborado, desempeño en sus labores, motivo del retiro, pretensión salarial, relaciones con compañeros de trabajo, etc.

Formato 9
VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES
Empresa corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

Fecha: 15 / 05 / 2013 Hora: 11 : 15

Nombre del candidato: HAROLD LOPEZ DIEGUEZ

Plaza a aplicar: ENCARGADO DE OPERACIONES DAÑOS

Empresa que proporciona la información: CORREDORA DE SEGUROS

Nombre de la persona que confirmó referencias: CRISTOBAL RENE DIAZ

Puesto que ocupa: JEFE DE RECLAMOS

Información sobre el candidato

1. Periodo laborado del 27 DE FEBRERO 2013 al 30 DE SEPTIEMBRE 2013

2. Puesto que desempeño: ANALISTA

3. Tuvo promociones o ascensos: 27 DE FEBRERO 2013 30 DE SEPTIEMBRE 2013

4. Salario Inicial Q. 2,000.00 Salario final Q. 3,100.00

5. Motivo del retiro: Despido Renuncia Abandono de labores Causa REESTRUCTURACIÓN

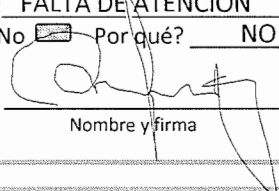
6. Cómo calificaría los siguientes aspectos:

FACTOR	EXCELENTE	BUENO	NECESITA MEJORAR	DEFICIENTE
Cumplimiento en las tareas asignadas			X	
Dedicación y organización en su trabajo		X		
Iniciativa y creatividad para mejora de sus actividades			X	
Capacidad para relacionarse con sus compañeros de trabajo		X		
Responsabilidad en sus actividades			X	
Disposición para colaborar en labores extraordinarias		X		
Cumplimiento de normas internas e instrucciones de superiores			X	
Trabajo en equipo		X		
Capacidad para trabajar bajo presión			X	
Puntualidad y asistencia		X		

7. Otras cualidades que le gustaría Resaltar: NINGUNA

8. Debilidades que posee el candidato: FALTA DE ATENCIÓN

9. Lo contrataría de nuevo? Si No Por qué? NO RESPONSABILIDAD

Verificado por: 
 Nombre y firma

Las referencias personales serán verificadas únicamente por vía telefónica, para conocer la imagen que tiene el aspirante ante su círculo de amistades o conocidos.

Formato 10

VERIFICACION DE REFERENCIAS PERSONALES

Empresa corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

Fecha: 23 / 05 / 2013 Hora: 09 : 30

Nombre del candidato: JOSE CARLOS MELGAR ARISTIDES

Plaza a aplicar: DIGITALIZADOR

Nombre de la persona que brinda la información: WERNER DANIEL SAZO
 Parentesco: AMIGO DE ESTUDIOS Profesión AUXILIAR DE CONTABILIDAD
 Por qué cree que lo refirió: _____

Información sobre el candidato

1. Tiempo que tiene de conocerlo 12 AÑOS

2. Conoce los logros que ha alcanzado el candidato SI, CON MUCHO ESFUERZO

3. Sabe usted si bebe, fuma o ha pertenecido a algún grupo de FRECUENTEMENTE

4. Sabe usted si padece de alguna enfermedad Si No

5. Cómo calificaría los siguientes aspectos:

FACTOR	EXCELENTE	BUENO	NECESITA MEJORAR	DEFICIENTE
Presentación personal		X		
Honradez	X			
Relaciones interpersonales		X		
Responsabilidad		X		
Puntualidad y asistencia	X			
Respeto hacia los demás		X		
Discreto		X		

6. Otras cualidades que le gustaría resaltar: ES DINAMICO

7. Lo recomienda: SI LO RECOMIENDA

Verificado por: 
 Nombre y firma

Fuente: Elaboración propia 2013

Con los formatos anteriores propuestos, se pretende dejar evidencia de la confirmación de datos obtenidos, utilizando el formato de solicitud de referencias laborales y de referencias personales.

Las referencias se verificarán en un lapso de tiempo no mayor de una semana, y se les deberá brindar la misma importancia a las referencias laborales como a las personales, ya que cada una proporciona diferentes aspectos, los cuales son de gran ayuda para decidir si el aspirante continúa o no en el proceso.

d) Aplicación de pruebas de idoneidad

Al haber concluido la verificación de referencias laborales y personales, se procederá a evaluar a los candidatos que podrían ocupar la plaza vacante, por lo que se deberá programar una cita para realizar las pruebas de idoneidad. Las cuales servirán para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, siendo estas:

- Las Pruebas de desempeño
- Entrevista de selección
- Aplicación de pruebas de aptitud

Estas pruebas son aplicadas por medio de un psicólogo (a) para valorar indicadores emocionales, autoestima y autoconocimiento:

- Test visomotor- Bender: para valorar indicadores emocionales.
- Test de autoestima.
- Intereses personales, actitudes y valores
- Pruebas proyectivas

Cabe recordar que la empresa actualmente cuenta con diferentes pruebas para realizar al personal, pero se han dejado de realizar en el proceso de selección.


Por lo que a continuación se detalla, las pruebas que deben realizar los candidatos según el puesto que solicite y así obtener indicadores de personalidad y aptitudes como: carácter, sociabilidad, estabilidad emocional, servicio al cliente y liderazgo del aspirante, y al mismo tiempo poseer una mejor base para la toma de decisiones en la contratación.

e) Entrevista de selección

Después de haber realizado las pruebas de idoneidad a los candidatos, se procede a comparar los datos obtenidos y se contactarán únicamente a los que hayan obtenido los mejores resultados, y se continuará de la siguiente manera:

El encargado de reclutamiento y selección debe llevar a cabo la entrevista de selección objetivamente, para lo cual se propone una guía de entrevista estructurada.

FORMATO 11
GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA
EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

Fecha: <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> Hora: <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA													
I. INFORMACIÓN PERSONAL														
Nombre del candidato: <u>JOSE CARLOS SOZA</u> Plaza a aplicar: <u>DIGITALIZADOR</u> Edad: <u>24 AÑOS</u> Estado civil: <u>SOLTERO</u> Religión <u>CATÓLICO</u> Profesión: <u>BACHILLER EN CIENCIAS Y LETRAS</u>														
II ACTIVIDADES EN EL TIEMPO LIBRE														
1. Que hace en su tiempo libre? <u>JUGAR FOTBOL Y NATACIÓN</u> 2. Pertenece alguna actividad deportiva, cultural, comunitaria o social? <u>NO</u> 3. Cuáles son sus principales aficiones? <u>LECTURA Y OBRAS SOCIALES</u>														
III INFORMACIÓN FAMILIAR Y SOCIOECONÓMICA														
1. Con quién vive? <u>MIS PADRES</u> 2. Si es casado (a) cual es la ocupación del conyugue? <u>NO APLICA</u> 3. Empresa donde labora el cónyuge? <u>NO APLICA</u> 4. Tiene hijos? SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> CUANTOS: <input type="text"/> 5. Personas que dependen económicamente de usted:														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">NOMBRE</th> <th style="width: 30%;">PARENTESCO</th> <th style="width: 30%;">EDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE	PARENTESCO	EDAD									
NOMBRE	PARENTESCO	EDAD												
6. A cuánto asciende su aporte familiar Q. <u>Q. 1,000.00</u> 7. tiene alguna otra fuente de ingresos Q. <u>NO</u> 8. Posee préstamos con alguna entidad? Si <u>x</u> NO <u> </u> VALOR DE DEUDA <u>Q. 12,045.00</u> 9. Posee vehículo propio: Carro <input type="checkbox"/> Pick-Up <input type="checkbox"/> Motocicleta <input checked="" type="checkbox"/> Camión <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/>														

Observaciones : _____

17. Tiene alguna limitante con horario: SI NO Motivo: _____

18. Disponibilidad de trabajar sábados y domingos: SI NO Motivo: _____

19. Disponibilidad de viajar al interior del país: SI

20. Tiene conocidos o familiares en la empresa: NO

VI CARACTERISTICAS PERSONALES

Mencione tres características personales positivas:

1. RESPECTUOSO
2. DIRECTO
3. OPTIMISTA

Mencione tres características personales negativas

1. RENCOROSO
2. EGOCENTRICO
3. IMPACIENTE

Mencione los motivos por los que usted considera que la empresa debería contratarlo.

PORQUE SOY UNA PERSONA EMPRENDEDORA Y ME GUSTAN LOS RETOS

En que beneficiaría a la empresa, si usted fuera el candidato seleccionado para el puesto:

DEMOSTRAR MIS APTITUDES Y CREATIVIDAD PARA UNA MEJORA

VII CONDUCTA CONSERVADA DURANTE LA ENTREVISTA

CONDUCTA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA
Presentación personal	X			
Saludo		X		
Espontaneidad		X		
Nerviosismo			X	
Vocablo		X		
Lenguaje corporal		X		
Interés en la vacante		X		

Observaciones: _____

Se recomienda al candidato: SI NO

Entrevistado por: _____

Nombre y firma

En la entrevista, el encargado de reclutamiento y selección deberá tomar en cuenta la información recopilada en las fases anteriores, así mismo aspectos tales como las competencias, habilidades y aptitudes del candidato.

El entrevistador deberá ser un canal de doble vía, en donde éste obtenga información del candidato, al mismo tiempo que el candidato obtiene información de la empresa a la que pretenden prestar los servicios.

Es necesario que el ambiente donde se desarrolle la entrevista, sea en un lugar agradable, sin interrupciones para que el candidato se sienta cómodo. Se aprovechará la ocasión para exponerle al aspirante la descripción del puesto.

Posterior a la entrevista, el encargado de reclutamiento y selección realizará la evaluación de la entrevista estructurada, con el objetivo de calificar aspectos como la presentación, puntualidad, experiencia comprobada, entre otros, y determinar si el aspirante continúa en el proceso.

A continuación se describen puntos importantes para realizar la entrevista:

Formato 12

LINEAMIENTOS PARA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Empresa corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital

Antes de la entrevista	<ol style="list-style-type: none">1. Leer y revisar detenidamente la solicitud, curriculum y referencias ya obtenidas del candidato2. Contar con el formato de entrevista propuesta, para proporcionar la información a la gerencia.3. Tener a la mano toda la información sobre la vacante, para facilitarla al entrevistado.
Al inicio de la entrevista	<ol style="list-style-type: none">1. Saludar al candidato llamándolo por su nombre2. La persona que realizará la entrevista debe identificarse con nombre y cargo.3. Dar a conocer al candidato, que participación tiene la empresa en el mercado.
Durante la entrevista	<ol style="list-style-type: none">1. Indagar y hacer anotaciones sobre los comentarios del candidato.2. Explicar de manera general las condiciones del puesto, tales como, funciones, horario, promedio de ingresos.3. Dar oportunidad que el candidato en el tiempo e interés demostrado.4. Agradecer al candidato el tiempo e interés demostrado.
Después de la entrevista	<ol style="list-style-type: none">1. Repasar las anotaciones y agregar todo comentario necesario que ayude a recordar puntos importantes.

Fuente: Elaboración propia 2013

El número de entrevistas dependerá del tipo de puestos vacante, por lo que a continuación se detallan las entrevistas que se deben realizar a los aspirantes:

Formato 13

ENTREVISTA A REALIZAR DEPENDIENDO DE LA PLAZA

Empresa corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital

PLAZAS	ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	JEFE DE ÁREA	GERENTE RRHH	GERENTE REGIONAL	GERENTE GENERAL
Puestos operativos	X	X			
Puestos administrativos					
Jefaturas	X		X	X	
Gerencias					

Fuente: Elaboración propia 2013

f) Examen médico

Para continuar con el proceso, únicamente los aspirantes a plazas operativas deberán presentar la tarjeta de salud vigente emitida por el Ministerio de Salud Pública, en el caso de las plazas administrativas, se solicitará una constancia emitida por un médico profesional.

Lo anterior con el objetivo de evitar sanciones por parte del ministerio de trabajo al contratar personas con problemas de salud y por lo tanto evitar el ausentismo dentro de la organización.

g) Tabla de decisión de selección

Para facilitar la presentación y evaluación de los candidatos, será necesaria la utilización de la tabla de decisión la cual ayudará a obtener las calificaciones de los candidatos para luego trasladar los resultados a las gerencias o jefaturas interesadas.

TABLA 1

TABLA DE DECISIÓN PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

Empresa corredoras de seguros ubicada en la ciudad capital

ASPECTO A EVALUAR	INSTRUMENTO UTILIZADO	CRITERIO	PESO	PORCENTAJE	RESULTADO POR CANDIDATO				
					1	2	3	4	5
Empleado Actual	Validación con analista de planilla	SI=5% adicional NO=0%	0%	SI:5% adicional NO=0%					
Nivel académico	Constancia de estudios presentadas	El requerido por el cargo	10%	La solicitada=10% Nivel académico menor=0%					
Experiencia laboral	Constancias laborales	La requerida x el cargo	20%	La solicitada 20% La ½ de lo solicitada=10% Sin experiencia=0%					
Documentación completa	Hoja de vida con documentación	Requisitos estables en el control de expediente	5%	Completo=5% Incompleto=0%					
Entrevista inicial	Guía de entrevista inicial	Continuar en el proceso con 5 ó más Buenos /Excelentes	5%	5 ò + Bueno/Exc. =5% < 5%=Bueno/Exc.=0%					
Test de razonamiento	Prueba de razonamiento	Razonamiento normal	5%	Normal = 5% Menor = 0%					
Test de inteligencia	Prueba de razonamiento	Coficiente intelectual Normal a más	5%	Normal = 5% Menor = 0%					
Prueba de personalidad	Prueba de DISC	Acorde con el cargo	10%	Acorde = 5% No acorde = 0%					
Prueba de personalidad comercial	Prueba IPV	Acorde con el cargo	5%	Acorde = 5% No acorde = 0%					
Prueba de conocimiento ocupacional	Evaluación de conocimiento practicada	Resultados mayores a 75 Pts.	10%	Resultado 85-100 pts=10% Resultado <75 pts.=0% Resultado entre 75-85=7%					
Verificación de antecedentes	Formato de verificación de antecedentes	Referencias correctas	10%	Correcta= 10% Con observaciones relevantes=0%					
Entrevista de selección	Guía de entrevista final (Evaluación de entrevista)	Evaluación de la entrevista	15%	7 Bueno/Exc.= 15% De 4-6 Bueno/Exc.=7% < 3 Bueno/Exc.=4%					
Examen médico	Informe médico	Sin problemas médicos que interfieran con su desempeño	0%	X= Con problemas médicos 0= Sin problemas médicos					
Prueba de honestidad	Informe de resultados	Resultado con calificativo de	0%	X= No confiable 0= Confiable					
			100%	Resultados totales	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %


Fuente: Elaboración propia 2013

h) Entrevista con el superior inmediato

La última entrevista la deberá realizar el jefe inmediato, en donde comparará los resultados entre cada uno de los candidatos y seleccionará al más idóneo, para lo cual se hace necesario lo siguiente:

El encargado de reclutamiento y selección, presentará al jefe interesado el informe de evaluación de los candidatos más idóneos para los puestos vacantes, según los resultados obtenidos a través de la tabla de decisión.

Formato 14
INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN DE PERSONAL
Empresa corredora de seguros ubicada en la ciudad capital

INFORMACIÓN EVALUACIÓN DE PERSONAL			
Fecha: <input type="text" value="23"/> <input type="text" value="05"/> <input type="text" value="2013"/>			
Plaza a cubrir: <u>DIGITALIZADOR</u>			
Estimado jefe o gerente de área:			
A continuación se presentan los resultados obtenidos de los tres candidatos que obtuvieron las calificaciones más altas en la evaluación realizada para el puesto vacante.			
ASPECTOS A EVALUAR	CANDIDATOS		
	A	B	C
Nivel académico	x	x	x
Experiencia laboral		x	x
Documentos presentados		x	
Entrevista preliminar	x	x	x
Verificación de referencias	x	x	x
OTIS sencillo	x	x	
Prueba IPV	x	x	
Prueba de personalidad	x	x	x
Prueba de honestidad	x	x	x
Entrevista de selección	x	x	x
Examen médico			x
Punteo total	7	10	7
Observaciones: <u>REALIZAR PRUEBAS DE IPV Y OTIS AL CANDIDATO "C"</u>			
Elaborado por: <u>CARLOS FIGUEROA ALONZO</u> f) 			
Nombre			

Fuente: Elaboración propia 2013

El jefe del departamento que tiene la vacante, programará una cita con cada uno de ellos para realizar una entrevista formal, con el fin de conocerlos personalmente y ampliar la información sobre la vacante. Analizará los resultados de los candidatos entrevistados, y decidirá quién es el idóneo para la plaza, y será el inmediato superior quien informe al departamento de recursos humanos sobre su decisión.

i) Contratación

Al haber obtenido la decisión final por parte del jefe del departamento, el encargado de reclutamiento y selección contactará al candidato seleccionado para informarle sobre la decisión final.

El jefe inmediato deberá enviar al departamento de recursos humanos el formato de contratación propuesto, en donde se desglosarán todos los requisitos de la papelería necesaria para ser aceptado.

Se procede a contratarlo, en donde se hace necesario realizarlo por medio de un contrato de trabajo escrito, en el cual garantice los derechos e intereses de ambas partes. Para finalizar el proceso se creará un expediente al personal que incluya:

- Solicitud de empleo con fotografía reciente.
- Curriculum vitae
- Antecedentes penales y policíacos
- Constancias médicas
- Constancias de verificación de referencias.
- Contrato de trabajo.

Formato 15
INFORME DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL
Empresa corredora de seguros ubicada en la ciudad capital

INFORME DE CONTRATACIONES DE PERSONAL		FECHA	23/05/2013
		Departamento	OPERACIONES
		Área	DAÑOS
Nombre de la persona contratada <u>JOSE CARLOS SOZA MILIAN</u>			
PUESTO <u>ANALISTA TÉCNICO</u>		FECHA DE INICIO <u>15 / 08 / 2013</u>	
CONDICIONES SALARIALES			
1) SALARIO BASE Q. <u>2.750.00</u>		3) BONIF. DECRETO Q. <u>250.00</u>	
2) HASTA CUANDO: <u>DEP. DE SU DESEMPEÑO</u>		4) HORAS EXTRAS Q. <u>N/A AL PUESTO</u>	
5) BONOS Y OTROS		6) COMISIONES	
CONCEPTO	MONTO		CONCEPTO
BONO 14	Q. 2.750.00	%	NO APLICA AL PUESTO
AGUINALDO	Q. 2.750.00	%	
TIEMPO LABORAL	Q. 2.750.00	%	
BONO ANUAL	Q. 2.750.00	%	
	Q.	%	
De acuerdo a lo requerido en el *Informe de Evaluación* de referencia No. <u>03412</u> se adjuntan los documentos marcados con una "X":			
⇒ Fotografía reciente		<input checked="" type="checkbox"/>	
⇒ Solicitud de empleo		<input checked="" type="checkbox"/>	
⇒ Curriculum Vitae		<input checked="" type="checkbox"/>	
⇒ Constancias de trabajo (3 últimos empleos)		<input checked="" type="checkbox"/>	
⇒ Tres cartas de recomendación personales (si no tiene experiencia laboral)		<input checked="" type="checkbox"/>	
⇒ Fotocopia de cédula COMPLETA (incluye hojas de modificaciones) ò DPI		<input checked="" type="checkbox"/>	
⇒ Fotocopia de carencia de antecedentes policíacos urgentes penales vigentes		<input type="checkbox"/>	
⇒ Fotocopia de carencia de antecedentes policíacos vigentes		<input checked="" type="checkbox"/>	
⇒ Constancia médica		<input type="checkbox"/>	
⇒ Fotocopia de licencia de conducir (cuando sus funciones lo requieran)		<input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES: _____			
f)  Supervisor de Región		f)  Jefe del Departamento	
Vo. Bo.  Gerente de Área			

Fuente: Elaboración propia 2013

3.4.3 Plan de acción para implementar el proceso de admisión de personal

Cuadro 6
PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE ADMISIÓN

Empresa: Empresa Corredora de seguros				
Objetivo: Definir las actividades para implementar la propuesta de Admisión de personal, y los instrumentos administrativos necesarios, que permitan a la organización obtener mayor eficiencia.				
FASE	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO ESTABLECIDO
Presentación de la propuestas	Presentación de la propuesta	Dar a conocer sobre la importancia de la efectiva aplicación del proceso de admisión.	Estudiante que realiza la investigación	2 horas
	Revisión y aprobación de la propuesta	Implementación de la propuesta	Gerente de Recursos Humanos	A definir
Reclutamiento	Mantener información sobre posibles candidatos, para futuras ocasiones.	Creación de una base de datos completa.	Encargado de reclutamiento y selección	1 semana
	Informar por medio de correo a todas las jefaturas sobre las vacantes.	Reclutamiento interno de personal.	Encargado de reclutamiento y selección	1 semana
	Publicar anuncios en medios escritos, consultar páginas de internet y referidos por empleados.	Reclutamiento externo de personal.	Encargado de reclutamiento y selección	1 semana
	Verificar que candidatos cumplen con el perfil de puesto, en base a curriculum vitae y llamarlos para iniciar el proceso de selección	Depuración de candidatos.	Encargado de reclutamiento y selección	1 semana
Selección	Calendarización para recepción de documentos y entrevistas preliminar de candidatos potenciales.	Conocer a profundidad al candidato a través de la entrevista estructurada.	Encargado de reclutamiento y selección	2 semanas
	Aplicar a todos los candidatos las pruebas necesarias según el puesto a ocupar.	Aplicación de pruebas de idoneidad.	Encargado de reclutamiento y selección	Un día
	Verificación de referencias laborales y/o personales	Obtener personal confiable dentro de la organización.	Encargado de reclutamiento y selección	Un día
	Evaluar los resultados de los candidatos y seleccionar a los tres mejores.	Presentar los informes de evaluación de los mejores candidatos a la jefatura correspondiente.	Encargado de reclutamiento y selección	Un día
	Citar únicamente a entrevista con el superior a los candidatos preseleccionados.	Analizar y evaluar quien es el mejor candidatos para optar a la vacante.	Jefe de área	Un día
	Comunicarse con el candidato seleccionado para indicarle fecha de inicio de labores	Contratación formal de candidato.	Encargado de reclutamiento y selección	Un día

Fuente Elaboración propia 2013

3.5 Proceso de inducción al personal

Todo el proceso de inducción debe ser dirigido y llevado a cabo por personal del departamento de recursos humanos.

3.5.1 Aspectos importantes al iniciar el proceso de inducción

Para iniciar el proceso de inducción propuesto se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a) El gerente del departamento de Recursos Humanos será quien revise el presente proceso de inducción y a la vez, informe a su equipo de trabajo la importancia de la inducción dentro de la empresa.

b) El gerente del departamento de Recursos Humanos, será el responsable de designar a una persona encargada para brindar la inducción al personal de nuevo ingreso.

c) La persona designada del departamento de Recursos Humanos será quien realice la inducción a la organización, proporcionando personalmente el manual de bienvenida a cada nuevo integrante, así como el desarrollo de la charla informativa sobre la reseña histórica de la empresa, filosofía, trayectoria, crecimiento alcanzado, entre otros.

d) Adicionalmente, el personal del departamento de Recursos Humanos será quien realice el recorrido por las instalaciones de la empresa con el personal de nuevo ingreso.

e) Por ser una empresa en donde las áreas de trabajo no están en un solo lugar, el encargado de reclutamiento y selección deberá comunicarse con

el jefe inmediato del nuevo integrante de la empresa, informando el día y hora en que éste se presentará.

f) El jefe inmediato será quien dé la bienvenida al departamento del nuevo colaborador, tratando de que ésta sea amena, presentándolo con cada uno de sus compañeros de trabajo.

g) El jefe inmediato, deberá coordinar las actividades para que una persona con puesto similar, acompañe al nuevo empleado en el desarrollo de sus actividades.

h) El proceso propuesto deberá ser revisado y actualizado periódicamente a través del departamento de recursos humanos con el fin de que se adapte a las necesidades de la empresa.

3.5.2 Inducción a la organización

En esta etapa el personal asignado del departamento de Recursos Humanos dará la bienvenida a la organización al nuevo integrante de forma individual o grupal, dependiendo de la situación.

Es aquí donde se proporcionará información de la organización, tal como: historia, filosofía empresarial, objetivos, servicios, entre otros, y al mismo tiempo se hará entrega del manual de bienvenida propuesto en donde detalla todas las normas y condiciones laborales que deben ser del conocimiento del nuevo integrante.

Se procederá con la lectura y descripción de cada aspecto que se incluye dentro del manual, para que el empleado tenga un panorama general de todo lo que en él se incluye.

Deberá de hacerse énfasis en la filosofía de la organización, para que los nuevos integrantes desde el inicio sepan hacia donde deben dirigir sus acciones. También se describirán los servicios de la empresa, informando al personal cual es la participación de la organización en el mercado y cuáles son los productos y servicios que ofrece.

Se dará un tiempo prudencial para que el colaborador resuelva sus inquietudes y al terminar se realizará un recorrido de las instalaciones para mostrar la disposición física de las oficinas, servicios, cafetería, etc.

Por último se presentarán a los compañeros de los diferentes departamentos, para que el nuevo colaborador sepa con quienes tendrá relación al momento de iniciar a laborar.

Manual de bienvenida:




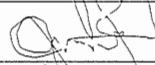
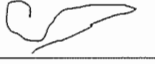








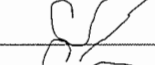

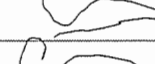

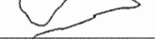
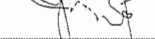
El manual de bienvenida propuesto (ver anexo 1), será un instrumento de apoyo para el departamento de recursos humanos, dado que orientará e informará al personal sobre aspectos importantes de la empresa que deben ser de su conocimiento antes de iniciar labores, con ello se pretende lograr una adaptación apropiada y contribuir a la eficiente realización de las actividades con los lineamientos que en dicho documento se encuentran y a los que el nuevo colaborador deberá regir conducta. Dentro de dicho manual, se propone el cambio de los valores de trabajo en equipo y servicio al cliente, por innovación y excelencia.

Constancia de las actividades realizadas en la inducción a la organización:

El documento propuesto se utilizará para dejar evidencia del día y de las acciones realizadas en ésta etapa de la inducción. Este deberá ser firmado por el

responsable de la actividad y por el colaborador para hacer constar que cada acción fue completada y recibida por el nuevo integrante. Este documento deberá ser archivado en el expediente del colaborador, comprobando que el proceso de inducción a la organización fue recibido por él.

Formato 16
ACTIVIDADES A REALIZAR EN LA INDUCCIÓN
Empresa corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital

Actividades a realizar INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN			
Nombre completo del empleado: <u>JOSE CARLOS SOZA</u>		Código: <u>03521</u>	
Puesto: <u>ANALISTA TÉCNICO</u>		Ubicación: <u>AREA DE DAÑOS</u>	
Fecha de inicio de labores: <u>15 / 08 / 2013</u>		Jefe inmediato: <u>ADONAI ARIAS</u>	
Fecha de inducción: <u>20/08/2013</u>		Nombre de quién brinda la inducción: <u>KARINA MATIAS</u>	
ACTIVIDAD	CHECK LIST.	FIRMA DEL RESPONSABLE	FIRMA DEL EMPLEADO
Bienvenida al nuevo integrante de la organización	✓		
Descripción del giro empresarial	✓		
Entrega del manual de bienvenida	✓		
Explicación de la filosofía empresarial			
Explicación minuciosa sobre condiciones laborales	✓		
Información sobre prohibiciones y consecuencias	✓		
Resolución de dudas sobre el manual de bienvenida	✓		
Recorrido de las instalaciones	✓		
Presentación de los departamentos que conforman a la organización	✓		
Presentación con jefe inmediato	✓		

Fuente: Elaboración propia 2013

3.5.3 Inducción a la unidad administrativa y puesto de trabajo

En la segunda fase de la inducción, se introducirá al nuevo integrante a la unidad administrativa y al puesto de trabajo, para lo cual se detallan los siguientes pasos, lo anterior con el fin de minimizar costos y evitar duplicar actividades, pues en varias ocasiones la misma persona que da la inducción a la unidad administrativa es la que da la inducción al puesto de trabajo.

El jefe inmediato será el encargado de llevar a cabo esta fase, si por algún motivo el jefe no podrá realizarla, esta podrá ser delegada al empleado de mayor antigüedad en el departamento. Y dicha persona debe reunir a los colaboradores del departamento y ofrecer las palabras de bienvenida al nuevo integrante, presentando individualmente a los compañeros y mencionando el puesto que cada uno ocupa.

Al momento de presentar a los compañeros de trabajo, se deberá informar brevemente las actividades que cada uno de ellos realiza. Se aprovechará para informar al colaborador sobre los objetivos del departamento para hacerlo partícipe del alcance de los mismos, actividad en la que se deberán mostrar las instalaciones del lugar donde laborará, también se mostrarán las áreas de servicios donde el tendrá que acudir en algún momento de su jornada.

Se informará la relación que se tiene con los demás departamentos, con el fin de establecer buenas relaciones laborales con el personal de la organización.

Con el objetivo que el empleado sienta que la empresa se preocupa por su seguridad, es necesario que el jefe inmediato le informe y explique sobre las señalizaciones, botiquín de primeros auxilios y rutas de evacuación en caso de emergencia.

Seguidamente, para un adecuado entendimiento de sus actividades y responsabilidades, se entregará el descriptor del puesto al nuevo empleado.

El nuevo colaborador deberá revisar cada una de las tareas a realizar y resolver cualquier duda directamente con su jefe inmediato. El jefe inmediato o persona designada deberá explicar la forma específica a realizar cada una de las tareas asignadas al puesto. Al nuevo trabajador se le deberá mostrar cómo utilizar el equipo de oficina, herramientas y/o maquinaria, las cuales dependerán del puesto de trabajo que este ocupe.

Una semana después de iniciar labores, se procederá a hacer una supervisión y retroalimentación de las actividades que debe desempeñar, con el objetivo de comprobar si asimiló correctamente los conocimientos proporcionados.

La correcta inducción a la unidad administrativa y al puesto de trabajo, contribuye al eficiente desempeño laboral; y al ser brindada en el momento oportuno, el resultado será el que espera la organización. Por ésta razón esta etapa es imprescindible y no se debe olvidar ninguno de los aspectos mencionados anteriormente.

3.5.4 Evaluación y seguimiento de la inducción

Después de que el proceso de inducción haya finalizado y el empleado ha cumplido tres meses de haber ingresado a la empresa, el encargado de brindar la inducción en el departamento de Recursos Humanos, deberá comunicarse con el jefe inmediato del empleado para programar una evaluación sobre la adaptación del empleado tanto en la empresa como en la unidad administrativa y puesto de trabajo.

Esta evaluación se utilizará para detectar deficiencias en el proceso de inducción y realizar las mejoras correspondientes, además de cubrir todos los aspectos importantes que un empleado nuevo debe conocer sobre la empresa y que no hayan sido tomados en cuenta.

Para llevar a cabo este control se ha diseñado un formato, el cual debe ser completado por el empleado que recibió la inducción a fin de que sea el quien califique la forma en que se le brindó el proceso y la forma en que lo está recibiendo de acuerdo a su percepción.

Dicho formato, consta de dos series en la primera se califica la inducción a la organización y en la segunda se evalúa la inducción a la unidad administrativa y puesto de trabajo.

La primera serie que cuenta con cinco (5) aspectos a evaluar; se considera que el proceso fue aceptable si la evaluación cuenta con más marcaciones en las columnas "excelente y bueno", se consideran como señales para mejorar el proceso, si hay más marcaciones en las columnas de "regular y deficiente".

En la segunda serie se le asignará a cada una de las preguntas una ponderación de un (1) punto, la calificación total será de diez (10) puntos. Si en esta serie se obtienen ocho (8) puntos, entonces el proceso ha sido eficiente, una puntuación menor a esta, señalará que la inducción no cumple con las expectativas esperadas y esto será motivo de revisión y así detectar las fallas del mismo.

Formato 17
EVALUACIÓN DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN
Empresa corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE
INDUCCIÓN**

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información que permita evaluar el programa de inducción brindado por la Empresa Corredora de Seguros, todas sus observaciones son importantes para realizar las mejoras necesarias en dicho proceso.

Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
El espacio donde se realizó la inducción fue.....			x	
El cumplimiento del horario fue		x		
Cómo califica el manual de bienvenida entregado		x		
Cómo considera la calidad de información que contiene el manual de bienvenida.....			x	
El dominio del tema por parte de la persona que brindó la inducción fue		x		

Aspectos a evaluar	Si	No	Amplíe
Se siente identificado con la misión y visión de la empresa.....	x		
Conoce los productos y servicios que brinda la empresa.....		x	Primer empleo
Conoce que actos son considerados como faltas dentro de la empresa.	x		Ilícitos, robo y desleal
Le proporcionaron información sobre los días y formas de pago.....		x	No fue parte de la inducción
Le informaron sobre las actividades que realiza el departamento	x		
Le fueron proporcionadas las herramientas así como el mobiliario para sus	x		
Estableció buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, durante la	x		
Se siente comprometido con su departamento para el alcance de	x		
Fueron resueltas las dudas o consultas que surgían sobre sus actividades.....		x	

Fuente: Elaboración propia 2013

A continuación se presenta un ejemplo de la manera como se debe interpretar la información:

TABLA No. 2
Ejemplo de interpretación y calificación de cuestionario
De evaluación de la inducción

PRIMERA SERIE				
PREGUNTA	E	B	R	D
1	X			
2		X		
3		X		
4			X	
5			X	
SEGUNDA SERIE				
PREGUNTA	SI		NO	
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6				X
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			

Fuente: Elaboración propia 2013

En la primera serie se obtuvieron tres (3) respuestas favorables, por lo que se considera esta fase aceptable, y en la segunda serie se obtuvo únicamente una respuesta insatisfactoria, por lo que da como resultado una calificación favorable en proceso. Por lo que se concluye que el proceso cumplió en esta evaluación con las necesidades y expectativas del mismo.

Es necesario contemplar que cualquier respuesta negativa proporcionada por el personal, deberá de investigarse y reforzar con el fin de que el proceso vaya mejorando cada vez más.

3.5.5 Revisión y actualización del proceso de inducción

Para finalizar con el proceso de inducción, es necesario realizar revisiones periódicas con el objetivo de determinar si existen cambios estructurales, organizacionales o administrativos que sean necesarios dar a conocer al personal. Estos cambios los realizará el departamento de recursos humanos, posterior de haber realizado reuniones con las diferentes gerencias de la empresa y en donde hayan coincidido que existe información que agregar o modificar en el proceso de inducción.

Esta revisión se hará a través del siguiente cuestionario, que servirá de base para obtener las observaciones de las demás gerencias:

Formato 18
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN
Empresa corredora de seguros ubicada en la ciudad capital

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Objetivo: Determinar si han existido cambios organizacionales o administrativos en la empresa para realizar la actualización en el proceso de inducción.

Fecha de revisión:

1. Han existido cambios en la estructura organizacional de la empresa?

SI NO

Explique : IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO PUESTO EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES , PARA REDUCIR CARGA DE TRABAJO

2. Cree que los cambios del inciso anterior son significativos para actualizar el proceso de inducción de personal?

SI NO

Explique : PARA CONOCER LAS ACTIVIDADES QUE EL NUEVO PUESTO REALIZARÁ

3. Las condiciones laborales dentro de la empresa han sido modificadas?

SI NO

Explique : MENOS CARGA LABORAL Y MAYOR EXACTITUD Y EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO.

4. Considera que los cambios de condiciones realizadas deben ser incluidas en el proceso?

SI NO

Explique : TODO CAMBIO DE ACTIVIDADES DEBE DE SER PROCESADO PARA AYUDAR A LA ORGANIZACIÓN PARA QUE ÉSTA ADOpte NUEVAS ACTITUDES.

5. Los procedimientos de trabajo se han visto afectado por modificaciones en ellos?

SI NO

Explique : AL CONTRARIO HAN MEJORADO EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN EL DEPARTAMENTO.

6. Considera que dichos cambios deben incluirse en el proceso de inducción?

SI NO

Explique: ES FUNDAMENTAL PARA HACER UN TRABAJO CADA VEZ MEJOR, CON
ESTÁNDARES DE EXCELENCIA, QUE PERMITAN INCREMENTAR
LA PRODUCTIVIDAD Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

7. Describa los aspectos que considere necesario para incluir en el proceso de inducción y que a su criterio deben ser informados al personal:

QUE LAS SUGERENCIAS Y PETICIONES QUE BRINDAN LOS COLABORADORES SEAN
ANALIZADAS, Y APROVECHAR UNA MEJORA EN EL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN.

Fuente: Elaboración propia 2013

3.5.6 Plan de acción para implementar el proceso de inducción al personal

Cuadro 7

PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE INDUCCIÓN

<p>Empresa: Empresa Corredora de seguros</p> <p>Objetivo: Definir las actividades para implementar la propuesta de inducción de personal, y los instrumentos administrativos necesarios, que permitan a la organización obtener mayor eficiencia en la administración de recursos humanos en un 100% a corto y mediano plazo.</p>				
FASE	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO ESTABLECIDO
Presentación de la propuestas	Presentación de la propuesta	Dar a conocer sobre la importancia de la efectiva aplicación del proceso de admisión e inducción	Estudiante que realiza la investigación	2 horas
	Revisión y aprobación de la propuesta	Implementación de la propuesta	Gerente de Recursos Humanos	A definir
Inducción a la organización	Revisión de las actividades del personal de recursos humanos	Establecer quién será la persona encargada de brindar la inducción a la organización	Gerente de Recursos Humanos	1 semana
	Bienvenida al nuevo colaborador a la empresa, deberá entrega manual de bienvenida	Implementación de la propuesta.	Personal de Recursos	½ hora
	Entrega y lectura del manual de bienvenida	Establecer quien será la persona encargada de brindar la inducción a la organización	Personal de Recursos	1 hora
	Resolución de dudas sobre la información proporcionada	Hacer sentir cómodo al nuevo integrante de la empresa.	Personal de Recursos	½ hora
	Recomido de las instalaciones de la empresa	Dar a conocer aspectos importantes de la empresa	Personal de Recursos	1 hora
	Presentación del nuevo colaborador con el jefe inmediato	Satisfacción del nuevo integrante con la información proporcionada.	Personal de Recursos	1 hora
	Revisión de las actividades en la inducción a la organización	Familiarizar al nuevo integrante con las instalaciones de la empresa	Personal de Recursos	½ hora
Inducción a la unidad administrativa y puesto de trabajo	Bienvenida y presentación de los compañeros de labores	Relacionar al nuevo integrante con las instalaciones de la empresa	Jefe inmediato	1 hora
	Información sobre los objetivos y funciones del departamento donde laborará	Dejar evidencia que el nuevo miembro recibió completa la inducción a la organización	Jefe inmediato	½ hora
	Información sobre las relaciones que se tiene con los demás departamentos de trabajo.	Fomentar confianza y buenas relaciones de trabajo.	Jefe inmediato	1 hora
	Recorrido de las instalaciones del departamento.	Brindar conocimiento sobre las actividades que se realizan dentro del departamento.	Jefe inmediato	½ hora
	Proveer del mobiliario y de las herramientas que estarán a su cargo	Asesor al empleado para que se dirija con la persona que corresponde al desarrollar sus actividades.	Jefe inmediato	½ hora
	Entrega de descripción de puesto	Brindar el documento técnico que facilite al empleado sus atribuciones y obligaciones.	Jefe inmediato	1 hora
	Asignación de personas que brinde ayuda al nuevo integrante	Guiar al empleado al buen desempeño de sus actividades	Jefe inmediato	3 días
	Retroalimentación y supervisión de actividades.	Comprobar si el empleado asimiló correctamente los conocimientos proporcionados	Jefe inmediato	1 hora

Fuente: Elaboración propia 2013

3.6 Presupuesto para la implementación de la propuesta

A continuación se presenta la estimación de los costos que se deben incurrir para la implementación de la propuesta:

Cuadro 6
Movimiento del personal año 2013
Empresa corredora de seguros

No.	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
COSTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL				
1	Publicación anuncio presa tamaño libre 2X3" full	12	997.00	11,964.00
2	Reproducción pre-solicitud de empleo (1 página)	500	0.50	250.00
3	Reproducción de solicitud de empleo (2)	500	2.00	1,000.00
4	Horas hombre persona de recursos humanos	300	25.00	7,500.00
COSTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				
1	Impresión de pruebas de idoneidad	80	0.25	20.00
2	Formato de referencias laborales y personales	120	0.25	30.00
3	Verificación de información INFORNET	120	0.50	60.00
4	Formato guía de la entrevista estructurada	120	0.25	30.00
5	Formato evaluación de la entrevista estructurada	120	0.25	30.00
6	Informe de evaluación del personal	120	0.25	30.00
7	Impresión de informe de contratación	120	0.25	30.00
8	Polígrafo realizado al 30% del personal	80	150.00	12,000.00
9	Horas hombre (personal de recursos humanos)	864	24.75	21,384.00
COSTO DE INDUCCIÓN Ò SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL				
1	Reproducción de manual de bienvenida	40	50.00	2,000.00
2	Lápices	25	1.00	25.00
3	Reproducción lista de actividades a realizar	40	0.25	10.00
4	Reproducción evaluación de la inducción	40	0.25	10.00
5	Horas hombre personal de recursos humanos	500	25.00	12,500.00
6	Horas hombre jefe inmediato	500	29.17	14,585.00
GASTOS POR DESVINCULACION DE PERSONAL				
1	Gastos por desvinculación (prestaciones laborales)			75,000.00

TOTAL COSTO DE ADMISIÓN Y SOCIALIZACIÓN **158,458.00**

Fuente: Elaboración propia 2013

En el cuadro anterior se presentan los costos del primer año, a los cuales deberá incurrir la organización para la implementación de la propuesta, se hizo la estimación de 120 admisiones que se trabajarán en un año, debido a la rotación calculada anteriormente, por lo cual, el costo total anual es de Q.158,458.00 lo que representa Q. 4,401.61 por cada persona contratada.

Cabe aclarar que en el caso de la evaluación poligráfica, se estimó que del personal contratado al 67% se le realizará esta prueba, debido a que solamente el personal que tiene contacto directo con el cliente en brindar asesoría y negociación con las aseguradoras, deben realizar este tipo de prueba.

Adicionalmente, en el cálculo de horas hombres, el Gerente de Recursos Humanos proporcionó que el sueldo aproximado del encargado de reclutamiento asciende a Q.6,000.00, el de un jefe de área Q.7,000.00 y del personal operativo de Q.2,750.00, por tal motivo se hizo el cálculo del costo de la hora diaria de Q.25.00, Q.29.17 y Q.10.42 respectivamente, también, se refleja un 10% adicional de otros gastos, lo cual se estima por aquellos costos que no fueron contemplados en la propuesta pero que al momento de implementarla se estarán efectuando.

Adicional a esta inversión, es necesario conocer el costo al que deberá incurrir la empresa después de un año de implementada la propuesta.

Uno de los objetivos específicos planteados dentro de la presente propuesta, es la reducción del 20% de rotación de personal, por lo que en base a esa información se presenta el costo que generará la propuesta en el segundo año de implementación.

Cuadro 7
Movimiento del personal año 2014
Empresa corredora de seguros

No.	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
COSTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL				
1	Anuncio presa tamaño libre 2X3" full color	10	1,297.00	12,970.00
2	Reproducción pre-solicitud de empleo (1 página)	646	0.50	323.00
3	Reproducción de solicitud de empleo (2)	646	2.00	1,292.00
4	Horas hombre persona de recursos humanos	300	25.00	7,500.00
COSTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				
1	Impresión de pruebas de idoneidad	120	0.25	30.00
2	Formato de referencias laborales y personales	120	0.25	30.00
3	Verificación de información INFORNET	120	0.50	60.00
4	Formato guía de la entrevista estructurada	120	0.25	30.00
5	Formato evaluación de la entrevista estructurada	120	0.25	30.00
6	Informe de evaluación del personal	120	0.25	30.00
7	Impresión de informe de contratación	120	0.25	30.00
8	Polígrafo realizado al 30% del personal	30	150.00	4,500.00
9	Horas hombre (personal de recursos humanos)	500	25.00	12,500.00
COSTO DE INDUCCIÓN Ò SOCIALIZACIÓN DE PERSONAL				
1	Reproducción de manual de bienvenida	40	50.00	2,000.00
2	Lápices	100	1.00	100.00
3	Reproducción lista de actividades a realizar	40	0.25	10.00
4	Reproducción evaluación de la inducción	40	0.25	10.00
5	Horas hombre personal de recursos humanos	300	25.00	7,500.00
6	Horas hombre jefe inmediato	300	29.17	8,751.00
GASTOS POR DESVINCULACION DE PERSONAL				
1	Gastos por desvinculación (prestaciones laborales)			50,000.00
			TOTAL COSTO DE ADMISIÓN Y SOCIALIZACIÓN	<u>104,796.00</u>

Fuente: Elaboración propia 2013

3.7 Relación costo-beneficio de la propuesta

Para conocer el beneficio que obtendrá la organización al momento de implementar la propuesta, a continuación se detalla en el cuadro anterior, donde se refleja un comparativo de los costos actuales, contra los costos de la propuesta:

CUADRO 8
RELACIÓN COSTO-BENEFICIO DE LA PROPUESTA
Empresa Corredora de seguros, ubicada en la ciudad capital

CONCEPTO	COSTO ACTUAL	COSTO PROPUESTA 2014
Reclutamiento	10,825.00	22,085.00
Selección	27,235.00	17,240.00
Inducción	34,747.00	18,371.00
Gastos por desvinculación	136,058.00	50,000.00
TOTAL	Q. 208,865.00	Q. 104,796.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2013

En base al cuadro anterior podemos observar que al realizar la comparación de los costos totales, la implementación de la propuesta muestra para el 2014 un ahorro de Q. 104,069.00 (CIENTO CUATRO MIL CIENTO SESENTA Y NUEVE CON 00/100), lo cual se debe a la disminución en gastos de cada una de las fases del proceso de admisión de personal. Al momento de llevar a la práctica los nuevos procesos de reclutamiento, selección y socialización e inducción generarían un ahorro aproximadamente del 51%, lo cual se debe a la disminución en gastos excesivos por la deficiencia en los procesos.

Adicional al ahorro cuantitativo mencionado, el proceso de admisión y socialización propuesto también tendrá beneficios cualitativos, los cuales se enlistan a continuación:

- Ahorro en la contratación de personal nuevo.
- Contratación de personal calificado.
- Mayor estabilidad laboral.
- Identificación del personal con la empresa.
- Lealtad en los colaboradores de la empresa .
- Mejoramiento de las relaciones laborales.

CONCLUSIONES

1. La falta de eficiencia en el proceso de admisión y socialización de personal en la empresa corredora de seguros ubicada en la ciudad capital, se debe a que no existe un proceso adecuado con respecto a la persuasión de nuevos candidatos, cuentan con instrumentos técnicos sin embargo, no son utilizados apropiadamente, por lo que comprueba la primera hipótesis planteada.
2. La empresa utiliza como principal medio de reclutamiento, personas referidas de colaboradores de la propia empresa, limitándose en la atracción de candidatos potenciales y aptos para el puesto de trabajo.
3. La empresa no cuenta con instrumentos técnicos que contribuyan a recopilar información y faciliten el proceso de admisión de personal.
4. El proceso de inducción no cuenta con manual de bienvenida, limitándose únicamente a información verbal sobre la organización, lo que evita desde el inicio, que el nuevo integrante conozca y se identifique con la misión, visión, valores y demás características de la empresa.
5. No existe un formato para seguimiento y evaluación del proceso de inducción, y así rectificar si el proceso fue efectivo, si cumplió con las expectativas del nuevo integrante y si la adaptación de éste fue la que esperaba la organización.
6. La empresa posee un alto porcentaje de rotación, lo cual ha sido provocado por el costoso número de despidos en un periodo menor a los seis meses, lo cual refleja la deficiencia en el proceso de admisión e integración de personal.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta del proceso de admisión y socialización de personal, con el fin de eliminar y/o minimizar las deficiencias en la forma que se llevan a cabo las actividades relacionadas con la persuasión y orientación para el personal. Lo que permite a la organización contar con el personal adecuado llevando a una mejora continua y cumplir con los objetivos de la organización.
2. Publicar y expandir por los medios recomendados las plazas vacantes que existan en la organización, para atraer un mayor número de aspirantes.
3. Emplear el reclutamiento y selección con los procesos e instrumentos elaborados en la propuesta, para atraer a candidatos potenciales e idóneos para las plazas vacantes, y así contribuir a la reducción del índice de rotación de personal.
4. Facilitar a los nuevos integrantes de la organización el manual de bienvenida propuesto para que sea consultada cada vez que el colaborador considere necesario.
5. El encargado de recursos humanos deberá realizar la evaluación y seguimiento de la inducción, con el objetivo de verificar si existen fallas en el proceso y hacer las modificaciones que sean necesarias.
6. Implementar todas las acciones contenidas en el programa de admisión y socialización propuesto con el fin de seleccionar, contratar e introducir técnicamente a la organización al personal idóneo y así reducir el índice de rotación de personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. BENAVIDES PAÑEDA, JAVIER 2004. Administración. Editorial McGraw Hill, 1a. ed. 354 p.
2. CORREDOR DE SEGUROS (en línea). Consultado el 03 de agosto de 2013. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Corredor_de_seguros
3. CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. Editorial México, McGraw-Hill. 2009. 3a. ed. 586 p.
4. KOONTZ HAROLDL, WEIHRICH HEINZ 1994. Administración. Editorial McGraw Hill. 10a. ed., 745 p.
5. OCEANO/CENTRUM. Pequeña y Mediana Empresa. Pyme. Organización, Administración y Gestión. Editorial Océano. ISBN: 84-494-1154-8 Pág. 928
6. PROCESO ADMINISTRATIVO (en línea). Consultado el 03 de agosto de 2013. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/adminelibe.htm>
7. RECURSOS HUMANOS (en línea). Consultado el 03 de agosto de 2013. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
8. ROBBINS STEPHEN 1994, Administración, Editorial. Prentice Hall, México, 4a. ed. 372 p.
9. WERTHER W. B.; DAVIS K. 2,000. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5a. ed. México. McGraw – Hill, 582 p.

ANEXO

ANEXO 1



MANUAL DE BIENVENIDA

1. BIENVENIDO (A)

En nombre de Corredora de Seguros le damos la más cordial bienvenida, en formar parte ésta gran Empresa líder en el mercado nacional donde tendrá la oportunidad de nuevos retos y la oportunidad de contar con su capacidad, experiencia y habilidad para prestar un excelente servicio.

2. NUESTRA MISIÓN

Somos asesores profesionales en la administración de riesgos para el patrimonio de nuestros clientes y expertos en el servicio que requieren.

3. NUESTRA VISIÓN

Ser el líder en asesoría en administración de riesgos, con presencia regional, prestigio internacional y rentabilidad óptima; basados en nuestro talento humano, la confianza de nuestros clientes y en aliados estratégicos.

4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Corredora de seguros inicia sus actividades con la asociación de dos grandes expertos en el área de ventas y asesoramiento en el campo de seguros, su experiencia y actitud positiva logra ingresar al mercado nacional con sedes a nivel Centroamericano. Por lo que logran fundar el 15 de enero de 1990, una empresa que se adaptaría a los nuevos cambios que el mundo exigía.

Y así nace una empresa líder e influyente, en el campo de la asesoría, compra y administración de riesgos y seguros.

5. NUESTROS OBJETIVOS Y ALCANCES

5.1 OBJETIVO:

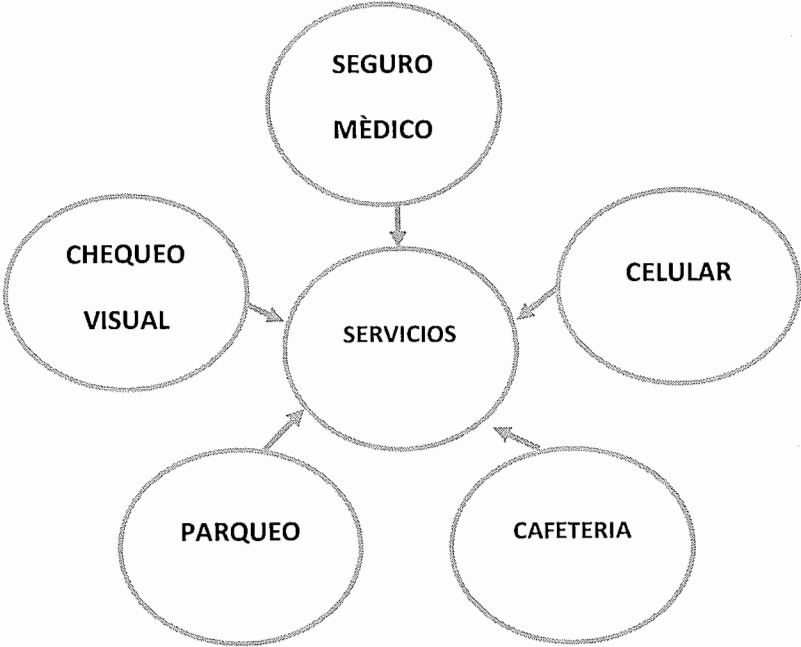
El colaborador de nuevo ingreso deberá comprender y resolver sus dudas acerca de beneficios, procedimientos, políticas de la empresa; así mismo con este curso de inducción se pretende crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la empresa.

5.2 Alcance: Asesoría en la contratación y mantenimiento de seguros de daños y seguros de personas corporativos.

6. VALORES

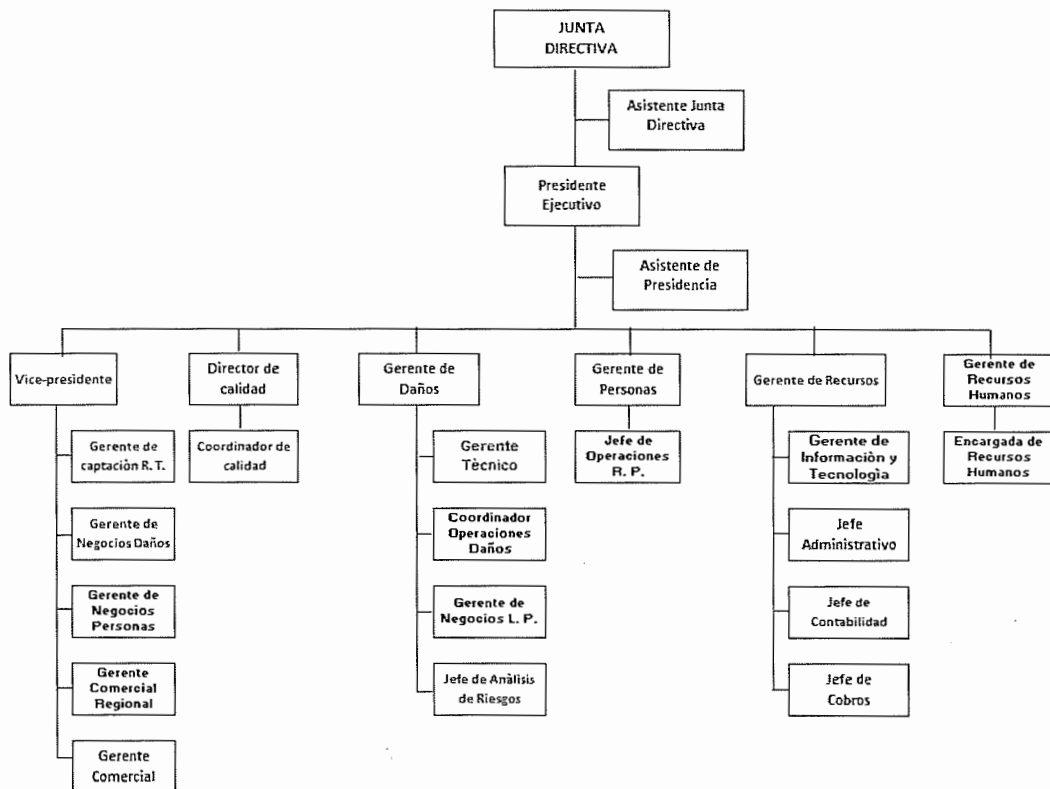
- ✓ HONESTIDAD
Actuar siempre de acuerdo a la verdad buscando la auténtica justicia
- ✓ SOLIDARIDAD
Comprometerse a los clientes, compañeros, superiores y comunidad, en toda circunstancia; aún en las más adversas.
- ✓ RESPETO
Tratar a todas las personas reconociendo sus valores e intereses, considerando la dignidad que todos tenemos.
- ✓ RESPONSABILIDAD
Es reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de nuestros actos.

7. SERVICIOS



8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfica No. 1
CORREDORA DE SEGUROS
ORGANIGRAMA GENERAL



9. EN LO QUE CREEMOS

- ✓ Trato justo y digno
- ✓ Esfuerzo personal con principios de superación
- ✓ Libertad y responsabilidad individual y colectiva
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Excelencia en el servicio al cliente

10. LO QUE ESPERAMOS DE USTED

Espera que sus funcionarios y empleados laboren con:

- ✓ Honradez
 - Respeto
 - Vocación de servicio
 - Deseo de superación
 - Cooperación
 - Puntualidad

11. DERECHOS

- ✓ Tener conocimiento del resultado de las auditorías realizadas de forma constante.
- ✓ Todo colaborador que se despedido tiene derecho a la indemnización
- ✓ Recibir un salario justo

12. NUESTRAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS

12.1 OBLIGACIONES

- ✓ Todo trabajador además de estar obligado a cumplir con las normas estipuladas en el código de comercio, deberá:
- ✓ En caso de inasistencia deberá notificar al jefe inmediato o en su defecto al Encargado de Recursos Humanos.
- ✓ Todo permiso deberá ser por escrito utilizando los formatos de la empresa.
- ✓ Resguardar el mobiliario y equipo que le sean otorgados

12.2 PROHIBICIONES

- ✓ Suspender o abandonar sus labores sin autorización
- ✓ Hacer mal uso de los recursos de la empresa
- ✓ Presentarse a sus labores en estado de ebriedad o bajo efectos de estupefacientes
- ✓ Ingreso de personas no autorizadas

12.3 FALTAS

12.3.1 LEVES

- ✓ Suspensión sin goce de salario cuando el colaborador hubiera sido objeto de dos o más amonestaciones escritas.

12.3.2 GRAVES

- ✓ Alterar información del sistema

13. NORMAS DE SEGURIDAD

Los colaboradores deben cumplir las siguientes normas de seguridad e higiene.

- ✓ Cuidar el equipo
- ✓ Conservar el lugar de trabajo ordenado
- ✓ Comunicar al jefe alguna irregularidad
- ✓ Desconectar o apagar el equipo antes de retirarse de la empresa
- ✓ Vestir de manera apropiada

14. JORNADA

La jornada laboral de todo empleado es de Lunes a viernes

15. HORARIO DE TRABAJO

El horario establecido es de 08:00 a 13:00 horas y de 14:00 a 17:00 horas, una hora de almuerzo, a excepción de los descansos semanales, días de asueto y vacaciones anuales.

16. DÍAS DE PAGOS SALARIALES

El salario a pagar a cada colaborador será de forma quincenal por medio de depósito monetario.

12.3 FALTAS

12.3.1 LEVES

- ✓ Suspensión sin goce de salario cuando el colaborador hubiera sido objeto de dos o más amonestaciones escritas.

12.3.2 GRAVES

- ✓ Alterar información del sistema

13. NORMAS DE SEGURIDAD

Los colaboradores deben cumplir las siguientes normas de seguridad e higiene.

- ✓ Cuidar el equipo
- ✓ Conservar el lugar de trabajo ordenado
- ✓ Comunicar al jefe alguna irregularidad
- ✓ Desconectar o apagar el equipo antes de retirarse de la empresa
- ✓ Vestir de manera apropiada

14. JORNADA

La jornada laboral de todo empleado es de Lunes a viernes

15. HORARIO DE TRABAJO

El horario establecido es de 08:00 a 13:00 horas y de 14:00 a 17:00 horas, una hora de almuerzo, a excepción de los descansos semanales, días de asueto y vacaciones anuales.

16. DÍAS DE PAGOS SALARIALES

El salario a pagar a cada colaborador será de forma quincenal por medio de depósito monetario.