

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS,  
PARA FORTALECER EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, DE UNA  
EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA



REINA AZUCENA RUSTRIAN RODRIGUEZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2021



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

**Decano:** Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
**Secretario:** Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
**Vocal Primero:** Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
**Vocal Segundo:** Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio  
**Vocal Tercero:** Vacante  
**Vocal Cuarto:** BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
**Vocal Quinto:** P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE**  
**GRADUACIÓN**

Presidente: Msc. Claudia Aquino  
Secretario: Msc. Judith Morales  
Vocal I: Msc. Brenda Caal

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Reina Azucena Rustrián Rodríguez** con número de carné: **200914593**

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: \_\_\_\_\_





ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-005-JPFS-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 25 de Septiembre de 2021, a las 16:00 - 16:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Reina Azucena Rustrian Rodriguez, carné No. 200914593 estudiante de la Maestría en Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Recursos Humanos, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS, PARA FORTALECER EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, DE UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones indicadas en los siguientes cinco días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veinticinco días del mes de septiembre del año dos mil veintiuno.

Msc. Claudia Aquino  
Coordinador

Msc. Judith Morales  
Evaluador

Msc. Brenda Caal  
Evaluador


Reina Azucena Rustrian Rodriguez  
Sustentante

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Reina Azucena Rustrian Rodriguez** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 02 de octubre de 2021.

(f)



---

MSc. Claudia Aquino García  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios:** Por darme la existencia, la sabiduría y la iluminación para culminar mis estudios. A la Virgen María por ser Ella mi intercesora ante nuestro señor Jesucristo.

**A mis padres:** Julián Rustrian y Natalia Rodríguez, por ser los pilares fundamentales de mi vida, por sacrificarse para que pudiera estudiar y ser una mujer de bien, por su apoyo incondicional que me demuestran en cada momento de mi vida.

**A mis hermanas y hermano:** Flor de María, Ana Lucia, Melina del Rosario y Julio José: Por estar conmigo y nunca negarme su apoyo cuando más los necesito, siempre estaré agradecida con ustedes.

**A mi amado esposo:** Por su amor, comprensión, y apoyo en el desarrollo de mi carrera, por siempre alentarme para alcanzar esta meta y desvelarse junto a mí, te amo.

**A toda mi familia:** Padrinos, sobrinos, primos, tíos, suegros y cuñados, por sus muestras de cariño, apoyo y por creer en mí.

**A mis amigos y compañeros:** Que a lo largo de mi vida y carrera me han acompañado, aconsejado y ayudado. Gracias a todos por brindarme su amistad. A mi equipo de trabajo “muchas gracias TEAM”.

**A mis docentes:** Por encontrar en ellos una guía de enseñanza y por su esfuerzo para lograr una educación a distancia de calidad.

**A mí casa de estudios  
la Universidad de San  
Carlos de Guatemala  
y a la Facultad de  
Ciencias Económicas** Por abrirme las puertas a un mejor futuro, me siento muy orgullosa de ser parte de ella.



## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de estudio.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Administración de Recursos Humanos.....	7
2.3 Subsistemas de Recursos Humanos.....	9
2.4 Análisis de Puestos.....	10
2.5 Métodos para el Análisis de puestos.....	10
2.5.1 Método de Observación.....	11
2.5.2 Método de Entrevista.....	11
2.5.3 Método de Cuestionario.....	12
2.5.4 Reportes, bitácoras, documentos.....	12
2.5.5. Métodos mixtos.....	12
2.6.1 Planeación.....	13
2.6.2 Preparación.....	13
2.6.3 Realización.....	14
2.7 Principales usos y aplicaciones del análisis y descripción de puestos en los procesos de Recursos Humanos.....	14
2.7.1 Reclutamiento y selección.....	14
2.7.2 Cumplimiento de la igualdad de oportunidades de empleo.....	14
2.7.3 Evaluación del desempeño.....	14
2.7.4 Remuneración.....	15
2.7.5 Capacitación.....	15
2.8 Manual de descripción de puestos.....	15
2.9 Descripción de puestos.....	15
2.10 Perfil de Puesto.....	16
2.12 Otros elementos a considerar en el descriptor y perfil de puesto.....	17
2.12.1 Identificación del puesto.....	18
2.12.2 Propósito del puesto.....	18
2.12.5 Competencias laborales.....	18
2.12.6 Perfil del puesto.....	18

2.12.7	Indicadores .....	18
2.13	Proceso de Admisión de Personal .....	19
2.14.	El reclutamiento de Recursos Humanos .....	19
2.14.1	Reclutamiento interno .....	19
2.14.1.1	Ventajas del reclutamiento interno .....	20
2.14.1.2	Ventajas del reclutamiento interno .....	21
2.14.2	Reclutamiento externo .....	21
2.15.	La selección de personal.....	22
2.15.1	Instrumentos de selección .....	24
2.15.2	Pruebas de selección .....	24
2.15.3	La entrevista de selección.....	25
2.15.3.1	Etapas de la entrevista de selección.....	25
2.15.4.	Solicitud de referencias.....	25
2.15.5.	Análisis de la información y toma de decisiones .....	26
2.15.5.1.	Selección mediante empresa consultora .....	26
2.15.5.2.	Selección mediante Departamento de Recursos Humanos.....	26
3.	METODOLOGÍA.....	27
3.1	Definición del problema.....	27
3.1.1	Delimitación del problema.....	28
3.1.1.2	Delimitación geográfica .....	28
3.1.1.3	Delimitación temporal .....	28
3.1.1.4	Participantes .....	28
3.2	Objetivos.....	29
3.2.1	Objetivo general .....	29
3.2.2	Objetivos específicos .....	29
3.3	Método, técnicas e instrumentos.....	29
3.3.1	Método .....	29
3.3.2.	Técnicas .....	30
3.3.2.1	Bibliográfica.....	30
3.3.2.2	De campo.....	30
3.3.2.2.1	Encuestas .....	30
3.3.2.2.2	Entrevistas .....	30
3.3.3.	Instrumentos.....	31
3.3.3.1	Cuestionario .....	31

3.3.3.2	Guía de entrevista.....	31
3.3.4.	Población.....	31
3.3.5.	Estadística.....	32
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	33
4.1	Presentación y análisis de resultados.....	33
4.2	Discusión de resultados.....	49
	CONCLUSIONES.....	51
	RECOMENDACIONES .....	52
	BIBLIOGRAFÍA.....	53
	E-GRAFÍA.....	55
	PROPUESTA 1 .....	56
	MANUAL DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS.....	56
	PROPUESTA 2 .....	87
	GUÍA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	87
	ÍNDICE DE CUADROS .....	103
	ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	103

## RESUMEN

La entidad objeto de estudio es una empresa guatemalteca, se dedica a la intermediación de seguros con las aseguradoras más reconocidas del país. Actualmente incurre en gastos para atraer a candidatos para los nuevos puestos, contrata a empresas reclutadoras para que realicen dichos procedimientos. Por lo anterior se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuye un manual de descripción y perfiles de puestos, para el fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal?

La metodología utilizada para el estudio se basó en un cuestionario a través de un formulario en línea, para establecer los conocimientos que tienen los colaboradores sobre los descriptores de puestos y los procesos de reclutamiento y selección. Se realizaron entrevistas virtuales para obtener las especificaciones de los puestos y con ello proceder a la elaboración de los descriptores y perfiles de puestos.

Se determinó que la empresa utiliza los sitios web y empresas reclutadoras para la obtención de candidatos para los puestos de trabajo. Los encargados de realizar este proceso son el gerente general y los jefes de área, ellos verifican la información de los postulantes, efectúan las entrevistas y proceden a contratar.

Se concluyó que es necesario que la organización cuente con una guía que facilite el proceso de reclutamiento y selección, que brinde los lineamientos para contratar al capital humano calificado, basado en la descripción y perfiles de puestos.

## INTRODUCCIÓN

La administración de Recursos Humanos es fundamental en las organizaciones, permite coordinar al personal a través de las actividades de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, con ello se proporcionan las habilidades y competitividad a la organización para su desarrollo óptimo.

Las empresas necesitan implementar herramientas eficientes para el manejo del personal, un manual de descriptores de puestos es de vital importancia, a través de este instrumento se puede informar sobre las funciones, actividades y responsabilidades para que cada colaborador participe en el alcance de los objetivos y metas de la compañía. Así mismo, se incorpora el perfil del puesto el cual contiene la información relativa a características que debe reunir una persona, que quiera ocupar un puesto dentro de la organización. Con estos instrumentos los encargados de reclutamiento y selección toman las directrices para contratar al personal calificado.

El estudio tiene como objetivo principal la elaboración de un manual de descriptores y perfiles de puestos, para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en una guía para llevar a cabo cada uno de los procedimientos para la contratación del capital humano adecuado, que cumpla con los requerimientos y especificaciones del puesto de trabajo.

El primer capítulo muestra los antecedentes históricos relacionados con el manual de descriptores y perfiles de puestos, enfocados en el proceso de reclutamiento y selección de personal, indicando la forma como distintos autores nacionales e internacionales han abordado estos temas.

El segundo capítulo contiene el marco teórico en el que se presentan los fundamentos teóricos, concepciones, enfoques de los descriptores y perfiles de puestos, sus elementos y sus principales funciones en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

En el tercer capítulo se presenta la metodología del trabajo de graduación, que incluye los objetivos del trabajo, la definición y delimitación del problema, unidad de análisis,

delimitación geográfica, métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para recabar información del estudio.

En el cuarto capítulo se realizó la discusión de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos para cada uno de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Las conclusiones brindan un resumen de los principales resultados obtenidos en concordancia con los objetivos del trabajo. Las recomendaciones se realizan a la organización objeto de estudio.

En la bibliografía se listan los textos que fueron utilizados de consulta para la creación del presente trabajo, el orden se muestra alfabéticamente y en forma ascendente, los anexos contienen los instrumentos que fueron utilizados para recabar información necesaria para la creación del manual de descriptores y perfiles de puestos, para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de personal.

## 1. ANTECEDENTES

Dentro de la actividad aseguradora, el tema de los intermediarios de seguros ha venido cobrando gran importancia, en la Revista de Derecho Privado de la Universidad Externado de Colombia, el autor Velandia (1998) hace referencia “desde finales del año 1967 el legislador se ha visto en la tarea de crear un marco normativo que regule el desarrollo de esta actividad de mediación.” (p.127). En 1993 se estableció una normativa aplicable a todos los intermediarios como personas facultadas para desarrollar la intermediación en este campo, responsabilidades por el ejercicio de la actividad, funciones, vigilancia y control por parte del Estado, etc. De la misma manera, el Decreto 2605 de 1993 estableció una normatividad aplicable a todos los intermediarios, en donde determina aspectos tales como idoneidad, vigilancia de carácter permanente y vigilancia de carácter no permanente. El intermediario o corredor de seguros, es la persona natural o jurídica que acerca a las partes contratantes dentro de un determinado contrato, sin que en realidad haga parte de este. Su finalidad es buscar un vínculo contractual entre personas ajenas a él, a cambio de una remuneración por concepto de la prestación de su servicio.

En Guatemala los corredores o intermediarios de seguros actúan como agentes independientes, se organizan como sociedades mercantiles o personas individuales y podrán hacerlo si la agencia está registrada y autorizada por la Superintendencia de Bancos, llenando los requisitos del Reglamento para Agencias y Agentes de Seguros.

La Empresa Corredora de Seguros, S.A. se dedica a la comercialización y a la venta de seguros. Ésta exitosa iniciativa surgió con el objetivo principal de cubrir las necesidades de un amplio número de clientes ofreciéndoles la intermediación y la venta de seguros de automóvil, incendio, transporte, gastos médicos y de vida, seguros de caución (fianzas), mercadería, bodega o en tránsito, seguro de incendios y desastres naturales, seguro de accidentes y responsabilidad civil.

La organización cuenta con 13 años en el mercado, brindando soluciones en el ámbito de seguros a muchas personas y empresas. Gracias a la confianza de los clientes, han logrado posicionarse como una marca competitiva en el segmento de seguros, llegando a ser reconocidos por su compromiso, rapidez y eficiencia. La empresa actualmente cuenta con 54 colaboradores, constituido por 10 departamentos.

Para llevar a cabo la intermediación de los seguros es necesario contar con el talento humano adecuado, es por ello la importancia que la empresa cuente con una herramienta administrativa que describa las funciones, actividades y tareas de cada uno de los puestos que existen en la organización. Es necesario incluir las interrelaciones internas y externas, asimismo, al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección tener definido el perfil del colaborador idóneo, que cuente con los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para aspirar al puesto de trabajo.

### **1.1 Antecedentes de estudio**

Santos (2017) "Propuesta de un manual de organización y descripción de puestos de trabajo para el Laboratorio Clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, CDAG", Guatemala, para optar al grado de Maestro en Administración Industrial y de Empresas de Servicios (tesis), Facultad De Ciencias Químicas y Farmacia, Universidad de San Carlos de Guatemala. La problemática se ve reflejada en cambios sustanciales en la organización y funciones de los colaboradores, esto afecta el servicio a los clientes, probabilidades de fallas en el sistema, provocar accidentes laborales que impliquen daños a la salud del personal o más aún entrega errónea de resultados. El objetivo se centró en la elaboración del manual de organización y descripción de puestos, como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional del laboratorio. Para el desarrollo del estudio fue necesaria la observación y evaluación de las atribuciones del personal, se creó un formato en físico, que representa la identidad de la organización. Se determinó que la elaboración del manual de organización y descripción de puestos contribuye de manera sustancial a fomentar una estructura organizacional; en este caso, se vio reflejado, en la eficiencia de la entrega de resultados



y de la mejora del clima laboral en el laboratorio. Se concluyó que existen laboratorios clínicos que no cuentan con una administración estable, por lo que es importante implementar manuales de organización y descripción de puestos, no importa la cantidad en cuanto a personal se refiere. Las organizaciones son anuentes a cambios organizacionales, por lo que es recomendable establecer un periodo máximo de tres años, para la revisión y actualización de los datos del manual de organización y descripción de puestos.

Iranzo (2017) "Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones", España, para obtener el grado académico de Máster, (tesis) Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI. El principal problema se debe a que la empresa no cuenta con estructura organizacional, ni línea funcional definidas, que determinen procesos y toma de decisiones. Las funciones de los puestos tampoco están clarificadas desde la dirección, por lo que algunos procedimientos tienen complicaciones y duplicidades innecesarias. El objetivo es demostrar la necesidad de las herramientas de análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en una empresa y cómo una buena coordinación de funciones entre empleados podrá lograr una optimización de su trabajo. Para obtener información se utilizó la observación, entrevista con el ocupante del puesto, entrevista de grupo con varios ocupantes, reunión de expertos, cuestionario estructurado, cuestionario de preguntas abiertas, entrevista de incidentes críticos, grabación de actividades del puesto, registros disponibles y relativos al puesto. El resultado fue la obtención, de una documentación informativa detallada de cada una de las actividades de la organización y de cada uno de los puestos de trabajo. Por otro el conocimiento de la importancia estratégica de cada uno de los puestos dentro del contexto de la organización. Se concluyó que el Análisis, Descripción y Valoración de Puestos dará información para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en su unidad y poder tomar decisiones que permitan incrementar su excelencia, la mayoría de ellas encaminadas a equilibrar la carga de trabajo entre sus subordinados. Permitirá al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.

Padilla (2013) "Implementación de un modelo para el análisis de descripción de puestos de una empresa de giro Metal-Mecánica", México, para obtener el grado Maestría en Psicología con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional (tesis) Universidad Autónoma de Nuevo León México. El principal problema radica en la carencia de un análisis y descripción de puestos, esto impacta en el desempeño general de la empresa, el desconocimiento de actividades y responsabilidades representa ineficiencia, conflictos internos y tiempo invertido en resolver problemas generados por la misma desorganización de la estructura empresarial. El objetivo del estudio es implementar bajo el modelo de Dessler, el análisis y descripción de cada puesto, a fin de delimitar las actividades y responsabilidades, definir los perfiles de puesto y su posición en la organización. La metodología utilizada fue un diseño descriptivo, utilizando la observación directa y entrevista como método mixto para obtención de datos del análisis. Las entrevistas y cuestionarios fueron aplicadas de forma individual, tanto con el titular del puesto como con el supervisor, en la cual se le pide que describa las responsabilidades más importantes. De esta manera se completó la información de la observación y de la entrevista, haciendo así la información más fidedigna. Los resultados obtenidos demuestran que no se cuenta con información específica de actividades, responsabilidades y competencias con las que los empleados deben contar para desempeñar sus funciones de la manera óptima. Las principales conclusiones es comprender la importancia del análisis y descripción de puesto, ya que estos sirven como punto de partida para muchos procesos administrativos de una organización. Al documentar las actividades principales de cada puesto se contribuye a guiar a los nuevos ocupantes de dichas posiciones en un futuro, evitando así depender de una persona que desempeña un puesto crítico en la compañía. Esto es una base que ayuda a desarrollar planes de capacitación para los puestos anteriores generando un plan de desarrollo profesional para los puestos inmediatos a una posición. También es fundamental para la selección de personal, ya que en el mismo documento se agregó el perfil del puesto y esto le ayuda al personal de recursos humanos o al jefe inmediato a seleccionar al trabajador que más se asemeje con las características de la vacante sin que haya la necesidad de que cada vez que se vaya a cubrir una posición el jefe inmediato deba de hacer una solicitud con los requisitos del candidato.

Ayala (2019) "Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito", Ecuador, para optar al grado de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, (tesis), Universidad Andina Simón Bolívar. La problemática planteada indica que la compañía administra su personal de una manera empírica e informal, partiendo que su estructura organizacional no está definida, no existen descriptivos de cargos, la selección de personal no sigue un proceso, sino que busca cubrir las vacantes de la manera más rápida, las contrataciones y vinculaciones no siempre son legitimadas, la inducción y entrenamiento al nuevo personal es ambiguo; así como la inversión para temas de capacitación y desarrollo es nula. El objetivo del estudio es determinar cómo influye la inexistencia de procesos para el reclutamiento, selección e inducción de personal, en el desempeño del talento humano de la organización. La metodología utilizada tiene un enfoque de carácter descriptivo, se empleó la técnica de encuesta para obtener información sobre la percepción actual de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal. El estudio consiste en determinar la asociación o relación entre las variables, mediante el uso de la técnica estadística de la correlación y Prueba Ji Cuadrada. Los resultados obtenidos indicaron que los procesos y prácticas asociadas con la gestión del talento humano son realizados de una manera empírica y aislada, lo cual tiene una relación significativa con el desempeño de sus colaboradores. No obstante, se considera también que se puede revertir ese escenario con innovación e implementación de sistemas que formalicen cada proceso de talento humano, cometido que depende principalmente de la toma de decisión de sus accionistas y directivos. Las principales conclusiones, la administración y gestión del talento humano en la compañía es llevada de una manera aislada e informal. Al carecer de procesos definidos y prácticas que visibilicen una gestión formal del talento humano, menoscaba el desempeño de los colaboradores. Para que la compañía obtenga mejoras importantes, debe existir una sensibilización, respecto a la importancia de incorporar políticas y procesos que organicen y mejoren su gestión empresarial.

López (2018) "Guía para el reclutamiento y selección de personal para la microempresa" Guatemala, para obtener el grado académico de Maestra en Administración Industrial y de Empresas de Servicios, (tesis), Universidad de San Carlos de Guatemala. La

problemática radica en que muchas empresas no cuentan con modelos establecidos para realizar de manera efectiva y eficaz el proceso de reclutamiento y selección de personal. El objetivo del estudio es establecer los lineamientos generales para realizar el proceso de atracción, adquisición y contratación de los recursos humanos idóneos para realizar de manera eficiente las actividades y labores en las organizaciones. En cuanto a la metodología para recopilar la información se utilizó como instrumento de investigación la entrevista estructurada, debidamente planificada, con la finalidad de obtener información relevante de los administradores de personal de las empresas y colaboradores actuales. Los resultados obtenidos determinaron que al personal de las empresas les parece inadecuado el proceso de reclutamiento y selección, ya que no se realiza de manera integral y cuenta con muchas deficiencias. Las principales conclusiones mencionan que, al aplicar el nuevo manual como lineamiento de reclutamiento y selección, se espera que el proceso de contratación sea más eficiente, permita reducir los tiempos de respuesta y el índice de rotación de personal. Para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de cualquier empresa, es necesario que los responsables se mantengan actualizados sobre los requerimientos que las empresas tienen en cuanto a los perfiles de puestos, las metodologías para realizar entrevistas y las apropiadas pruebas psicométricas que permitan cubrir esos requerimientos.

Para las organizaciones es fundamental contar con personal calificado para el desempeño de las actividades y funciones dentro de las áreas de trabajo. Las personas encargadas del personal deben contar con manuales o guías que les brinden los lineamientos para realizar estos procesos administrativos de una manera óptima y eficiente, les permita ahorrar tiempo y recursos.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Administración de Recursos Humanos

Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa, actualmente se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización de las personas, con el propósito que ayuden a las organizaciones a mantener ventajas sostenibles frente a los competidores que disputan el mercado. Chiavenato (2018) resalta el aporte que brinda la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones “constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas.” (p.80). En este proceso se realizan las actividades de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, con el objeto de proporcionar habilidades y competitividad a la organización.

En la actualidad las organizaciones enfocan su atención en el personal que trabaja con ellos, es necesario resaltar la importancia de mantener y mejorar la gestión y administración del talento humano. Sotomayor (2016) expresa que la Administración de Recursos Humanos “atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”. (p.30) Estas fases ayudan a las organizaciones, a buscar y contar con un personal adecuado, para cada uno de los puestos de trabajo.

Es necesario resaltar la importancia que las organizaciones deben brindar al talento humano, tomando en consideración cada una de las etapas del proceso administrativo, desde la planeación, organización, desarrollo y control del personal, con el objetivo primordial de promover el desempeño eficiente y que las personas colaboren para alcanzar los objetivos organizacionales. Los colaboradores pueden desarrollar habilidades y competencias que permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo.

## 2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables, con el fin de evaluar las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones. Los autores Davis, Guzmán y Werther (2019) hacen referencia a los objetivos de la administración del capital humano “no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso”. (p.7). En la actualidad es necesario que las organizaciones estén preparadas para enfrentarse diariamente a los desafíos internos y externos, esto solo podrán lograrlo si cuenta con objetivos claros que les sirvan de guía y soporte para alcanzarlos.

Hay cuatro desafíos en que la administración de recursos humanos debe fundamentarse, para alcanzar las metas de la organización, los autores (Davis et al., 2019) describen cada uno de ellos:

a) **Objetivos corporativos.**

Contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

b) **Objetivos funcionales.**

Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Establecer el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

c) **Objetivos sociales.**

Debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

d) **Objetivos personales**

Cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de

alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. (p.7).

Para lograr los objetivos, la Administración de Recursos Humanos ayuda a los líderes de las organizaciones a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas que tengan las características necesarias.

### **2.3 Subsistemas de Recursos Humanos**

Diversas actividades o entidades relacionadas entre sí forman un sistema, todo sistema consta de dos o más partes que interactúan entre sí, pero que poseen límites claros y precisos. Una organización es un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, etcétera. Tanto los subsistemas del cuerpo humano como los de la organización poseen límites claros y precisos. (Davis et al., 2019) exponen “Cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades”. (p.15). El subsistema de la administración de capital humano lo define en las etapas de fundamentos y desafíos, preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, relación con el personal y evaluación.

El área de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. El subsistema de Administración de Recursos Humanos, planteado por Alles (2017) de basa en un modelo que apunta al desarrollo de competencias, basándose en tres fases: “Selección, a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; Evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el Desarrollo de las mismas”. (p.16). La selección, la evaluación del desempeño y el desarrollo son los tres pilares bajo los cuales se respalda la puesta en marcha de una efectiva gestión por competencias.

En las organizaciones el subsistema de recursos humanos cuenta con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen

la administración de personal. El área de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización.

## **2.4 Análisis de Puestos**

Representa el punto de partida de todas las técnicas de dirección de recursos humanos. Dessler (2015) lo define como “procedimiento para establecer las responsabilidades y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debería de contratar para ocuparlo”. (p.55). Es necesario incluir los elementos de un trabajo específico, la capacidad, los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos, riesgos y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

Al momento de desarrollar evaluaciones de desempeño o capacitaciones, las organizaciones realizan análisis de puestos para considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. Chiavenato (2018) plantea el análisis de puestos y la importancia de su utilización “sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.” (p.336). Realizando un adecuado análisis se proporciona un panorama de todas las tareas y habilidades que debe poseer el candidato adecuado.

Los encargados de la gestión de recursos humanos suelen desarrollar el análisis de puestos de trabajo en tres ocasiones, cuando se funda la organización, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y cuando debido a los avances tecnológicos se transforman de forma importante los puestos de trabajo. Por lo cual el objetivo del análisis de puestos radica en aumentar la productividad y mejorar el desempeño.

## **2.5 Métodos para el Análisis de puestos**

En las organizaciones el análisis de puestos puede llevarse a cabo de formas diferentes, tomando en consideración las necesidades, recursos y factibilidad para la empresa.



### **2.5.1 Método de Observación**

Método más utilizado por su eficacia, se realiza el análisis del puesto observando de manera directa y dinámica cada una de las funciones mientras estas se realizan. Gan y Trigine (2013) hacen referencia al método de la observación directa “consiste en un estudio detenido, mediante la visualización del operario durante la ejecución del trabajo de lo que hace, cómo lo hace, con qué medios, con qué frecuencia”. (p.22). Es aconsejable realizarlo en trabajos fáciles y rutinarios. Debido a que, no siempre la observación aclara todas las dudas, por lo general se debe acompañar de otro método como, la entrevista y análisis con el trabajador o con el encargado. Entre sus ventajas destacan la objetividad y veracidad de los datos obtenidos si es observador externo y que es muy útil para reforzar la información obtenida por otra fuente. Entre sus inconvenientes hay que mencionar el gran coste que supone a la organización, el tiempo invertido para que el análisis sea completo y el que no se pueda aplicar en trabajos que no sean sencillos ni repetitivos.

### **2.5.2 Método de Entrevista**

Recopilación de la información por medio de una entrevista entre el experto del puesto y la persona encargada de recabar la información. Según Sergio García en su tesis Análisis de Trabajo y Selección del Personal de la Universidad de Miguel Hernández de Elche, España indica que el método de entrevistas se trata de mantener una conversación con el ocupante del puesto que se desea analizar, generalmente se suele realizar en el mismo lugar de trabajo. Estas pueden ser estructuradas o no estructuradas. En estas últimas se va desarrollando conforme el entrevistador crea oportuno. (García, 2017)

Entre sus ventajas se encuentran la facilidad para obtener información detallada y la que no contiene contraindicaciones, puesto que puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo. Sus principales inconvenientes son el tiempo exigido para preparar las preguntas, acercarse al lugar de trabajo y mantenerlas con todos los trabajadores necesarios, así como el costo elevado.

### **2.5.3 Método de Cuestionario**

Formato estructurado que tiene como objetivo recoger la información del puesto. Sergio García indica que, para realizar el análisis, el trabajador debe responder a una serie de preguntas relacionadas con los conocimientos, habilidades, obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo. (García, 2017)

Este método tiene la ventaja que permite obtener información de gran número de empleados y de varios puestos diferentes en muy poco tiempo con un coste relativamente bajo. Sus grandes desventajas son la probabilidad que pueda haber dificultad para la preparación y comprobación del cuestionario, así como que el informante debido a errores en el cuestionario pueda interpretar erróneamente la información.

### **2.5.4 Reportes, bitácoras, documentos**

Verificación de los registros de funciones, actividades del colaborador en las actividades diarias. Sergio García hace referencia en algunos casos, la información para el análisis del puesto se reúne haciendo que el trabajador describa sus actividades cotidianas en un diario o bitácora, se trataría de un registro que el trabajador lleva a intervalos regulares (días, semanas) de las actividades o tareas que realiza y en su caso la cantidad de tiempo que dedica a cada una de ellas. (García, 2017)

La ventaja principal es que permite obtener información de puestos especializados que de otra manera sería más difícil. Desventaja que el trabajador puede exagerar la importancia de su puesto y del trabajo que realiza.

### **2.5.5. Métodos mixtos**

Se combina los métodos que se adecuen a las necesidades de la organización. Sergio García indica “normalmente no se suele utilizar un método de análisis de puestos de forma exclusiva debido a que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características y es más apropiada una combinación de varios métodos”. (García, 2017). Uno de los más utilizados por los analistas es el cuestionario y la entrevista. En primer lugar, el trabajador realiza el cuestionario y posteriormente el analista le hace una

entrevista rápida. También se suele hacer la entrevista con el superior para profundizar y aclarar las dudas que puedan surgir.

Las combinaciones de estos métodos dependerán de las necesidades y recursos que posea cada empresa, como también los objetivos del análisis y el personal disponible para esta función.

## **2.6 Etapas en el Análisis del descriptor de puestos**

(Davis et al.,2019) hacen referencia a un programa de análisis de puestos, el cual debe incluir las siguientes etapas:

### **2.6.1 Planeación**

Se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa.

- a) Definir comité de validación
- b) Determinar puestos por describir
- c) Elaborar Organigrama
- d) Elegir método
- e) Determinar factores de medición

### **2.6.2 Preparación**

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

- a) Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- b) Preparación del material de trabajo.
- c) Disposición del ambiente.
- d) Recolección previa de datos

### **2.6.3 Realización**

Se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- a) Recolección de los datos sobre los cargos mediante los métodos de análisis elegidos.
- b) Selección de los datos obtenidos.
- c) Redacción previsional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- d) Presentación de la redacción previsional al supervisor inmediato, para que la rectifique o ratifique.
- e) Redacción definitiva del análisis de cargos.
- f) Autorización de descriptores por parte de Comité.

## **2.7 Principales usos y aplicaciones del análisis y descripción de puestos en los procesos de Recursos Humanos**

El autor Dessler (2015) hace referencia a las diversas aplicaciones que se pueden derivar de una análisis y descripción de puestos, haciendo énfasis en las siguientes:

### **2.7.1 Reclutamiento y selección**

En este proceso se requiere ubicar, identificar y atraer candidatos capaces. La información acerca de las responsabilidades que entraña el puesto, así como las características humanas que se requieren para realizar estas actividades, ayuda a los gerentes a decidir el tipo de personas que se reclutarán y contratarán.

### **2.7.2 Cumplimiento de la igualdad de oportunidades de empleo**

El análisis de puesto también es fundamental para validar las prácticas de recursos humanos más relevantes. Los empleados deberían conocer las funciones esenciales de cada puesto de trabajo, para buscar la igualdad y buscar oportunidades de crecimiento dentro de la misma organización.

### **2.7.3 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño compara la actuación real de cada trabajador con sus responsabilidades y los estándares de desempeño. Es difícil establecer la eficiencia de

los colaboradores, si no tenemos bien definidas las funciones, tareas, objetivos del puesto.

#### **2.7.4 Remuneración**

La retribución, como el salario y los bonos en general, dependen del grado de estudio y las habilidades requeridas para el puesto, las amenazas para la seguridad, el nivel de responsabilidad, etc.; todos estos factores se pueden evaluar mediante el análisis del puesto.

#### **2.7.5 Capacitación**

La descripción del puesto lista las responsabilidades específicas y las habilidades requeridas para el trabajo y, por consiguiente, la capacitación necesaria.

### **2.8 Manual de descripción de puestos**

Es una herramienta administrativa que describe las actividades, tareas y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto. El autor Flanklin (2015) hace referencia al manual de puestos “conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización”. (p.195). En el Manual se describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal, formulan los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.

### **2.9 Descripción de puestos**

Es una exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un puesto desempeña. El autor Dessler (2015) establece que la descripción de puestos de trabajo es una “lista de responsabilidades de un puesto, la relación de reporte, las condiciones y responsabilidades de supervisión de este. Es resultado del análisis de puestos”. (p.55). Esta información debe ser presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas, es necesario incluir las especificaciones del puesto.

En relación con la información anterior Robbins y Coulter (2014) hacen referencia a la

descripción de los puestos de trabajo “es una relación por escrito de las características de un empleo y suele constar de una reseña de las actividades que contempla, del entorno donde se lleva a cabo y de las condiciones en las que se realiza”. (p.387). En este documento se detallan todos los puestos, sirve para formalizar las asignaciones de los puestos en las organizaciones.

La descripción de puestos es una declaración por escrito de lo que realiza un empleado, cómo y por qué de lo que realiza. La descripción del puesto suministra información necesaria sobre las especificaciones del puesto, para que la organización tenga una percepción adecuada sobre los requisitos que deben tener los candidatos para realizar el trabajo.

### **2.10 Perfil de Puesto**

Se puede definir como un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular. Los aspectos que incluyen comúnmente la especificación del puesto son factores relacionados con el puesto, como los requisitos educativos, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. (Mondy, 2010)

Las autoras De la Calle y Ortiz (2014) definen el perfil de puestos “es el documento donde se recoge la información relativa a características que debería tener la persona que lo ocupe para que pueda desempeñarlo adecuadamente”. (p.32). Para poder realizar un perfil de puesto, el encargado de recursos humanos debe sentarse con el jefe de área para definir las características deseadas que la persona tenga para ocupar el cargo de trabajo.

Como componente del subsistema de organización y distribución del trabajo, los perfiles de puestos constituyen un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos tales como selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, contratación, entre otros, a partir de la información técnica de su contenido.

## **2.11. Elementos del descriptor y perfil de puesto**

Para redactar un descriptor de puestos no existe un formato estándar, fundamentalmente deben incluir tres aspectos: identificación del puesto, resumen del puesto, responsabilidades y obligaciones. Adicional en algunos casos incluyen la autoridad del titular, los estándares de desempeño y/o las condiciones laborales.

### **2.11.1. Identificación**

Incluye la especificación de donde se encuentra la posición en la organización. Ayuda a evitar que haya duplicidad de nombre más no de actividades o viceversa. El contenido de este campo debe contener los siguientes aspectos: área, departamento o sección, denominación del puesto, actual ocupante, superior jerárquico, fuentes de información de trabajo, quién ha formulado la descripción del cargo, las fechas de análisis de trabajo y la verificación de la descripción del trabajo.

### **2.11.2. Resumen del puesto de trabajo**

Se debe incluir la misión del puesto o la razón de ser del mismo en la organización, para qué existe y cuáles son los resultados esperados, así como las actividades o funciones desempeñadas. Determinación de las acciones que se deben realizar en el puesto de trabajo, diferenciar entre tareas que se han de realizar de forma permanente, alternativa u ocasionalmente. Las funciones serían las que objetivamente realizaría cualquier persona que ocupe el puesto.

### **2.11.3. Obligaciones y responsabilidades del puesto**

Explica que hay que hacer en el trabajo, cómo se hace y por qué se hace. Las responsabilidades básicas son tareas en las que se descompone la misión del puesto y de cuya realización es responsable el titular, ya sea directamente o por medio de sus subordinados.

## **2.12 Otros elementos a considerar en el descriptor y perfil de puesto**

Para llevar a cabo de forma efectiva la descripción de puestos debe incluir los siguientes

elementos:

### **2.12.1 Identificación del puesto**

Incluye la especificación de donde se encuentra la posición en la organización. Ayuda a evitar que haya duplicidad de nombre más no de actividades o viceversa.

### **2.12.2 Propósito del puesto**

Dar una visión general de cuál es la finalidad del puesto dentro de la organización/institución. Actividad esencial por la que existe el puesto.

### **2.12.3 Funciones y responsabilidades del puesto**

Son los elementos que conforman un papel y cumplimiento del colaborador. Función es aquella actividad esencial que debe realizar para cumplir el puesto.

### **2.12.4 Toma de decisiones y alcance**

El impacto de las decisiones del puesto y dentro de la organización. Personal directo o indirecto a su cargo. Alcance que tiene el puesto en la estructura.

### **2.12.5 Competencias laborales**

Es tener los conocimientos y la habilidad para responder satisfactoriamente la demanda de una tarea o actividad. Las competencias son: conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes.

### **2.12.6 Perfil del puesto**

Debe tener requisitos objetivos, experiencia general, experiencia específica, formación académica, conocimientos, nivel de informática/ofimática.

### **2.12.7 Indicadores**

Ayudan a detectar cuando la empresa va en otra dirección a la deseada.



### **2.13 Proceso de Admisión de Personal**

Está integrado por el proceso de reclutamiento y selección, cada empresa lleva a cabo estos procesos de acuerdo con sus necesidades, existen diferentes técnicas de reclutamiento y de selección. Así también al haber seleccionado al candidato idóneo, es importante que las empresas lleven a cabo el proceso de inducción para facilitar el acoplamiento del nuevo colaborador en la organización y su puesto de trabajo.

### **2.14. El reclutamiento de Recursos Humanos**

Una vez que se han identificado los perfiles profesionales de los puestos de trabajo, comienza el proceso de reclutamiento y selección. López y Ruiz (2019) se refieren al reclutamiento “consiste en captar un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para cubrir los puestos de trabajo vacantes” (p.13). Cuando en las empresas surgen vacantes, en el departamento de recursos humanos estudiarán, apoyándose en el perfil profesional de cada puesto, si la persona adecuada puede encontrarse dentro de la empresa o ha de buscarse fuera. Ello da lugar a dos fuentes de reclutamiento que pueden ser las internas y las externas.

#### **2.14.1 Reclutamiento interno**

Muchas organizaciones siguen la política de cubrir las vacantes reclutando candidatos de entre el personal existente en la empresa. Para que el reclutamiento interno sea motivador y no genere mal ambiente laboral, los puestos vacantes se tienen que publicar en tabloneros de anuncios, Intranet, correo electrónico. La selección tiene que ser transparente y llevada a cabo por una comisión cuya composición se pacta con los representantes de los trabajadores. López (2019)

Habitualmente la selección interna se basa en la antigüedad y en los méritos.

- a) Antigüedad. Es el tiempo que la persona ha estado al servicio de la empresa.
- b) Se tiene en cuenta si los candidatos han conseguido los objetivos marcados y si desempeñan destacadamente las tareas de su puesto y la formación adquirida.

Si hubiera dudas entre varios candidatos, se aplicarían técnicas como las utilizadas habitualmente en selección, como pruebas, entrevistas, concursos de méritos, entre otras.

#### **2.14.1.1 Ventajas del reclutamiento interno**

El procedimiento o movilización interna de personal trae beneficios considerables para la organización. Chiavenato (2018) hace referencia a las principales ventajas:

**Es más económico:** evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.

**Es más rápido:** evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.

**Presenta un índice mayor de validez y de seguridad:** ya se conoce al candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción a la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascenso.

**Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación de personal:** esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas. (p.134)

### **2.14.1.2 Ventajas del reclutamiento interno**

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas Chiavenato (2018):

Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.

Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados. Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación.

No se puede hacer en términos globales en toda la organización. (p.135)

### **2.14.2 Reclutamiento externo**

Las organizaciones recurren al reclutamiento externo por diferentes motivos, principalmente para la obtención de personal cualificado o para rejuvenecer algunos departamentos con bajos niveles de rotación. Las principales fuentes de reclutamiento externo podemos mencionar:

#### **a) Candidaturas espontáneas**

Muchas personas envían su currículum vitae para que figure en los archivos de las empresas por si en el futuro pueden necesitar empleados. Se utiliza para ello el correo ordinario, el correo electrónico o la página web de la empresa.

#### **b) Anuncios en prensa, páginas web y portales de empleos en internet**

En la actualidad se necesita un enfoque de búsqueda proactivo, a través de múltiples vías, capaz de llegar al candidato y de despertar su interés. Los anuncios en prensa cada vez se utilizan menos. Sin embargo, el internet se utiliza cada vez más, y puede hacerse de dos formas: páginas webs de muchas empresas en las que se pueden rellenar formularios virtuales. Portales de empleo que facilitan el contacto entre empresas y candidatos.

### **c) Agencias de empleo**

Las organizaciones en vez de ir directamente al mercado de recursos humanos contratan servicios en agencias de empleo, para lo cual entregan a las agencias una descripción completa y precisa del cargo que se va a cubrir, y con esta información la agencia ofrecerá un grupo de candidatos adecuados para la selección del idóneo de acuerdo con las necesidades de la organización.

Es importante mencionar que algunas de estas empresas cobran un porcentaje a la empresa valorado por el salario que se ofrecerá al candidato, y/o cobran un porcentaje de sueldo o el primer sueldo al candidato que inicia el proceso de selección al momento de iniciar a laborar en alguna de las empresas que lo seleccione.

### **d) Recomendaciones de los empleados de la empresa**

Es probable que los empleados de la empresa recomienden a sus familiares o conocidos para cubrir las vacantes que se produzcan en sus empresas.

### **e) Formación en centros de trabajo**

Permite al empresario preseleccionar a los futuros trabajadores, a la vez que practican los conocimientos adquiridos en los centros educativos.

### **f) Bolsas de empleo**

De centros de formación profesional, instituciones, colegios profesionales, centros de orientación para el empleo, etc.

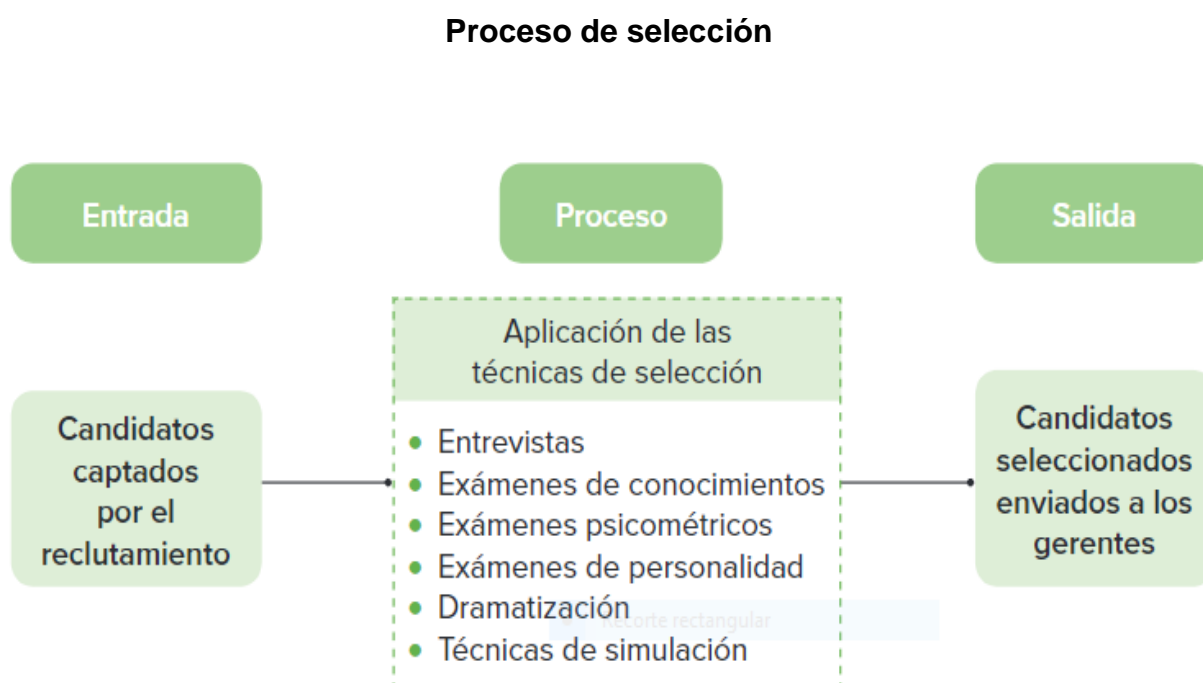
## **2.15. La selección de personal**

Consiste en la elección de los profesionales que han de ocupar los puestos vacantes en la empresa. Debe ser realizado de manera objetiva, exhaustiva y por profesionales cualificados para ello. El proceso de selección que puede ser diferente en cada empresa y para cada puesto. Puede ser más largo o corto y pueden utilizarse diferentes instrumentos de selección. López (2019). La selección de personal es una serie de pasos

específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deberán contratarse. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y termina con la decisión de contratar a uno de los aspirantes.

Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección inadecuada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa. Es importante un esfuerzo coordinado de todo el personal para lograr una administración efectiva y para que la organización alcance los objetivos deseados.

En la mayoría de los procesos de selección participa un gran número de candidatos. Por ello, se realiza una preselección mediante el análisis del currículum vitae y de la documentación aportada por los candidatos.



**Fuente:** Proceso de selección. Tomado del libro Administración de Recursos Humanos. Chiavenato (2018)

### 2.15.1 Instrumentos de selección

En todos los procesos de selección no se utilizan los mismos instrumentos, todo dependerá del puesto que se necesita cubrir, se puede utilizar un instrumento u otro.

Puesto de trabajo	Instrumento de selección necesario	Instrumento de selección recomendable
Directivos	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de personalidad.</li> <li>• <i>Assessment centers</i>.</li> </ul>
Mandos intermedios y técnicos con experiencia	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de personalidad.</li> <li>• Test de inteligencia y aptitudes.</li> </ul>
Técnicos titulados sin experiencia	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de personalidad.</li> <li>• Test de inteligencia y aptitudes.</li> <li>• Pruebas profesionales.</li> <li>• Dinámica de grupos.</li> </ul>
Auxiliares	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de personalidad.</li> <li>• Test de inteligencia y aptitudes.</li> <li>• Pruebas profesionales.</li> </ul>

**Fuente:** Instrumentos de selección aplicables a diferentes puestos de trabajo. Tomado del libro Operaciones Administrativa de Recursos Humanos. López (2019)

### 2.15.2 Pruebas de selección

Mediante la realización de pruebas de selección se pretende evaluar la inteligencia, las aptitudes, la personalidad y los conocimientos de los candidatos. En los procesos de selección, sobre todo en los que el número de candidatos es grande, las pruebas se utilizan más que como instrumento de selección, para reducir el número de aspirantes que accederán a las siguientes fases. Entre las principales pruebas de selección están las siguientes:

- a) Test de inteligencia
- b) Test de aptitudes
- c) Cuestionarios de personalidad
- d) Cuestionarios de intereses
- e) Pruebas profesionales
- f) Dinámicas de grupos
- g) Centros de evaluación o *assessment centers*

## h) Pruebas de idioma

### **2.15.3 La entrevista de selección**

Consiste en una conversación en profundidad sobre los datos de personalidad, las motivaciones y las competencias, para valorar si un candidato coincide con el perfil que se está buscando. El seleccionador recogerá la información de dos maneras, puede ser por medio de preguntas y mediante la interpretación del lenguaje no verbal. Los candidatos deben cuidar las respuestas verbales, pero también el lenguaje no verbal, pues gran parte de los gestos y de las posturas del cuerpo cambian de significado según el contexto en que se produzcan. López (2019).

#### **2.15.3.1 Etapas de la entrevista de selección**

La entrevista de selección merece cuidados especiales que favorezcan su perfeccionamiento, su desarrollo se lleva a cabo en 5 etapas:

- a) Preparación de la entrevista
- b) Ambiente
- c) Desarrollo de la entrevista
- d) Cierre de la entrevista
- e) Evaluación del candidato

#### **2.15.4. Solicitud de referencias**

Las referencias son una forma de comprobar la veracidad de la información que el candidato ha facilitado durante el proceso de selección. La solicitud de referencias es un tema que se debe tratar con mucha delicadeza, pues presenta aspectos éticos que hay que considerar. Las referencias se pueden solicitar de varias formas:

- a) Por Internet: las redes profesionales permiten solicitar referencias a los contactos.
- b) Por teléfono: es la forma más habitual, ya que es rápido, poco costoso y permite la indagación directa.

- c) Por escrito: no suele dar resultado, puesto que genera desconfianza al recibir respuestas generales y asépticas.
- d) Mediante una visita personal: aporta mayor precisión y claridad en la información, pero exige más tiempo y dedicación que las otras formas.

Cuando los candidatos no tengan experiencia laboral, las únicas referencias que pueden aportar son las de los centros educativos en los que hayan cursado sus estudios. En estos casos, es suficiente con pedir una copia del título o del certificado de calificaciones obtenidas. Si el candidato cuenta con experiencia laboral, la forma más adecuada de actuar es pedirle permiso, durante la entrevista, para solicitar referencias de manera confidencial a sus jefes inmediatos en anteriores empresas.

#### **2.15.5. Análisis de la información y toma de decisiones**

Cuando en los procesos de selección se han realizado una o varias entrevistas y se han aplicado diferentes pruebas, hay que integrar la información sobre cada candidato. La integración de los datos y el informe final dependerán de si ha intervenido una empresa consultora o la selección la ha realizado el Departamento de Recursos Humanos. Tanto si el proceso de selección ha sido externo como interno, siempre se realiza una última entrevista para valorar a la terna final de candidatos.

##### **2.15.5.1. Selección mediante empresa consultora**

Se elabora el informe de valoración final, con la actuación y el rendimiento de los candidatos, sus puntos fuertes y débiles, y un resumen de datos personales, académicos y profesionales.

Normalmente se presenta a la empresa cliente una terna final de candidatos.

Se realizan recomendaciones para que la empresa cliente tome la decisión final.

##### **2.15.5.2. Selección mediante Departamento de Recursos Humanos**

Se elabora un informe con los candidatos que se consideran válidos.

Se presenta una terna final de candidatos a su cliente interno, que tendrá que decidir en último lugar, asesorado por el Departamento de Recursos Humanos.



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Definición del problema

Las organizaciones sin importar su tamaño o giro del negocio deben poseer herramientas que les permitan tener la información de lo que se requiere en un puesto de trabajo. La empresa objeto de estudio no tiene una estructura organizacional definida, no se cuenta con información específica de las actividades, responsabilidades y competencias con las que los empleados deben contar para desempeñar sus funciones de manera óptima. Esto repercute al momento de necesitar contratar a nuevo personal, este proceso lo lleva directamente el jefe del área o gerente general, por no contar con un departamento de recursos humanos que lleve a cabo este procedimiento, en muchos de los casos lo realizan por medio de outsourcing.

El no tener un análisis y descripción de puestos como base impacta en el desempeño general de la organización. Si no están delimitadas las actividades y responsabilidades representa ineficiencia, conflictos internos y tiempo invertido en resolver problemas generados por la misma desorganización de la estructura empresarial. Esta situación provoca problemas relacionados con delegación y control de actividades, lo cual repercute en que exista duplicidad de tareas, los colaboradores no saben de forma precisa cuáles son sus actividades, responsabilidades, causando atrasos en el servicio a los clientes por falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la organización. La inexistencia de un manual de descriptores y perfiles de puestos provoca que los colaboradores no tengan una definición clara de las funciones, actividades y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo.

La toma de decisiones en el proceso de reclutamiento y selección de personal, la realiza el jefe del área o gerente general. El éxito o fracaso de un individuo dentro de una empresa es consecuencia no solo de su propia capacidad, sino también de la capacidad de quienes permitieron su ingreso en la organización, es decir, de quienes lo contrataron. La empresa no cuenta con un departamento específico que se dedique a realizar esta labor, el trabajo del reclutador es detectar cómo se desempeñan los candidatos, quién

decide lo que se hace o no se hace y cómo se comunican entre sí los líderes o jefes entre ellos y con sus subordinados; hacer esta detección es necesario, dado que en una empresa o institución todas las piezas humanas deben actuar armónica y comunicativamente como si fuese un solo engranaje que avanza hacia una meta común.

El proceso de reclutamiento y selección de personal de la organización se basa en lineamientos anticuados y de forma tradicional, el personal contratado en algunos casos no cumple con las funciones que el puesto requiere y, por ende, no se está alcanzando el propósito de la empresa.

A continuación, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuye un manual de descripción y perfiles de puestos, en el fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Empresa Corredora de Seguros?

### **3.1.1 Delimitación del problema**

#### **3.1.1.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis es una institución privada, dedicada a la intermediación y comercialización de seguros.

#### **3.1.1.2 Delimitación geográfica**

El estudio se enfocó en la organización, la cual se encuentra ubicada en Zona 10 del municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala.

#### **3.1.1.3 Delimitación temporal**

El estudio se llevó a cabo durante el año 2021, entre los meses comprendidos de mayo a agosto.

#### **3.1.1.4 Participantes**

Para lograr resultados satisfactorios, el estudio fue realizado con todos los colaboradores de la organización.

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 Objetivo general**

Elaborar el manual de descriptores y perfiles de puestos, orientado en el fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección del personal para la Empresa Corredora de Seguros.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar las funciones, responsabilidades y actividades de los puestos de trabajo, indicando el nivel de injerencia y toma de decisión sobre la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer los requisitos necesarios que debe contener el perfil de puesto de los candidatos para la organización, los cuales deben incluir todos los aspectos mínimos que se deben contemplar para su elaboración.
- Realizar una propuesta guía del proceso de reclutamiento y selección de personal, con énfasis en la utilización del manual de descriptores y perfiles de puestos.

## **3.3 Método, técnicas e instrumentos**

### **3.3.1 Método**

Los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo son la base para desarrollar los descriptores de puestos, toda la información recabada permitió que la elaboración del manual se realizará de una forma clara y certera. Las conclusiones sobre el estudio fueron plasmadas en el informe final, con el objetivo de brindar los hallazgos más relevantes y plantear las posibles soluciones para que sean consideradas por las

autoridades de la organización.

El estudio es de carácter descriptivo y explicativo, con un enfoque cualitativo, que permitirá establecer la necesidad que tiene la empresa de contar con un manual de descriptores de puestos y la importancia de este instrumento para llevar a cabo procedimientos más eficientes en la organización, enfocándolo en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **3.3.2. Técnicas**

Las técnicas empleadas en el desarrollo de estudio son: técnicas de investigación bibliográficas y de campo.

#### **3.3.2.1 Bibliográfica**

Se utilizó principalmente consultas bibliográficas en libros de texto relacionados con administración, recursos humanos, descriptores de puestos, reclutamiento y selección de personal. Se obtuvo información de forma electrónica en revistas, artículos, tesis e investigaciones científicas que ayudaran a construir y recopilar la base teórica que sustenta el estudio.

#### **3.3.2.2 De campo**

Las técnicas de campo que se emplearon en la investigación son las encuestas y entrevistas.

##### **3.3.2.2.1 Encuestas**

La encuesta obtuvo como fin primordial, establecer los conocimientos que tienen los colaboradores sobre los descriptores de puestos, los procesos administrativos de reclutamiento y selección de personal, que se llevan a cabo dentro de la organización.

##### **3.3.2.2.2 Entrevistas**

La entrevista permitió obtener información específica de las actividades que se realizan

en cada puesto de trabajo. Se les informó con previo aviso a los colaboradores para que ellos dispongan de un tiempo oportuno, para realizar este proceso.

### **3.3.3. Instrumentos**

Los instrumentos para recabar información en el desarrollo del estudio fueron: cuestionario y guía de entrevista.

#### **3.3.3.1 Cuestionario**

El instrumento que se utilizó en la encuesta fue el cuestionario, en donde se plantearan preguntas cerradas y opción múltiple, para obtener información sobre los puntos de vista de los colaboradores en relación con un descriptor de puestos y los procesos administrativos de reclutamiento y selección de personal, que se llevan a cabo dentro de la organización.

#### **3.3.3.2 Guía de entrevista**

El instrumento que se utilizó en la entrevista es una guía de entrevista, contará con preguntas abiertas y cerradas, con el fin que los colaboradores brindaran información concreta y detallada de las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

### **3.3.4. Población**

La Población que sirvió de base para el presente estudio fueron los 54 colaboradores, de los cuales está constituida la Empresa Corredora de Seguros en Guatemala, distribuidos por los siguientes departamentos:

### Distribución de la Población por Departamento

DEPARTAMENTOS	COLABORADORES
Administrativo	3
Financiero	4
Comercialización	3
Ventas	10
Renovaciones	10
Reclamos Daños	5
Reclamos Gastos Médicos y vida	4
Control de calidad y mejora continua	3
Cobros	6
Mensajería	5
Recepcionista	1
<b>Total, colaboradores</b>	<b>54</b>

Fuente: Información de la Empresa Corredora de Seguros

#### 3.3.5. Estadística

Para la presentación de resultados se utilizó la estadística descriptiva, presentando los resultados de datos a través de tablas y gráficas, con un análisis estadístico de los diferentes resultados obtenidos en el estudio.

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran, analizan y discuten los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos en concordancia con cada una de las fases del proceso seleccionado para la elaboración del presente trabajo de graduación.

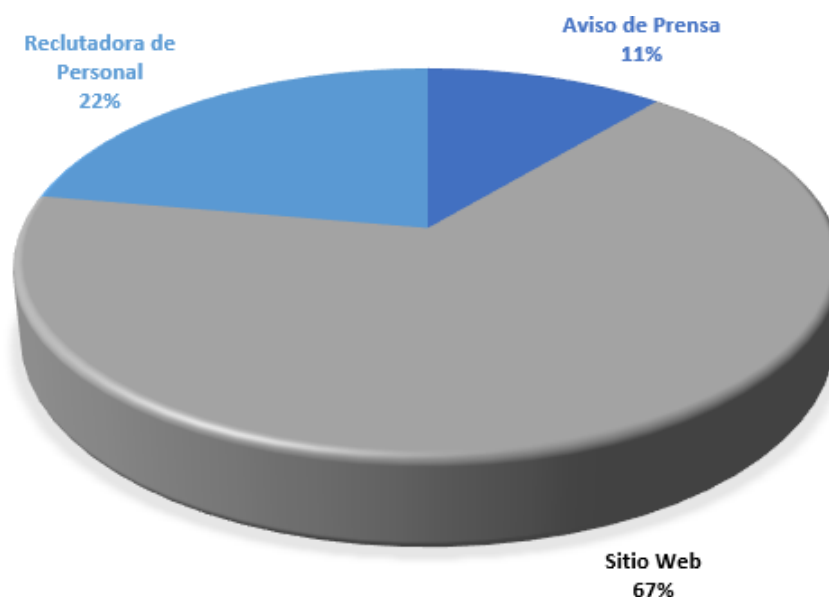
### 4.1 Presentación y análisis de resultados

La obtención de información, su análisis y presentación se lleva cabo a través de la aplicación de los instrumentos creados para el efecto y que cumplen con las fases para el desarrollo del presente trabajo.

Se implementó un cuestionario para obtener información sobre los puntos de vista de los colaboradores en relación con los descriptores de puestos y el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo dentro de la organización.

**Figura 1.**

### **Medios de información para ocupar una plaza en la empresa**

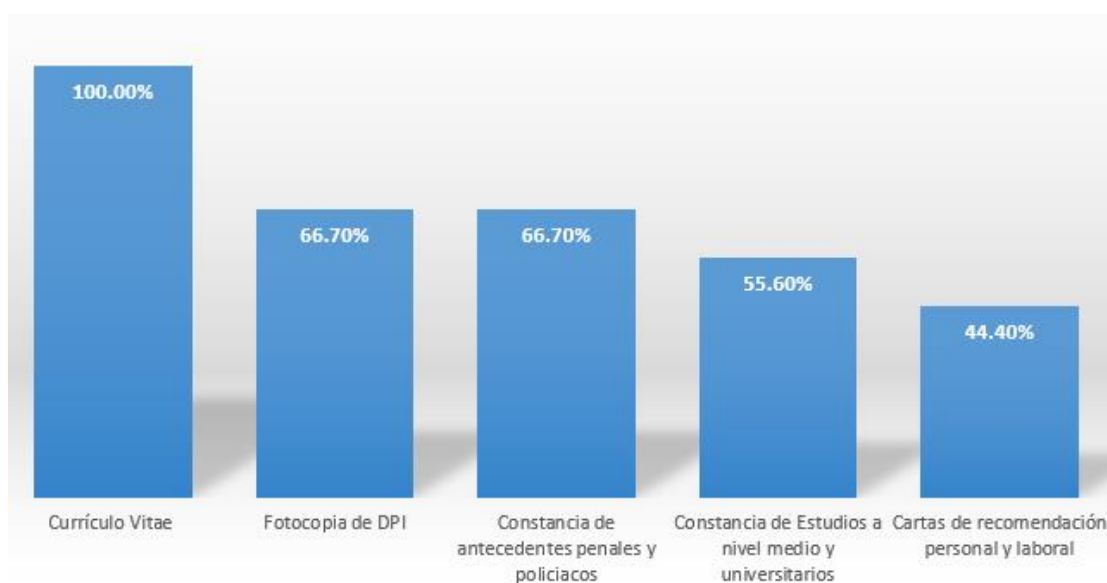


Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

Del total de los colaboradores el 67% fue informado por medio de un sitio web, el 22% por una reclutadora de personal y el 11% por un aviso en prensa. Se determina que los tres medios utilizados para informar sobre la plaza han ido cambiando en el transcurrir del tiempo. El Gerente General se ha visto en la necesidad de acudir a medios más rentables y de respuesta rápida para captar candidatos potenciales del mercado laboral y obtener un flujo mayor de expedientes para seleccionar a los que más se ajusten a las necesidades de la organización y continuar así con el proceso de selección.

**Figura 2.**

**Documentación que fue solicitada en la empresa, para postularse a una plaza en la organización.**



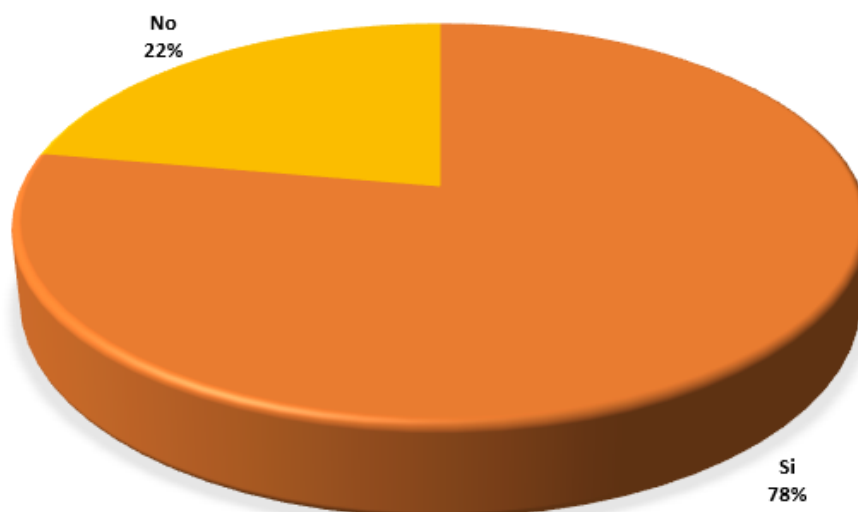
Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

Al realizar el proceso de reclutamiento en la organización se puede constatar que en un 100% les fue solicitado a los candidatos el Currículo Vitae, en un 66.70% el DPI, constancias de antecedentes penales y policíacos. Un 55.60% constancias de estudios y el 44% cartas de recomendación personal y laboral.



Se determinó que cada uno de los trabajadores entregó distinta papelería para conformar su expediente, únicamente el currículum vitae fue el documento solicitado a todo el personal. En la organización no existen lineamientos fijos para la conformación de los expedientes de los candidatos a ocupar las plazas vacantes.

**Figura 3.**  
**Solicitud de empleo**

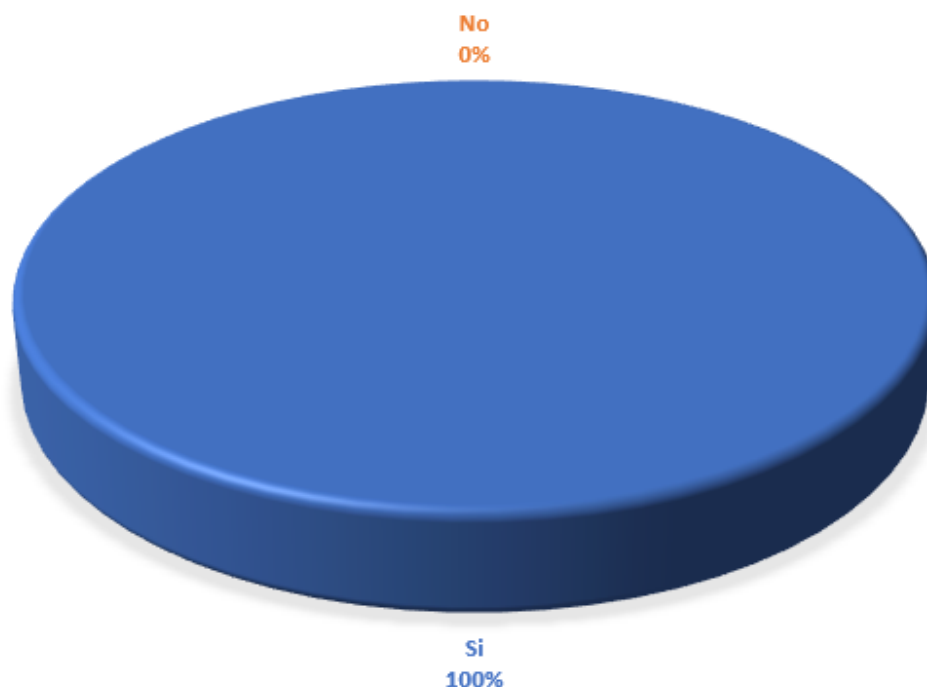


Fuente: **elaboración propia**, julio 2021

¿Llenó alguna solicitud de empleo por medio de la organización, sitio web o reclutadora de personal? El 78% de los colaboradores indicó que, si lleno una solicitud de empleo, mientras que el 22% no lleno dicho documento.

El Gerente General indicó que no tienen un formato específico para la solicitud de empleo, lo cual dificulta que se pueda revisar y corroborar de forma ágil el expediente del candidato, confirmando que cumpla con los requisitos que se hayan establecido.

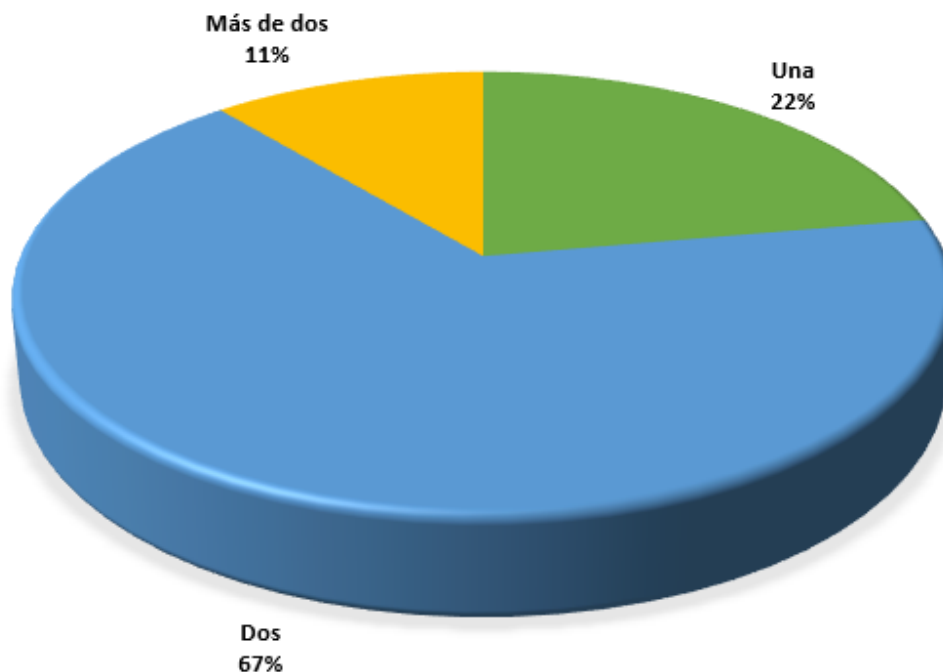
**Figura 4.**  
**Primera entrevista**



Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

¿Lo entrevistaron cuando se presentó por primera vez a la organización? El 100% de los colaboradores indico que, si fue entrevistado. El encargado de realizar las entrevistas es el Gerente General y en ciertas ocasiones es el jefe de área. En la actualidad no se cuenta con un formato de entrevista establecido, las preguntas van surgiendo durante la entrevista, las cuales buscan conocer más a fondo al entrevistado tanto laboral como personalmente.

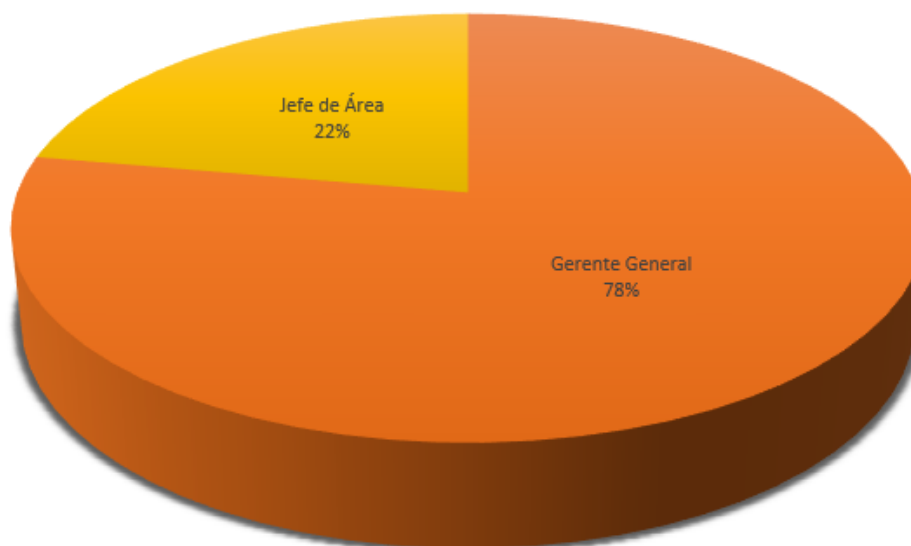
**Figura 5.**  
**Número de entrevistas antes de ser contratado**



Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ser contratado? El 67% de los colaboradores indicó que realizaron dos entrevistas, el 22% una entrevista y el 11% más de dos entrevistas. El objetivo principal de las entrevistas es un encuentro cara a cara que permite medir y evaluar la idoneidad de tu candidatura para un puesto determinado. Se trata de identificar si se tienen las aptitudes y experiencia necesarios para adoptar una contribución significativa y provechosa para la empresa.

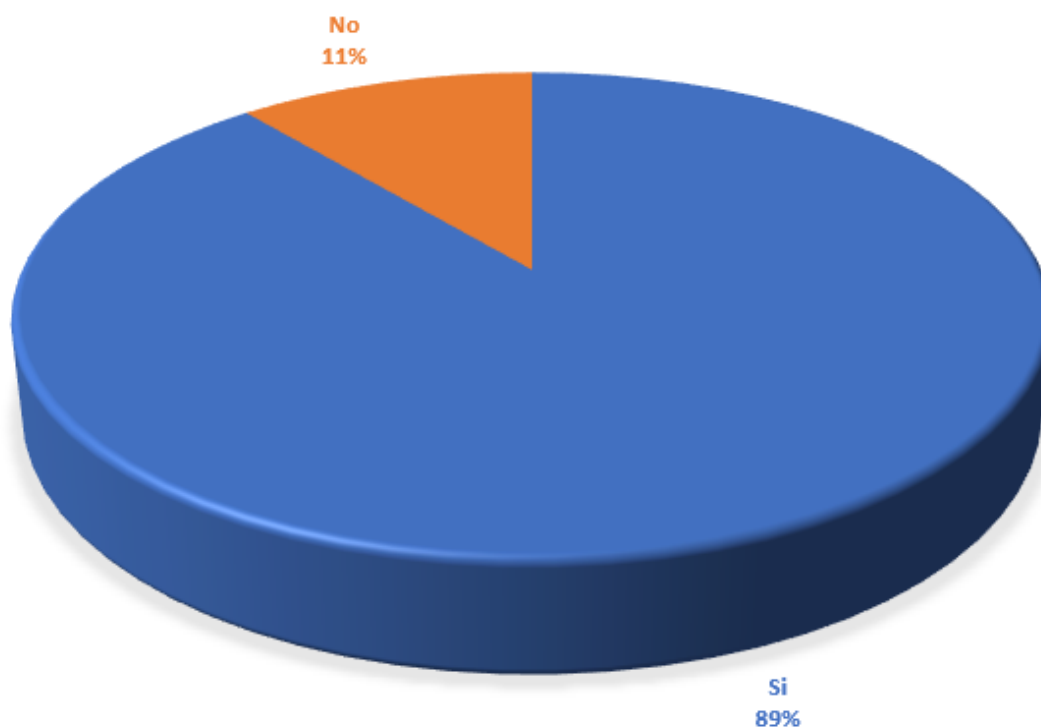
**Figura 6.**  
**Encargado de realizar las entrevistas**



Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

¿Quién fue la persona encargada de realizar la(s) entrevistas(s)? Los resultados obtenidos indican que el 78% de los colaboradores fue entrevistado por el Gerente General y el 22% por el jefe de área. Las personas que realizan las entrevistas deben contar con una guía de preguntas, al no contar con este instrumento se tiende en ocasiones a olvidar temas de importancia para abordar y conocer al candidato idóneo. Otro factor importante es el no contar con un perfil que detalle técnicamente las especificaciones y requerimientos del puesto no permite al Gerente General dar una opinión objetiva sobre los candidatos que deben continuar en el proceso de selección.

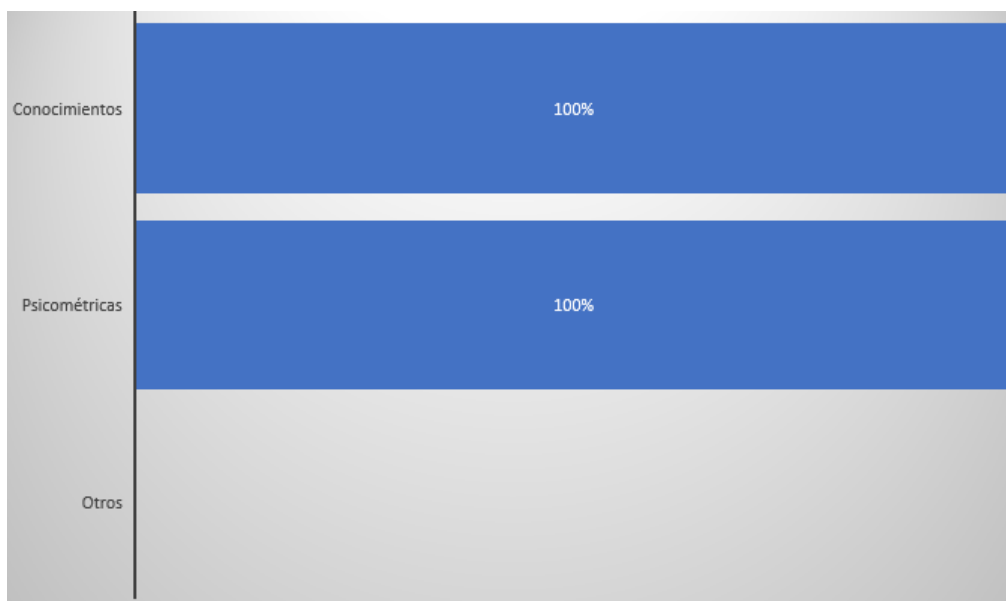
**Figura 7.**  
**Pruebas de selección**



Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

¿Le aplicaron alguna prueba antes de ser contratado? El 89% si realizó pruebas para pertenecer a las empresas y el 11% no realizo ningún tipo de prueba. La importancia de las pruebas de selección de personal radica en que permiten filtrar a los candidatos de manera más eficiente, sin tener que invertir tantos recursos.

**Figura 8.**  
**Tipos de pruebas de selección**

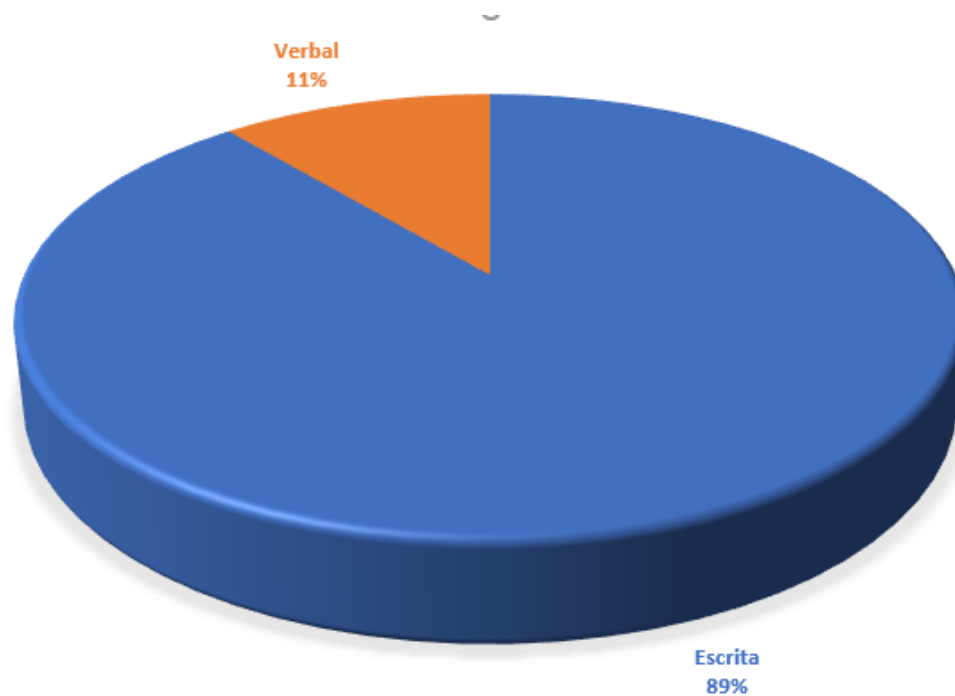


Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

¿Qué tipo de pruebas le realizaron? Se determinó que al 100% de los colaboradores le fueron aplicadas las pruebas de conocimiento y psicométricas.

Las pruebas de conocimiento fueron basadas en el tema de seguros y servicio al cliente, su interacción y trato con las personas. Las pruebas psicométricas fueron realizadas directamente por una empresa reclutadora de personal, la cual se encargó de trasladar los perfiles a la organización.

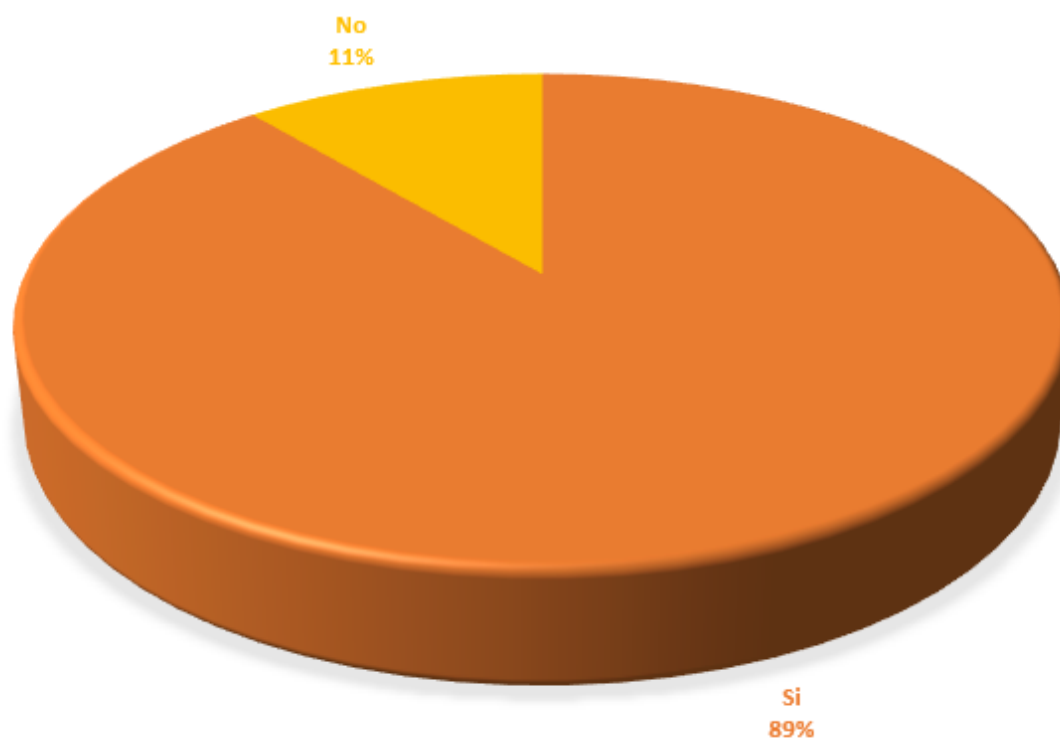
**Figura 9.**  
**Formas de contratación**



Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

Su contratación fue en forma: Los colaboradores han sido contratados de forma escrita en un 89% y 11% verbal. Se determinó que anteriormente el personal solo era contratado verbalmente, en la actualidad todos los colaboradores cuentan con su contrato de trabajo por escrito.

**Figura 10.**  
**Filosofía empresarial de la organización**

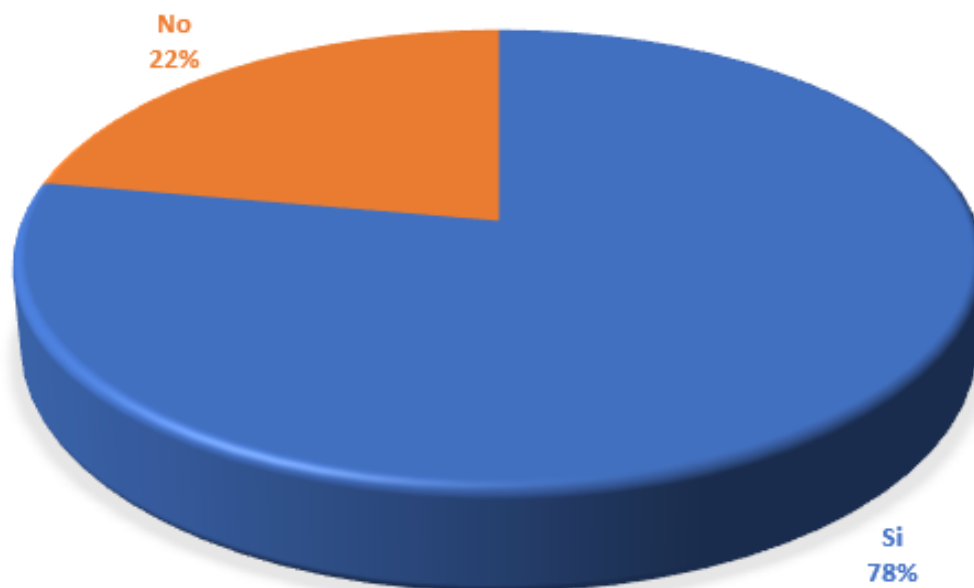


Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

¿Conoce la filosofía empresarial de la organización? El 89% de los colaboradores indican conocer la filosofía empresarial, mientras que el 11% no tiene dicha información. Las personas primordiales que deben conocer la filosofía empresarial son los colaboradores, a través de ella, deben enfocar su comportamiento y los lineamientos para alcanzar los objetivos y fidelizarse con la organización.



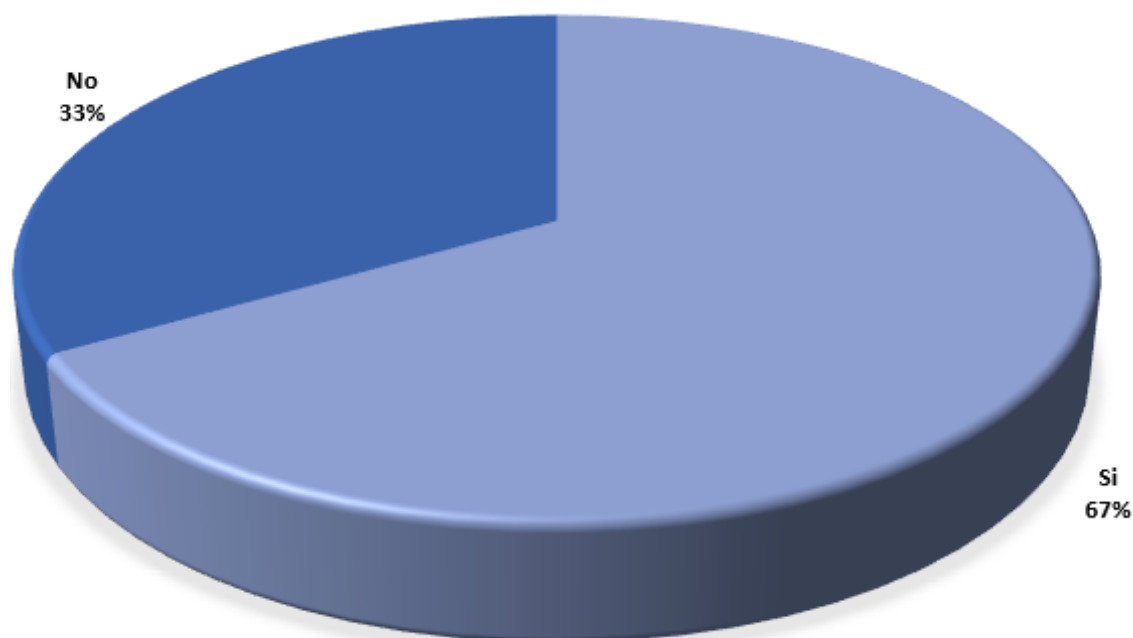
**Figura 11.**  
**Información sobre objetivos y políticas de la empresa**



Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

¿Le informaron sobre los objetivos y políticas de la empresa al momento de ingresar a laborar? El no transmitir de manera formal a los colaboradores los objetivos y políticas de la empresa no permite orientar a todos ellos hacia un mismo fin. Se determinó que solo el 78% de los colaboradores recibió oportunamente esta información. El no estar identificado con los objetivos de la organización, no permite que las actividades diarias giren en torno a la ideología de la empresa, sino por el contrario las actividades giran sobre lo que cada empleado considera que es lo mejor a realizar.

**Figura 12.**  
**Conocimiento del organigrama de la empresa**

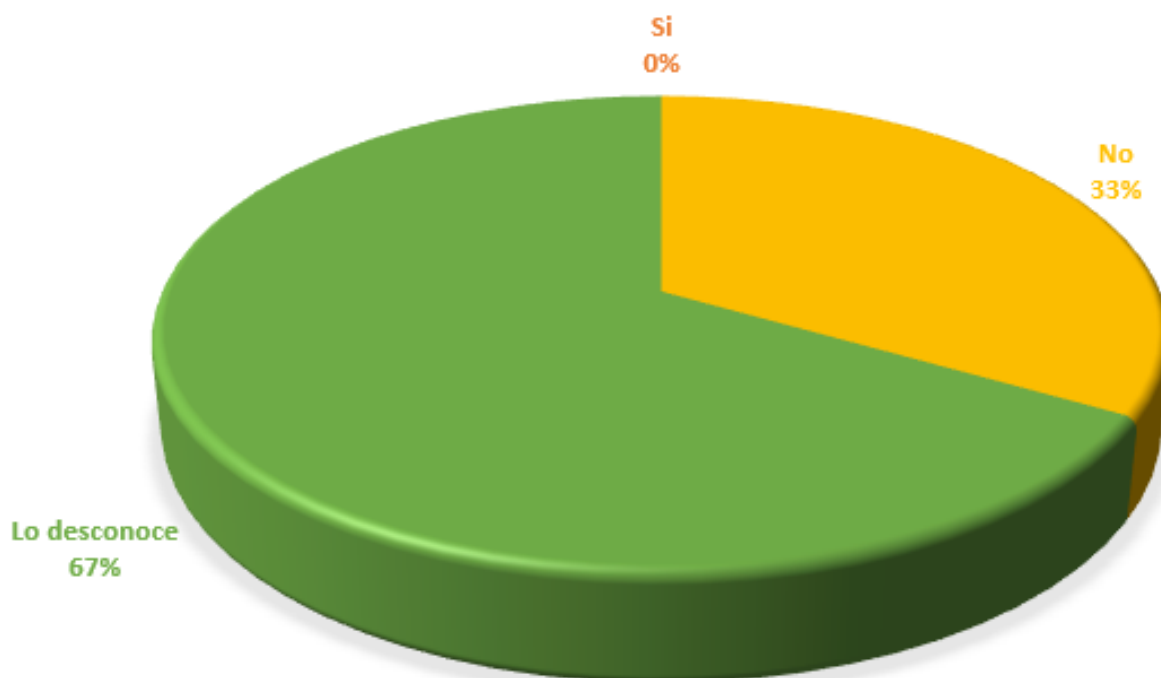


Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

¿Le dieron a conocer el organigrama de la empresa, al momento de iniciar sus labores? Solamente el 67% de los colaboradores recibió la información sobre el organigrama. Se verifico que el organigrama no está actualizado, no cumple con los requisitos en su elaboración. Es necesaria su actualización y socialización con los colaboradores.

El desconocimiento del organigrama no permite que los colaboradores actuales conozcan la estructura de la organización, sus líneas de mando y niveles jerárquicos. Los colaboradores no tienen una orientación sobre su área de trabajo e identificación con la empresa. Lo anterior ha provocado que las acciones diarias de la empresa sean llevadas a cabo de manera empírica y que las líneas de mando no esten definidas lo que hace que los colaboradores al momento de la toma de decisiones no sigan la línea jerárquica, generando así desorden administrativo, atrasos en procesos incluso molestias por no acudir y/o consultar a la persona asignada para la toma de decisiones de cada área.

**Figura 13.**  
**Manual de descriptores y perfiles de puestos**

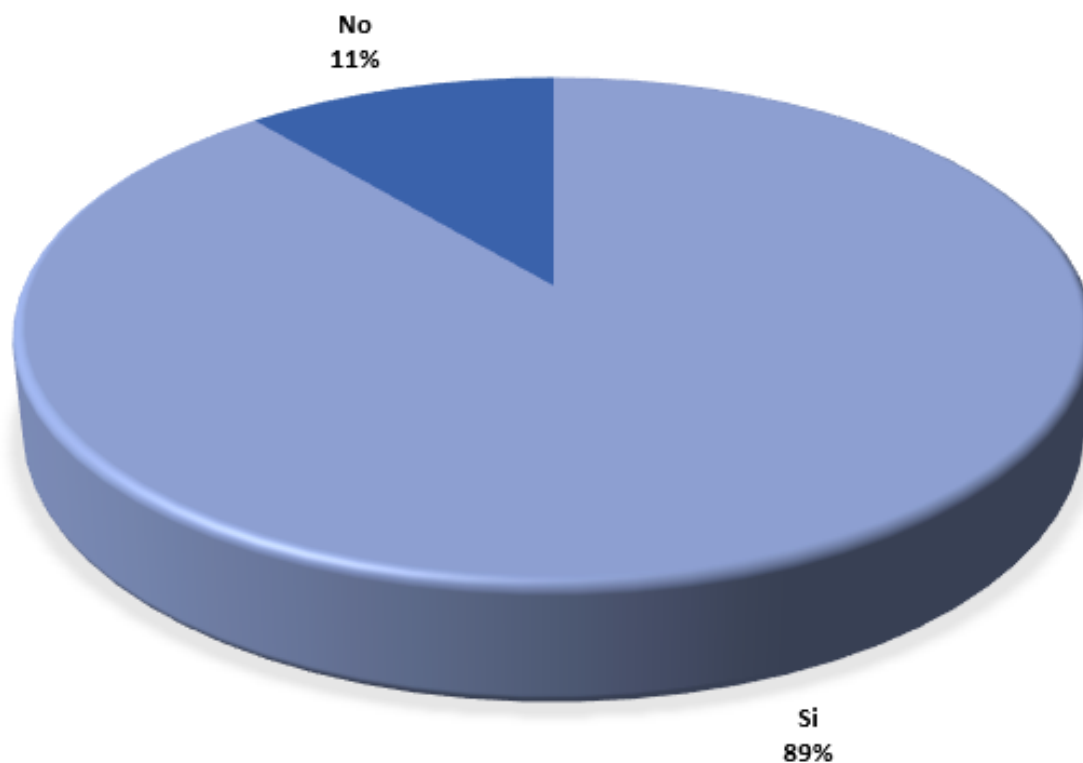


Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

¿La empresa cuenta con un manual de descriptores y perfiles de puestos? En base a las respuestas de los colaboradores se determinó que la empresa no cuenta con un manual de descriptores y perfiles de puestos.

Es necesario implementar un manual de descriptores de puestos en la empresa, este instrumento está vinculado con un perfil de puestos; es decir el descriptor reúne información necesaria para definir funciones, jerarquía, competencias, las cuales logran identificar los requisitos que el colaborador debe de cumplir y en base a esto se obtendrá el perfil del puesto.

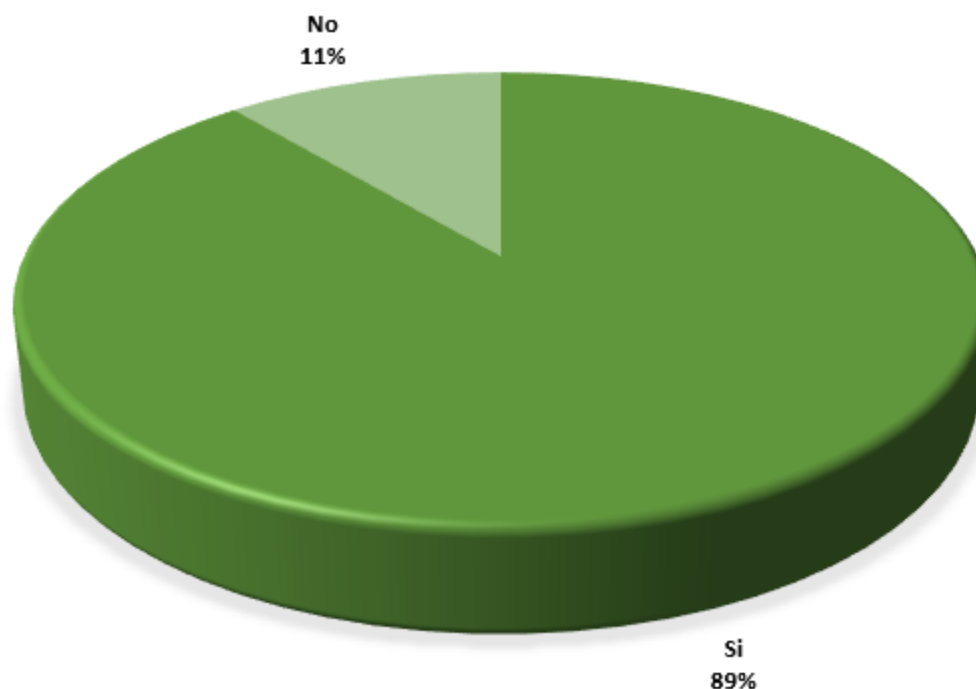
**Figura 14.**  
**Conocimiento de la influencia de los distintos departamentos en el funcionamiento de la organización**



Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

¿Conoce la forma en que los distintos departamentos influyen en el funcionamiento de la organización? El 89% de los colaboradores indicaron que si tienen conocimiento sobre la influencia que tienen las áreas de la organización entres si, mientras que el 11% indicaron que no. Es de suma importancia mantener una comunicación asertiva con todos los departamentos, esto permitirá tener un mejor control de las actividades realizadas y mantener un adecuado funcionamiento.

**Figura 15.**  
**Descripción clara del trabajo en que se desempeña**

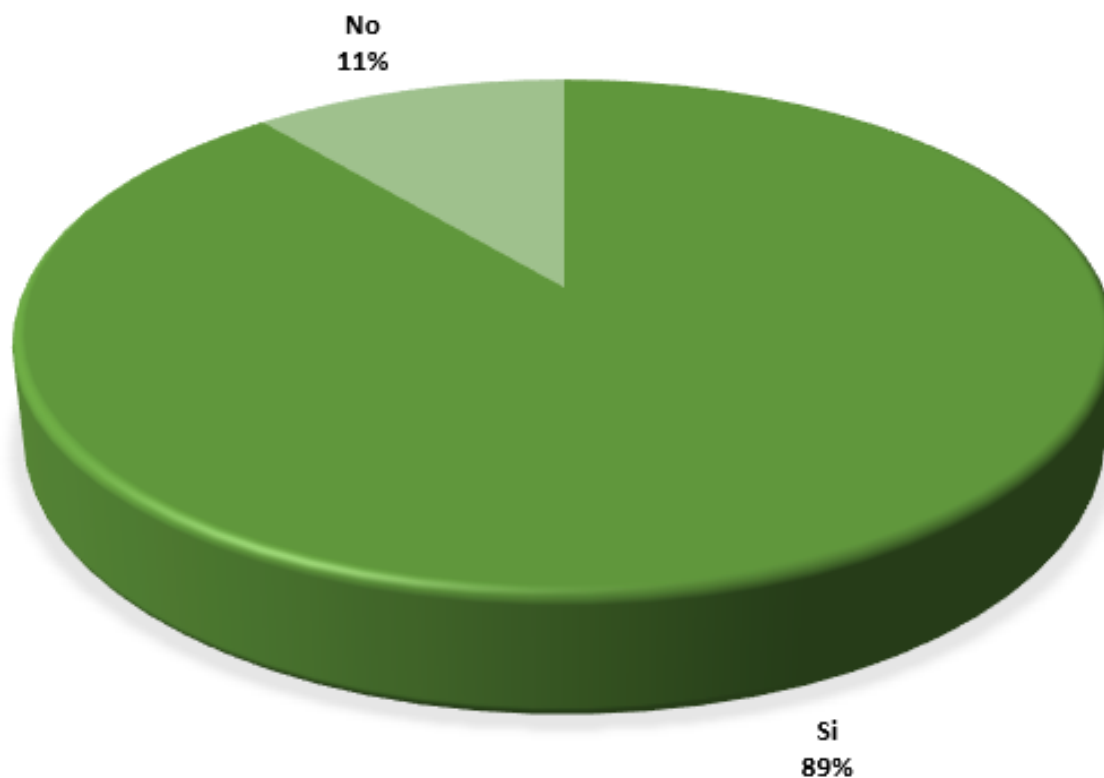


Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

¿La descripción del trabajo en que se desempeña es clara y comprensible? Es necesario dejar plasmada la descripción de cada una de las actividades que debe realizar cada uno de los colaboradores, con ello se contribuye a establecer las responsabilidades que se llevan a cabo, ya que se determinó que solo el 89% tiene clara la descripción de su puesto de trabajo.

Al contar con una clara la descripción del puesto se asegura que el desarrollo de las actividades se realice eficaz y eficientemente, logrando un óptimo desempeño de los colaboradores, y que la organización de la empresa se encuentre mejor coordinada.

**Figura 16.**  
**Directrices e instrucciones de los jefes inmediatos**



Fuente: **elaboración propia**, julio 2021.

Directrices e instrucciones de los jefes inmediatos. Se determinó que el 89% de los colaboradores recibe instrucciones claras de parte de su jefe inmediato, para el desarrollo de las actividades laborales.

Los jefes de áreas deben tener descritas las funciones y actividades de cada uno de los colaboradores, la descripción de los puestos de trabajo son una de las bases utilizadas para la formulación de las metas de desempeño, por lo que la claridad de los objetivos y metas contribuye de forma consecuente en la productividad de los colaboradores.

## 4.2 Discusión de resultados

Con la información obtenida se determinó que la Empresa Corredores de Seguros, S.A. no cuenta con un manual de descriptores y perfiles de puestos. Según Dessler (2015) en su libro "Administración de Recursos Humanos" hace referencia al descriptor de puestos como una lista de responsabilidades y actividades de un puesto, la relación de reporte, las condiciones y responsabilidades de supervisión de este. (p.55). La organización debe brindar la importancia a este instrumento, considerando que le servirá de guía para realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal, en ellos se plasma toda la información de lo que realiza un empleado, cómo y por qué de lo que realiza. La descripción del puesto suministra información necesaria sobre las especificaciones del puesto, para que la organización tenga una percepción adecuada sobre los requisitos que deben tener los candidatos para realizar el trabajo.

Los resultados obtenidos indican que las personas encargadas de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección son el gerente general y los encargados de las áreas y departamentos. Dessler (2015) indica que entre los principales usos y aplicaciones del análisis y descripción de puestos en los procesos de recursos humanos están el de reclutamiento y selección, en este proceso se requiere ubicar, identificar y atraer candidatos capaces. La información acerca de las responsabilidades que entraña el puesto, así como las características humanas que se requieren para realizar estas actividades, ayuda a los gerentes a decidir el tipo de personas que se reclutarán y contratarán.

En el proceso de reclutamiento, se identificó que la forma para atraer candidatos a la empresa se ha basado en reclutamiento externo. Lo ideal es buscar candidatos de los puestos más importantes con colaboradores de la propia organización (reclutamiento interno) y buscar vacantes para otro tipo de puestos por otros medios. Los autores López y Ruiz (2019) en su libro "Operaciones Administrativas de Recursos Humanos" indican que para que el reclutamiento interno sea motivador y no genere mal ambiente laboral, los puestos vacantes se tienen que publicar en tabloneros de anuncios, intranet, correo electrónico. La selección tiene que ser transparente y llevada a cabo por una comisión

responsable, para crear confianza en los colaboradores y los posibles candidatos.

Los autores López y Ruiz (2019) resaltan que las organizaciones recurren al reclutamiento externo por diferentes motivos, principalmente para la obtención de personal calificado o para rejuvenecer algunos departamentos con bajos niveles de rotación. Cuando se recibe la papelería de estas personas, es importante mantener un orden en los expedientes para iniciar con un correcto proceso de selección.

Se determinó que la empresa realiza el proceso de selección de manera sencilla, únicamente analiza la documentación entregada por los aspirantes, se procede a la entrevista, se verifican las referencias laborales y si cumple con las expectativas se procede a la contratación. Chiavenato (2018) expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

Para lograr mejorar los procesos de selección y reclutamiento es necesario contar con una guía que contenga los lineamientos para llevar a cabo estos procesos, basándolos en el manual de descriptores y perfiles de puestos.



## CONCLUSIONES

**Se concluyó,** que el manual de descriptores y perfiles de puestos representa beneficios a la organización como una herramienta para los encargados de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, los cuales tienen una visión clara de la información requerida en cada puesto de trabajo, así como los requisitos que deben de ser solicitados para contratar al personal adecuado.

**Se concluyó,** que a través de la descripción de puestos se estableció de forma clara la estructura de la organización, la cual contribuyó a comprender la jerarquía de cada uno de los puestos de trabajo, su delimitación, sus responsabilidades y sus niveles de autoridad en cada departamento o área.

**Se concluyó,** que los perfiles de puestos son clave al momento de realizar la solicitud o requerimiento de personal para un puesto nuevo de trabajo. Los encargados de este proceso obtendrán un panorama general de las funciones, competencias y conocimientos mínimos requeridos para ocupar el puesto de trabajo.

**Se concluyó,** que la empresa necesita una guía de reclutamiento y selección de personal, para que el proceso se realice de forma eficaz y ordenada, contribuyendo a la búsqueda del capital humano calificado que concuerde con las necesidades y la cultura de la organización.

## RECOMENDACIONES

**Se recomienda**, utilizar el manual de descriptores y perfiles de puestos, para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección. Este instrumento es la base para la selección objetiva de candidatos calificados, con el que se podrá tomar decisiones al momento de contratar basándose en los requerimientos de las jefaturas inmediatas con base al perfil de puestos.

**Se recomienda** a la organización dar a conocer el manual de descriptores y perfiles de puestos, para hacer de conocimiento a todos los colaboradores las actividades que tienen a su cargo realizar en los distintos puestos asignados de trabajo, logrando el compromiso de los equipos de trabajo y un mejor desempeño en la organización.

**Se recomienda** implementar la guía de reclutamiento y selección, con las directrices de este procedimiento se atraerá al talento humano idóneo. Se debe utilizar el reclutamiento interno para puestos clave, a través de este proceso se podrá obtener personal con conocimiento de la empresa, evitando que la organización tenga que incurrir en costos adicionales de capacitación y aprovechar el potencial del recurso humano de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2017). *Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias*. Argentina: Granica.
- Ayala, C. (2019) *Propuesta de un Sistema para el reclutamiento, selección e inducción de personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda., de la ciudad de Quito*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, Guzman y Werther (2019). *Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano*. México: Mc Graw Hill.
- De la Calle, M. d. (2014). *Fundamentos de Recursos Humanos*. España: Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Franklin, E. (2015). *Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Gan, F. y. (2013). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- García, S. (2017). *Análisis de Trabajo y Selección del Personal*. España: Universidad de Miguel Hernández de Elche.
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- López, M. (2018). *Guía para el reclutamiento y selección de personal para la microempresa*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- López, S. y. (2019). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

- Padilla, R. (2013). *Implementación de un modelo para el análisis de descripción de una empresa de giro Metal-Mecánica*. México: Univeridad Autónoma de Nuevo León.
- Robbins, S. y. (2014). *Aministración*. México: Pearson.
- Rodríguez, A. (2009). *Análisis y clasificación de puestos y salarios para la empresa Vidrio Market*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Santos, J. (2017). *Propuesta de un manual de organización y descripción de puestos de trabajo para el Laboratorio Clínico de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, CDAG*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos, Su Proceso Organizacional*. México: Eidtorial Universitaria.

## E-GRAFÍA

Bozzo, G. (2013). *¿Para qué sirve la Descripción de Puestos de Trabajo?* GBS Recursos Humanos.

<https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/para-que-sirve-la-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>

Gobierno de Guatemala. *Modelo para Contrato de Trabajo*. Contrato de Trabajo - Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

<https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/dgt/contrato-de-trabajo>

Pérez, O. (2019) *La importancia del proceso de selección de personal en tu empresa*. Blog PeopleNext.

<https://blog.peoplenext.com.mx/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa>

Velandia Castro, M. (1998). Los intermediarios de seguros. *Revista de Derecho Privado*. 3 (jun. 1998), 127–150.

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derpri/article/view/680>

**PROPUESTA 1**  
**MANUAL DE DESCRIPTORES Y PERFILES DE**  
**PUESTOS**

**EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS, S.A.**



## INTRODUCCIÓN

El Manual de Descriptores de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en la organización, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

Provee una base de información necesaria para poder realizar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, así como para las personas que ocupan un puesto de trabajo dentro de la organización, brinda información sobre las funciones y responsabilidades que deben desempeñar.

El presente manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de la empresa Corredora de Seguros, S.A. vigente a la fecha.

Cada descripción de puesto contiene:

- Nombre del puesto
- A quien se le reporta
- A quien supervisa
- Requisitos mínimos para optar al puesto
- Funciones del puesto
- Relaciones de trabajo

## OBJETIVOS DEL MANUAL

### Objetivo General

Establecer las descripciones y los perfiles de puestos de la empresa, definiendo funciones y los requisitos mínimos que debe poseer cada trabajador para desempeñar su labor.

### Objetivos Específicos

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal, identificando los requerimientos mínimos a considerar en los puestos y contratar el personal idóneo para la organización.
- Identificar las competencias necesarias que el colaborador debe poseer para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.
- Establecer los requisitos mínimos que debe poseer una persona para poder ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO – GERENTE GENERAL

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente General
Código del puesto:	0000
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Administración
Le reporta a:	Presidencia de la Junta Directiva
Le reportan:	Los gerentes de los departamentos
Fecha de actualización y/o elaboración:	Septiembre 2,021

### 2. Propósito / objetivo del puesto

Liderar el desarrollo óptimo de todas las áreas de la empresa, encabezando el planteamiento de los planes, programas y acciones que permitan la maximización del uso de los recursos y el alcance de los objetivos y metas.

### 3. Funciones del puesto

1. Planear las tareas orientadas al cumplimiento de los objetivos a través de la coordinación de los esfuerzos de las distintas unidades de trabajo.
2. Participar activamente en el desarrollo del plan estratégico y difundirlo a lo interno de la empresa, para lograr el entendimiento y el compromiso del personal para el logro de los objetivos y las metas trazadas.
3. Asesorar a la Junta Directiva mediante la generación de informes y propuestas sobre aspectos que sean necesarios para la buena marcha del negocio.
4. Administrar la relación de negocios con las diferentes aseguradoras, para lograr los mayores beneficios para la empresa y generar un clima de negocios adecuado que le permita alcanzar sus metas.
5. Velar porque exista un adecuado sistema de control interno y de administración de riesgos que permita cumplir con el marco normativo y los objetivos organizacionales.

6. Generar una cultura de servicio al cliente, innovación y mejora continua que permita a la organización crear verdaderos elementos diferenciadores en el mercado, alcanzando los más altos estándares en servicio al cliente.
7. Elaborar el presupuesto anual de gastos e inversiones
8. Controlar el presupuesto anual de gastos e inversiones
9. Realizar actividades relacionadas con el reclutamiento de personal

#### 4. Especificación del puesto

##### Requisitos de educación

Licenciatura en Administración de Empresas con especialidad en Seguros.

##### Requisitos de experiencia

Experiencia de 5 años en puestos gerenciales del mercado de seguros.

##### Competencias / Habilidades / Destrezas

1. Liderazgo y Dirección de Personas.
2. Desarrollo de Equipos.
3. Orientación al Cliente.
4. Visión de Negocio.
5. Flexibilidad y Adaptación al Cambio.
6. Pensamiento Analítico.
7. Iniciativa.
8. Orientación al Logro.
9. Habilidades Sociales.
10. Toma de decisiones.
11. Organización y Planificación.

## 5. Responsabilidad

<b>En toma de decisiones</b>
<p>La evaluación gerencial es medida a través de resultados periódicos de forma mensual y anual. Su marco de libertad para toma de decisiones se basa principalmente en las políticas y normativas de la organización.</p>
<b>Maquinaria / equipo</b>
<p>Equipo de computo Tablet Celular</p>
<b>Relaciones con otros</b>
<p>Internos: Gerentes de la organización y Junta Directiva. Externos: Aseguradoras, clientes</p>
<b>Información Confidencial</b>
<p>Documentos legales de la empresa Tarifas autorizadas por las aseguradoras Información bancaria</p>
<b>Dinero / valores</b>
<p>Presupuestos Autorizaciones de gastos</p>
<b>Supervisión</b>
<p>Recibe supervisión por parte de la junta directiva Supervisa a los gerentes de los departamentos de la empresa</p>

**6. Nivel de esfuerzo**

Mental	Físico
90%	10%

**7. Condiciones ambientales**

Iluminación natural, temperatura moderada, ruidos propios a una oficina.  
Excelente distribución del espacio del área de trabajo.

**8. Riesgos**

Realizar todo tipo de negociaciones con bancos y aseguradoras  
Expuesto a padecer estrés.

Nombre y firma de quien elaboró el documento:

---

---

Nombre y firma de quien autoriza el puesto:

---

---

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO – ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asistente de Gerencia General
Código del puesto:	0000
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Administrativo
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Los gerentes de los departamentos
Fecha de actualización y/o elaboración:	Septiembre 2,021

### 2. Propósito / objetivo del puesto

Coordinar los trabajos de índole administrativa y secretarial a la Gerencia General, brindar apoyo en los trámites gerenciales en absoluta confidencialidad.

### 3. Funciones del puesto

1. Apoyar en la elaboración de cartas e informes
2. Coordinar la atención de asuntos de la Gerencia
3. Coordinar la agenda del Gerente General
4. Apoyar en la elaboración de informes y respuestas de la Gerencia General a gestiones encomendadas por Junta Directiva.
5. Revisar los informes que se incluyen por parte de las gerencias de línea en el documento de Junta Directiva.
6. Preparar los documentos que se envían a los miembros de la Junta Directiva para las sesiones ordinarias y extraordinarias.
7. Dar seguimiento a los temas enviados por la Gerencia General.

#### 4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Licenciatura en Administración de empresas o carrera fin.
Requisitos de experiencia
2 años de experiencia en puestos de asistencia o de secretaría.
Competencias / Habilidades / Destrezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comportamiento ético</li> <li>2. Servicio de calidad</li> <li>3. Trabajo en equipo</li> <li>4. Compromiso</li> <li>5. Organización</li> <li>6. Iniciativa</li> <li>7. Atención al cliente</li> </ol>

#### 5. Responsabilidad

En toma de decisiones
Generalmente toma decisiones sencillas y repetitivas con base en directrices claras de su jefe
Maquinaria / equipo
<p>Equipo de computo</p> <p>Tablet</p> <p>Celular</p>

<b>Relaciones con otros</b>
<p>Internos: Gerentes de la organización Externos: Aseguradoras, clientes</p>
<b>Información Confidencial</b>
<p>Documentos legales de la empresa Tarifas autorizadas por las aseguradoras Información bancaria</p>
<b>Dinero / valores</b>
<p>N/A</p>
<b>Supervisión</b>
<p>Recibe supervisión por parte del gerente general Supervisa a los gerentes de los departamentos de la empresa</p>

#### **6. Nivel de esfuerzo**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

#### **7. Condiciones ambientales**

<p>Iluminación natural, temperatura moderada, ruidos propios a una oficina. Excelente distribución del espacio del área de trabajo.</p>
---

## 8. Riesgos

Requiere conocer una gran cantidad de instrucciones y/o procedimientos los cuales debe seguir sin necesidad de consultarlos.

Expuesto a padecer estrés.

Nombre y firma de quien elaboró el documento:

---

---

Nombre y firma de quien autoriza el puesto:

---

---



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO – CONTADOR GENERAL

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Contador General
Código del puesto:	0000
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento Financiero
Le reporta a:	Gerente Financiero
Le reportan:	Contador General y los gerentes de los departamentos
Fecha de actualización y/o elaboración:	Septiembre 2,021

### 2. Propósito / objetivo del puesto

Desarrollar las actividades financieras y contables de la organización, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones y la correcta ejecución de cada una de las operaciones. Velar por el uso correcto de los recursos financieros de la organización en las actividades diarias y en los proyectos anuales, controlar los procesos de compras, registro de proveedores, pago de planillas de salarios y el flujo de efectivo.

### 3. Funciones del puesto

1. Realizar los informes de la ejecución presupuestaria y flujo de caja de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización.
2. Presentar los informes comparativos de la ejecución presupuestaria y el flujo de caja
3. Calcular el pago de planilla de forma mensual del personal de la organización
4. Ejecutar el pago de planilla de forma mensual del personal de la organización
5. Calcular el pago de prestaciones laborales.
6. Realizar el pago de prestaciones laborales.
7. Realizar el pago del Seguro Social (IGSS) junto con las cuotas patronales de IRTRA e INTECAP de forma mensual, a través de la herramienta correspondiente.
8. Calcular y realizar el pago de ISR Retenciones e IVA General, a través de la herramienta necesaria para ello.
9. Emitir retenciones de ISR de las facturas recibidas cuando sea necesario.

10. Realizar las conciliaciones bancarias de forma frecuente, para obtener un mayor control en el flujo de efectivo y asegurar el pago de salarios, pago a proveedores, pago de las cuentas por pagar e impuestos.
11. Gestionar los procesos de emisión de cheques a través del sistema de contabilidad y el acceso a la información de los bancos.
12. Firmar los documentos que correspondan presentar ante la Superintendencia de Acción Tributaria (SAT) u otras entidades como responsable de la gestión económica de la organización.
13. Presentar los informes de estados financieros trimestrales y anuales de la organización.
14. Supervisar el uso de fondos de las distintas cajas chicas en los departamentos para el control de los gastos y el reabastecimiento del fondo.
15. Verificar las cuentas por cobrar para asegurar los ingresos en la organización.

#### 4. Especificación del puesto

##### Requisitos de educación

Nivel Superior: Concluida Carrera Universitaria a nivel de Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría

Deseable: Maestría en Administración Financiera.

Contar con Registro de Perito Contador ante la SAT.

\* En caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido, aplica el criterio de la experiencia.

##### Requisitos de experiencia

3 años o más en funciones de coordinación o jefatura financiera y/o servicios contables

##### Competencias / Habilidades / Destrezas

1. Manejo de recursos financieros.
2. Liderazgo y Dirección de Personas
4. Pensamiento Analítico
5. Iniciativa
6. Orientación al Logro
7. Comunicación Persuasiva

8. Toma de Decisiones
9. Organización y Planificación
10. Eficiencia y Productividad
11. Trabajo en Equipo

## 5. Responsabilidad

### En toma de decisiones

El Contador General se encuentra a cargo del manejo oportuno y eficaz de los recursos financieros de la organización, por lo que es responsable de la liquidez de la empresa.

### Maquinaria / equipo

Equipo de computo

Tablet

Celular

### Relaciones con otros

Internos: Auxiliares contables, personal del área de cobros, personal del área de pago a proveedores, jefes de áreas, Gerente Financiero, Gerente General.

Externos: Clientes, proveedores.

### Información Confidencial

Ejecución Presupuestaria.

Flujo de Caja.

Estados Financieros.

Documentos legales contables.

Información bancaria.

Planilla de sueldos y prestaciones laborales.

### Dinero / valores

Caja chica

Tarjeta de crédito corporativa

Acceso a bancos en línea.

### Supervisión

Recibe supervisión por parte del Gerente Financiero.  
Supervisa a auxiliares contables, personal del área de cobros y personal de pago a proveedores.

#### 6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

#### 7. Condiciones ambientales

Iluminación natural, temperatura moderada, ruidos propios a una oficina.  
Excelente distribución del espacio del área de trabajo.

#### 8. Riesgos

Realizar transacciones en los bancos eventualmente  
Expuesto a padecer estrés.

Nombre y firma de quien elaboró el documento:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre y firma de quien autoriza el puesto:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO – EJECUTIVO DE VENTAS

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Ejecutivo de Ventas
Código del puesto:	0000
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento de ventas
Le reporta a:	Gerente de ventas
Le reportan:	N/A
Fecha de actualización y/o elaboración:	Septiembre 2,021

### 2. Propósito / objetivo del puesto

Informar y asesorar a clientes que buscan alternativas de seguros. Ofrecer toda la gama de servicios y seguros con los que cuenta la Compañía, cerrar la venta.

### 3. Funciones del puesto

- 1) Desarrollar una base de datos de clientes potenciales.
- 2) Realizar llamadas telefónicas a clientes potenciales, para coordinar citas de presentación de nuevos servicios.
- 3) Analizar la cartera de clientes activos y clientes potenciales, para crear el perfil de cada uno.
- 4) Asistir a los clientes para completar los formularios de solicitud de nuevos servicios, así como retirar la documentación necesaria.
- 5) Asistir a los clientes en la presentación de los reclamos de la póliza, de manera que el cliente obtenga la cobertura sin ningún inconveniente.
- 6) Realizar los cálculos de las primas de los clientes.
- 7) Elaborar los estudios de siniestralidad de cada cliente y acorde con los estatutos de la empresa de seguros.
- 8) Informar el vencimiento de las pólizas y renovación de las mismas.

- 9) Presentar el reporte de ventas de las pólizas del mes y de las renovaciones.
- 10) Realizar las presentaciones y charlas informativas de los procesos de seguros y de las pólizas.
- 11) Realizar visitas a los clientes importantes de la cartera para crear una vinculación personal.

#### 4. Especificación del puesto

##### Requisitos de educación

Formación profesional nivel diversificado

Idealmente tener el Técnico en seguros o estudios en materia de seguros

\* En caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido, aplica el criterio de la experiencia.

##### Requisitos de experiencia

2 años de experiencia en venta de seguros

##### Competencias / Habilidades / Destrezas

Pensamiento Analítico

Iniciativa

Orientación al Logro

Comunicación Persuasiva

Toma de Decisiones

Organización y Planificación

Eficiencia y Productividad

Trabajo en Equipo

#### 5. Responsabilidad

##### En toma de decisiones

El ejecutivo de ventas debe buscar activamente nuevas oportunidades de venta a través de llamadas en frío, el establecimiento de contactos y los medios sociales.

<b>Maquinaria / equipo</b>
Equipo de computo Tablet Celular
<b>Relaciones con otros</b>
Internos: Gerente de ventas, ejecutivos de renovaciones, reclamos y cobros. Externos: Clientes, aseguradoras, bancos
<b>Información Confidencial</b>
Datos personales y financieros de los clientes Tarifas de seguros
<b>Dinero / valores</b>
Cheques y pagos de los clientes
<b>Supervisión</b>
Recibe supervisión por parte del Gerente de Ventas

## 6. Nivel de esfuerzo

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales**

Iluminación natural, temperatura moderada, ruidos propios a una oficina.  
Excelente distribución del espacio del área de trabajo.

**8. Riesgos**

Salir a calle a cerrar ventanas.  
Expuesto a padecer estrés.

Nombre y firma de quien elaboró el documento:

---

---

Nombre y firma de quien autoriza el puesto:

---

---



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO – EJECUTIVO DE RENOVACIONES

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Ejecutivos de Renovaciones
Código del puesto:	0000
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento de ventas
Le reporta a:	Gerente de ventas
Le reportan:	N/A
Fecha de actualización y/o elaboración:	Septiembre 2,021

### 2. Propósito / objetivo del puesto

Asesorar a los clientes asegurados sobre las alternativas de seguros para un nuevo periodo, ofrecer otro tipo de seguros.

### 3. Funciones del puesto

- 1) Desarrollar una base de datos de clientes a renovar mensualmente.
- 2) Solicitar las condiciones de renovación a las aseguradoras.
- 3) Realiza un cuadro comparativo en relación con la vigencia anterior y la nueva.
- 4) Evaluar los índices de siniestralidad de cada póliza
- 5) Realizar llamadas telefónicas a los clientes, para coordinar citas de presentación de su renovación
- 6) Brindar el detalle de las nuevas condiciones
- 7) Gestionar el pago del nuevo periodo
- 8) Enviar las pólizas y facturas ya renovadas
- 9) Ofrecer todos los tipos de seguros que ofrece la empresa
- 10) Solicitar referidos para generar ventas.
- 11) Asistir a los clientes para completar los formularios de solicitud de nuevos servicios, así como retirar la documentación necesaria.

- 12) Realizar los cálculos de las primas de los clientes.  
 13) Presentar el reporte de las renovaciones confirmadas.

#### 4. Especificación del puesto

##### Requisitos de educación

Formación profesional nivel diversificado

Idealmente tener el Técnico en seguros o estudios en materia de seguros

\* En caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido, aplica el criterio de la experiencia.

##### Requisitos de experiencia

2 años de experiencia en venta de seguros

##### Competencias / Habilidades / Destrezas

Pensamiento Analítico

Iniciativa

Orientación al Logro

Comunicación Persuasiva

Toma de Decisiones

Organización y Planificación

Eficiencia y Productividad

Trabajo en Equipo

#### 5. Responsabilidad

##### En toma de decisiones

El ejecutivo de renovaciones debe buscar la mejor alternativa para los asegurados, sin afectar las ganancias de la organización.

<b>Maquinaria / equipo</b>
Equipo de computo Tablet Celular
<b>Relaciones con otros</b>
Internos: Gerente de ventas, ejecutivos de ventas, reclamos y cobros. Externos: Clientes, aseguradoras, bancos
<b>Información Confidencial</b>
Datos personales y financieros de los clientes Tarifas de seguros
<b>Dinero / valores</b>
Cheques y pagos de los clientes
<b>Supervisión</b>
Recibe supervisión por parte del Gerente de Ventas

## 6. Nivel de esfuerzo

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales**

Iluminación natural, temperatura moderada, ruidos propios a una oficina.  
Excelente distribución del espacio del área de trabajo.

**8. Riesgos**

Salir a calle a visitar a los clientes  
Expuesto a padecer estrés.

Nombre y firma de quien elaboró el documento:

---

---

Nombre y firma de quien autoriza el puesto:

---

---

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO – EJECUTIVO DE RECLAMOS

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Ejecutivo de reclamos
Código del puesto:	0000
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento de reclamos
Le reporta a:	Supervisor de reclamos
Le reportan:	N/A
Fecha de actualización y/o elaboración:	Septiembre 2,021

### 2. Propósito / objetivo del puesto

Buscar la satisfacción del cliente apoyándolos con sus trámites de reclamos a través de brindar un servicio de excelencia que facilite y acompañe el uso de su seguro.

### 3. Funciones del puesto

- 1) Recibir reportes de reclamos de los clientes y revisar las condiciones de las pólizas para establecer si existe cobertura.
- 2) Brindar asesoría a clientes.
- 3) Reportar el reclamo a la Aseguradora, coordinar inspección e ingresar el reclamo en el sistema.
- 4) Solicitar al cliente los documentos necesarios para el trámite del reclamo.
- 5) Recopilar los documentos necesarios para la liquidación del reclamo y enviar a la Aseguradora.
- 6) Negociar con Aseguradoras y proveedores.
- 7) Asistir a comité con clientes y aseguradoras para tratar y solucionar reclamos.
- 8) Recibir, revisar y enviar cheques de indemnización a clientes.
- 9) Reportar a las unidades comerciales sobre el estado de los reclamos de los clientes.

#### 4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Formación profesional de grado medio Idealmente tener el Técnico en seguros o estudios en materia de seguros
* En caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido, aplica el criterio de la experiencia.
Requisitos de experiencia
2 años de experiencia en servicio al cliente y/o reclamos
Competencias / Habilidades / Destrezas
Pensamiento Analítico Iniciativa Orientación al Logro Comunicación Persuasiva Toma de Decisiones Organización y Planificación Eficiencia y Productividad Trabajo en Equipo

#### 5. Responsabilidad

En toma de decisiones
El ejecutivo de reclamos debe intervenir en casos donde las aseguradoras declinen los reclamos, debe analizar cada situación, plantear soluciones y negociar.

<b>Maquinaria / equipo</b>
Equipo de computo Tablet Celular
<b>Relaciones con otros</b>
Internos: Gerente reclamos, ejecutivos de ventas y renovaciones Externos: Clientes, aseguradoras, bancos
<b>Información Confidencial</b>
Datos personales y financieros de los clientes Negociaciones especiales con aseguradoras
<b>Dinero / valores</b>
Cheques y pagos de indemnizaciones
<b>Supervisión</b>
Recibe supervisión por parte del Gerente de reclamos

## 6. Nivel de esfuerzo

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales**

Iluminación natural, temperatura moderada, ruidos propios a una oficina.  
Excelente distribución del espacio del área de trabajo.

**8. Riesgos**

Salir a calle a visitar a los clientes  
Expuesto a padecer estrés.

Nombre y firma de quien elaboró el documento:

---

---

Nombre y firma de quien autoriza el puesto:

---

---



## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO – EJECUTIVO DE COBROS

### 1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Ejecutivo de cobros
Código del puesto:	0000
Departamento, unidad o sección en donde se encuentra:	Departamento de cobros
Le reporta a:	Gerente de cobros
Le reportan:	Mensajero
Fecha de actualización y/o elaboración:	Septiembre 2,021

### 2. Propósito / objetivo del puesto

Realizar el trámite y seguimiento de los cobros de las primas por seguros y el pago oportuno de estas a las aseguradoras.

### 3. Funciones del puesto

1. Realizar el control de los vencimientos de los trámites de pago de pólizas por renovación, emisión o variación de manera general.
2. Coordinar los cobros y pago de las primas por concepto de seguros.
3. Coordinar con las Aseguradoras el proceso de pago de los seguros en periodo de vencimiento.
5. Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la gestión de cobro y pago de las primas de seguros, tiempos de respuesta y registro de la información de respaldo.
6. Realizar la ruta de los mensajeros
7. Supervisar que los cobros se hayan realizado por el mensajero
6. Realizar el procedimiento de cobros de las pólizas colectivas.
7. Atender las consultas de clientes internos y externos.

#### 4. Especificación del puesto

Requisitos de educación
Formación profesional de grado medio Idealmente tener el Técnico en seguros o estudios en materia de seguros
* En caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido, aplica el criterio de la experiencia.
Requisitos de experiencia
2 años de experiencia en cobros
Competencias / Habilidades / Destrezas
Pensamiento Analítico Iniciativa Orientación al Logro Comunicación Persuasiva Toma de Decisiones Organización y Planificación Eficiencia y Productividad Trabajo en Equipo

#### 5. Responsabilidad

En toma de decisiones
El ejecutivo de cobros debe coordinar las gestiones necesarias para mantener al día las primas, evitando que las pólizas sean anuladas por falta de pago, mitigar el riesgo de anulación y situaciones de responsabilidad para la organización.

<b>Maquinaria / equipo</b>
Equipo de computo Tablet Celular
<b>Relaciones con otros</b>
Internos: Gerente de cobros, mensajero Externos: Clientes, aseguradoras
<b>Información Confidencial</b>
Datos personales y financieros de los clientes Negociaciones especiales con aseguradoras
<b>Dinero / valores</b>
Cheques y pagos de primas
<b>Supervisión</b>
Recibe supervisión por parte del Gerente de cobros

## 6. Nivel de esfuerzo

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales**

Iluminación natural, temperatura moderada, ruidos propios a una oficina.  
Excelente distribución del espacio del área de trabajo.

**8. Riesgos**

Expuesto a padecer estrés.

Nombre y firma de quien elaboró el documento:

---

---

Nombre y firma de quien autoriza el puesto:

---

---

**PROPUESTA 2**  
**GUÍA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**  
**Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS, S.A.**



## GUÍA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y selección son las herramientas que se utilizan para incorporar a los nuevos colaboradores, para llevarlo a cabo de una manera efectiva es necesario que este proceso se base en una guía que contemple los lineamientos técnicos para reclutar efectivamente a los posibles candidatos, seleccionar la mejor opción para la organización. López (2019) brinda cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo en el proceso de reclutamiento y selección, con base a ello se desarrolla la siguiente herramienta.



Fuente: elaboración propia, julio 2021

### **Pasos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento**

#### **Requisición de personal**

El primer paso es contar con el descriptor del puesto, y las necesidades que requiere la empresa. Con base al descriptor establecer el sueldo, zona geográfica, y funciones a desarrollar, cada uno de estos factores son importantes y se deben tener claros antes de llevar a cabo el proceso de reclutamiento.

### **Reclutamiento interno**

Se puede llevar a cabo en la empresa, cuando hay un grupo de candidatos que se ajustan al nuevo puesto de trabajo y pueden promocionar para cubrir esa necesidad que requiere la compañía.

### **Reclutamiento externo**

Si no se encuentran candidatos óptimos para el puesto dentro de la empresa, se proceder a la búsqueda de candidatos externos.

- Búsqueda de candidatos en la web, en las distintas plataformas digitales para poner anuncios sobre esa oferta laboral.
- Optar por publicar la oferta en la propia web de la compañía.
- Suscribirse a una página proveedora de servicios de publicación de plazas vacantes, donde los candidatos pueden acceder con facilidad a conocer las ofertas de trabajo disponibles.

### **Recepción de hojas de vida de los solicitantes**

Es necesario la creación de un archivo que se utilice únicamente para archivar la currícula recibida de los candidatos, a modo de convertirse en una base de datos, donde se obtendrán los aspirantes actuales y se retendrán los otros para futuras referencias.

Será necesario crear una base de datos para que pueda ser consultada cada vez que se requieran candidatos, la misma debe de fácil uso y acceso pues está hecha en una hoja de Excel.

### **Solicitud de empleo**

Servirá para recopilar datos de primordial interés para la organización. La solicitud de empleo es el primer paso antes del envío del currículum vitae.

## **Políticas de selección de personal**

1. Garantía de igualdad con el fin de que todas las personas, sin importar su etnia, género, ideología u orientación sexual, tengan los mismos derechos a ser contratados llegado el momento.
2. Dar una preferencia a aquellas personas con mayor experiencia dentro de la empresa a la hora de acceder a puestos superiores siempre que cumplan las cualidades requeridas.
3. Asegurar un sueldo o remuneración que se corresponda con los requisitos y condiciones englobados por la oferta laboral y, por ende, que el candidato debería cumplir.
4. Difusión del reclutamiento a través de diferentes medios. Iniciando con el reclutamiento interno.

## **Pasos para llevar a cabo el proceso de selección**

### **Preselección**

Será necesario realizar una comparación entre los candidatos, para medir el grado en que las características exigidas por el cargo coincidan lo más posible con el perfil establecido, se debe tener en cuenta que existe la posibilidad de que haya más de una sola opción para el puesto vacante.

### **Entrevista de selección**

La entrevista no debe improvisarse pues exige algunas acciones preliminares que pueden mejorar su eficiencia y eficacia. Para dirigirla de una manera exitosa, se propone una guía estructurada de preguntas.

- a) Académico: ayudará a conocer el nivel y formación académica del candidato.



- b) Experiencia profesional: Se conocerá la experiencia laboral del candidato.
- c) Motivo de la solicitud: Servirá a la organización para conocer el interés del candidato por el puesto de trabajo vacante.
- d) Comportamiento en el trabajo: Guiará al entrevistador a obtener información del candidato sobre la forma en que se desenvuelve al llevar a cabo las actividades diarias.
- e) Proyectos: Con la información obtenida ayudará a conocer si los proyectos personales del candidato se ven encaminados a los de la empresa.
- f) Condiciones personales: De esta manera podrá conocerse la disponibilidad de tiempo del candidato tanto para aceptar el puesto como para desempeñar sus funciones en la empresa
- g) Personalidad: Ayudará a identificar cómo se define el candidato para ser comparado con las pruebas de personalidad que le serán aplicadas.
- h) Situación Familiar: Servirá para conocer los proyectos personales del candidato.
- i) Pretensión salarial: Conocer si el monto de salario que se ofrecerá será el que el candidato desea y si cubre sus necesidades actuales para de esta manera no correr el riesgo de contratarlo y al momento que el candidato tenga otra oportunidad de trabajo abandone la organización.

### **Verificación de referencias del candidato**

Esta tarea puede llevarse a cabo través de la vía telefónica, correo electrónico o cualquier otro medio informativo. Si bien las entrevistas son una parte importante del proceso de selección de candidatos, las verificaciones de referencias también son un componente crítico para demostrar una consideración cuidadosa y exhaustiva del desempeño reciente y pasado del candidato.

Los controles de referencia son importantes porque permiten:

- Verificar la información que el candidato ha proporcionado

- Ofrecer información adicional sobre las habilidades, el rendimiento, el conocimiento y el historial laboral de un candidato de una fuente que no sea el candidato mismo.
- Ayudarte a evaluar el potencial de éxito del candidato en el puesto. El rendimiento pasado es el mejor predictor del éxito futuro.
- Ayudarte a clasificar candidatos y pasar a una selección final
- Proteger a tu departamento de las reclamaciones de contratación negligente.

Cada candidato debe proporcionar un mínimo de tres referencias profesionales, incluyendo nombre, número de teléfono, dirección de correo electrónico y una descripción de la relación de trabajo. Es recomendable que se completen al menos dos verificaciones antes de extender una oferta de empleo.

Dejar documentada cada verificación de referencia con notas legibles y completas de los comentarios de la referencia. Las notas de los controles de referencia son parte del registro y proceso de reclutamiento.

### **Pruebas de selección**

Todo dependerá del puesto a desempeñar, las principales pruebas a realizar serán de conocimiento y psicométricas.

### **Pruebas psicométricas**

Después de realizada la entrevista, se toma la decisión de cuales candidatos podrían ocupar la plaza vacante y proceder así a la aplicación de pruebas psicométricas según el perfil requerido para así disminuir el riesgo de realizar una inadecuada selección de personal.

### **Decisión de selección**

Luego de realizar los procesos anteriores, el gerente general estará en condición de tomar la decisión más acertada, de la persona idónea en relación con las necesidades de la empresa en determinado momento.

Para optimizar el proceso de decisión deberá colocarse una puntuación en cada factor a evaluar del candidato y se seleccionará al de mayor puntaje. La ponderación obtenida por cada factor será colocada en el área de resultados sumándose los mismos para obtener un total sobre 100 puntos.

### **Contratación**

Es indispensable realizar un contrato escrito entre la empresa y el colaborador, este garantiza los derechos y obligaciones de ambas partes, al mismo tiempo permite crear un clima de estabilidad laboral, de esta manera el colaborador se sentirá seguro en su nuevo lugar de trabajo. Según el Artículo 29 del Código del trabajo, el contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes.
- b) La fecha de la iniciación de la relación de trabajo.
- c) La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones del trabajo.
- d) El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra.
- e) La designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel donde viva habitualmente
- f) La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra terminada.
- g) El tiempo de la jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse.
- h) El salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar de pago.

En los casos en que se es pule que el salario se ha de pagar por unidad de obra,

se debe hacer constar la cantidad y calidad de material, las herramientas y ú les que el patrono convenga en proporcionar y el estado de conservación de los mismos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a su disposición. El patrono no puede exigir del trabajador cantidad alguna por concepto de desgaste normal o destrucción accidental de las herramientas, como consecuencia de su uso en el trabajo.

- i) Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes.
- j) El lugar y la fecha de celebración del contrato; y
- k) Las firmas de los contratantes o la impresión digital de los que no sepan o no puedan firmar, y el número de sus cédulas de vecindad

## ANEXO 1. FORMULARIO DE REQUISIÓN DE PERSONAL

### GENERALIDADES DEL PUESTO

Puesto a Cubrir	
Unidad Administrativa	
Sueldo Actual	
Fecha para la cual se requiere	

### CAUSA DE LA VACANTE

Renuncia	
Destitución del Empleado	
Traslado	
Otro	
En sustitución de	
Observaciones	

### DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS TAREAS DEL CARGO

--

### REQUISITOS DESEABLES PARA EL CARGO

Nivel Educativo mínimo	
Experiencia laboral relacionada al cargo	
Habilidades deseadas (habilidades y capacidades que puedan ser útiles)	

### SOLICITADO POR

Nombre y Cargo que ocupa	
Fecha	

Firma	
-------	--

### AUTORIZACIÓN

Vo. Bo. Gerente General	
-------------------------	--

Fuente: elaboración propia, julio 2021

## ANEXO 2. FORMATO SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA \_\_\_\_\_

<b>Datos Personales</b>			
Nombre Completo: _____			
Lugar y fecha de Nacimiento: _____			Estado Civil: _____
Domicilio: _____	Colonia _____	Zona, Municipio _____	Departamento _____
Tel. (1) casa _____		Tel. (2) Celular _____	Correo electrónico _____

<b>Estudios Actuales</b>	
Carrera: _____	Centro de Estudios _____
Semestre: _____	Horario _____

Otros Estudios Grado	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
Primaria				
Básicos				
Diversificado				

<b>Habilidades en Computación:</b>	<b>Áreas de interés para trabajar:</b>

<b>Disponibilidad</b>	
De viaje	sí ___ No ___
Al interior del país	sí ___ No ___

Idioma (s)	Conversación %	Escritura %	Lectura %

### Experiencia Profesional. Señale los últimos tres empleos en los que se ha desempeñado

Experiencia Laboral	Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:
Empresa: _____	
Teléfono: _____ Duración _____	
Periodo: _____ Puesto: _____	
Jefe Inmediato: _____	

Experiencia Laboral	Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:
Empresa: _____	
Teléfono: _____ Duración _____	
Periodo: _____ Puesto: _____	
Jefe Inmediato: _____	

Experiencia Laboral	Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:
Empresa: _____	
Teléfono: _____ Duración _____	
Periodo: _____ Puesto: _____	
Jefe Inmediato: _____	

**Ingresos mínimos deseados Q**

**HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades con las que se identifica)**

- Análisis
- Comunicación
- Coordinación de Grupos
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

Otras que considere importante: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anote tres referencias Laborales**

Nombre \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

**Anote tres referencias Personales**

Nombre \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia, julio 2021

### **ANEXO 3. GUÍA PARA LA ENTREVISTA**

A continuación, se detalla una serie de aspectos importantes que deberán ser tomados en cuenta al momento de realizar la entrevista de trabajo.

#### **ACADÉMICO**

¿Qué estudios realizó y porque los eligió?

¿Destaca la formación que posea que más se ajuste al puesto?

¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

De no estudiar, ¿Se encuentra entre sus planes continuar con sus estudios?

#### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Hábleme de sus experiencias profesionales

¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?

¿Por qué dejó el último empleo?

¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

#### **MOTIVO DE LA SOLICITUD**

¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?

¿Qué le llamó la atención en el anuncio que tuvo acerca del puesto?

¿Qué piensa que puede usted aportar?

¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?

¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

#### **COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO**

Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?

¿Por qué prefiere trabajar en equipo? ¿Por qué prefiere trabajar sólo?

¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?

¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo? .

¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?

¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?

¿Cómo acepta las normas de disciplina? con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición



**PROYECTOS**

- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

**CONDICIONES PERSONALES**

- ¿Puede incorporarse inmediatamente?
- ¿Está en disposición de viajar al interior del país si fuera necesario?
- ¿Tiene vehículo propio?
- ¿Es usted propietario de su vivienda?
- ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
- ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?

**PERSONALIDAD**

- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
- ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
- Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

**SITUACIÓN FAMILIAR**

- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Tiene proyectos de matrimonio?
- ¿Tiene usted hijos?
- ¿Qué hace actualmente?

**RETRIBUCIÓN**

- ¿Qué otros beneficios tenía anteriormente?
- ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
- ¿Pretensión salarial?
- ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, transporte, comedor, vivienda, horario, vacaciones?

## ANEXO 4. FORMATO VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

<b>Fecha:</b>	
<b>Nombre del Candidato:</b>	
<b>Documento de identificación:</b>	
<b>Cargo al que aspira:</b>	
<b>Nombre quien da la información:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Empresa:</b>	
<b>Dirección:</b>	
<b>Teléfonos:</b>	

<b>Cargo(s) Desempeñado (s) y Fechas:</b>  <b>Cargos:</b> <b>De:</b> <b>A:</b>	<b>Principales Responsabilidades que tuvo durante la permanencia en la empresa:</b>
<b>Tipo de Contrato con el cual estuvo vinculado:</b>  <input type="checkbox"/> Prestación de Servicios <input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> A Término Fijo <input type="checkbox"/> Empresa Temporal <input type="checkbox"/> Contrato Aprendizaje o Práctica	<b>Fue ascendido o promovido durante su permanencia en la Empresa:</b> Sí ___ No ___  Razones:
<b>Descripción de las relaciones con jefes y Superiores:</b>	<b>Descripción de las relaciones con los Compañeros:</b>

<b>Motivo del retiro:</b>  <input type="checkbox"/> Voluntario <input type="checkbox"/> Despido sin Justa Causa <input type="checkbox"/> Por finalización del contrato <input type="checkbox"/> Despido Justa Causa	<b>¿Tuvo personal?:</b> Si ___ No ___  Descripción de las relaciones que mantuvo con sus colaboradores:
<b>Aspectos a calificar:</b> a) Compromiso y lealtad con las personas. ----- b) Responsabilidad. ----- c) Calidad de su trabajo. ----- d) Trabajo en equipo.	<b>¿Volvería a incorporar nuevamente en su empresa al señor xxxx ?:</b> Si ___ NO ___ ¿Por qué? ----- ----- ----- -----
<b>¿Recomienda al señor xxxx para ser contratado en esta empresa? Si ___ No ___</b>	

Verificación de Referencia Laboral Satisfactoria Si \_\_\_ No \_\_\_

<b>Verificado por:</b>   Firma y sello	<b>Aprobado por:</b>   Firma y sello
---	---

Fuente: elaboración propia, julio 2021

**ANEXO 5. FORMATO CALIFICACIÓN DE CANDIDATOS A OCUPAR PUESTO**

<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Resultados</b>
Papelería Expediente	10	
Experiencia	20	
Entrevista	25	
Referencias	20	
Pruebas Psicométricas	25	
<b>Total</b>	<b>100</b>	

Observaciones:

---

---

---

Revisado por: \_\_\_\_\_

(firma y sello)

Autorizado por: \_\_\_\_\_

(firma y sello)

Fecha: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia, julio 2021

## **ANEXO 6. CONTRATO DE TRABAJO, según el Artículo 29 del Código de Trabajo**

\_\_\_\_\_ de  
 Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal

\_\_\_\_\_, vecino de  
 edad \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, nacionalidad \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ con Documento Personal de Identificación número \_\_\_\_\_ extendido  
 por el Registro Nacional de las Personas de \_\_\_\_\_ actuando en representación  
 de \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

Nombres de la empresa y dirección completa \_\_\_\_\_ Nombres y apellidos del Trabajador  
 edad \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, nacionalidad \_\_\_\_\_, vecino de  
 \_\_\_\_\_, con Documento Personal de Identificación número \_\_\_\_\_  
 extendido por el Registro Nacional de las Personas de \_\_\_\_\_, con residencia en:  
 \_\_\_\_\_ dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el presente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** La relación de trabajo inicia el día \_\_\_\_\_, del mes de \_\_\_\_\_, del año \_\_\_\_\_.

**SEGUNDA:** El trabajador prestará los servicios siguientes: \_\_\_\_\_  
 Indicar los servicios que el trabajador

se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y condiciones de trabajo.

**TERCERA:** Los servicios serán prestados en \_\_\_\_\_  
 Indicar dirección exacta donde se ejecutara el servicio

**CUARTA:** La duración del presente contrato es: **INDEFINIDO**.

**QUINTA:** La jornada ordinaria de trabajo será de \_\_\_\_\_ horas diarias y de \_\_\_\_\_ a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas y de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas, excepto el día \_\_\_\_\_ que será de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas, para completar las \_\_\_\_\_ horas de la semana. En jornada **NOCTURNA:** de las \_\_\_\_\_ a la \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Sábado. En jornada **CONTINUA DIURNA:** de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ en ésta jornada el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

**SEXTA:** el salario será de \_\_\_\_\_ más Bonificación Incentivo de \_\_\_\_\_ y le será pagada en efectivo cada \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_  
 semana, quincena, o mes.

\_\_\_\_\_  
 Lugar de pago.

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

**OCTAVA:** Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

**NOVENA:** El presente contrato se suscribe en \_\_\_\_\_  
 el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Fuente: Contrato de Trabajo - Ministerio de Trabajo y Previsión, julio 2021

## ÍNDICE DE CUADROS

Proceso de selección.....	23
Instrumentos de selección.....	24
Distribución de la Población por Departamento.....	32

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Figura 1. Medios de información para ocupar una plaza en la empresa.....	33
Figura 2. Documentación que fue solicitada en la empresa, para postularse a una plaza en la organización.....	34
Figura 3. ¿Llenó alguna solicitud de empleo en la organización?.....	35
Figura 4. ¿Lo entrevistaron cuando se presentó por primera vez a la organización?.....	36
Figura 5. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ser contratado?.....	37
Figura 6. ¿Quién fue la persona encargada de realizar la(s) entrevistas(s)?.....	38
Figura 7. ¿Le aplicaron alguna prueba antes de ser contratado?.....	39
Figura 8. ¿Qué tipo de pruebas le realizaron?.....	40
Figura 9. Forma de contratación.....	41
Figura 10. ¿Conoce la filosofía empresarial de la organización?.....	42
Figura 11. ¿Le informaron sobre los objetivos y políticas de la empresa al momento de ingresar a laborar?.....	43
Figura 12. ¿Le dieron a conocer el organigrama de la empresa, al momento de iniciar sus labores?.....	44
Figura 13. ¿La empresa cuenta con un manual de descriptores y perfiles de puestos?.....	45
Figura 14. ¿Conoce la forma en que los distintos departamentos influyen en el funcionamiento de la organización?.....	46
Figura 15. ¿La descripción del trabajo en que se desempeña es clara y comprensible?.....	47
Figura 16. Directrices e instrucciones de los jefes inmediatos.....	48