

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Evaluación del proceso de dotación de personal en una empresa corredora
de seguros**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Blanca Estela Gómez Franco

Guatemala, febrero 2014

**Evaluación del proceso de dotación de personal en una empresa corredora
de seguros**

(Practica Empresarial Dirigida –PED–)

Blanca Estela Gómez Franco (Estudiante)

Licda. Ingrid de Núñez (Asesora)

Dr. Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M.Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y secretaria general

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Olga Torres
Examinadora

Licda. Cristina López
Examinadora

Lic. Erick Sigüenza
Examinador

Licda. Ingrid de Núñez
Asesora

Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor

REF.:C.C.E.E.0078-2013-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 08 DE OCTUBRE DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid Arroyo de Núñez, tutora y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS”. Presentada por la estudiante Blanca Estela Gómez Franco, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.849, de fecha 28 de septiembre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobarr

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

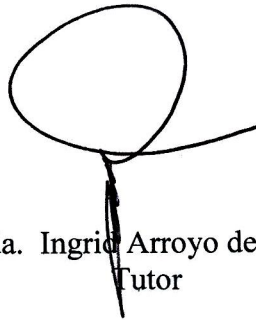


Guatemala, 13 de agosto del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Evaluación del proceso de dotación de personal en una empresa corredora de seguros**”, presentado por la estudiante Blanca Estela Gómez Franco, previo a optar por el grado académico de “**Licenciatura en Administración de Empresas**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecido por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con la puntuación de 91/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, rounded loop at the top and a vertical line extending downwards, ending in a small hook.

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez
Tutor

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Practica Empresarial Dirigida PED, del tema: **Evaluación del proceso de dotación de personal en una empresa corredora de seguros** elaborado por la estudiante **Blanca Estela Gómez Franco** de la Licenciatura en Administración de Empresas plan ACA, he procedido a la revisión de la misma, al observar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha investigación.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1020.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **GÓMEZ FRANCO, BLANCA ESTELA** con número de carné 201206239, aprobó con 91 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de septiembre del año dos mil trece. _____

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de octubre del año dos mil trece. _____

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vb.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Laura B.
cc. Archivo.

Dedicatoria

- A Dios:** Por haberme brindado amor, fortaleza y sabiduría a lo largo de la vida. Padre celestial gracias por estar conmigo en cada momento de mi vida y no abandonarme, por haberme guiado para poder culminar esta etapa de mi vida.
- A mi abuelo:** Victor Manuel Franco (†), a quien admire, respete y ame toda la vida, por su esfuerzo y logros en esta tierra, porque sé que ahora desde el cielo celebra conmigo.
- A mi madre:** Rosa Elvira Franco, por ser mi ángel en esta tierra mamita gracias por todos los sacrificios para que hoy pudiera celebrar un triunfo más en mi vida.
- A mi Padre:** José Julio Gómez, por tu amor y velar por mí en todas las etapas de mi vida
- A mi esposo:** Luis Fernando, por su amor, comprensión y por el apoyo que brinda para alcanzar mis metas. Dios te envió a mi vida para hacerla especial. Te amo
- A mis hermanos:** Luis, Julio y Jorge, por sus apoyo y su amor incondicional.
- A mis abuelos, tíos, Primos y sobrinos** Por su cariño, apoyo y consejos y todos esos buenos momentos que a sus lados he pasado.
- A mi amigo y compañero de estudio** Axel Negreros, por todos esos obstáculos que juntos nos tocó vencer, por ese trabajo en equipo que realizamos para conseguir nuestra meta de graduarnos.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	9
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	25
3.2 Objetivo de la Investigación	26
3.3 Alcances y límites de la práctica	26
3.4 Metodología aplicada a la práctica	26
3.4.1. Sujetos	27
3.4.2. Instrumentos	27
Capítulo 4	
4.1. Presentación de resultados	28
Capítulo 5	
5.1. Análisis e interpretación de resultados	43
Conclusiones	47
Propuesta	48
Referencias bibliográficas	97
Anexos	99

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el proceso de dotación de personal para la empresa “Unión Seguros, S.A.”. La dotación de personal es un proceso que permite suministrar personas que respondan a las funciones y actividades inherentes de cada empresa de forma eficiente. El objetivo de la dotación de personal no es cubrir una vacante, sino proporcionar empleo a una persona que cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes que la empresa necesita.

La investigación se integra por los siguientes capítulos:

El capítulo 1, permite visualizar los antecedentes de la empresa, así como su estructura organizacional, visión, misión y los principios que la rigen. La información recabada en este capítulo, permitió realizar un análisis situacional de la empresa, por medio de una matriz FODA.

El marco teórico para entrar en el contexto sobre lo investigado se detalla en el capítulo 2.

El capítulo 3 describe la metodología que sirvió para la elaboración de la investigación y en donde fue necesario seguir una serie de pasos detallados como guía para el cumplimiento de los objetivos planteados,

El siguiente apartado muestra los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, los cuales se presentan con gráficas, permiten así un análisis estructurado para favorecer su interpretación.

El capítulo 5 describe el análisis de los resultados obtenidos y comparados con la información del marco teórico. Dicho apartado permitió evidenciar los beneficios que obtendría “Unión Seguros, S.A.” con la implementación de un manual apropiado de reclutamiento, selección y capacitación de personal. Posteriormente, se encuentran las conclusiones finales de la investigación de acuerdo con los objetivos planteados en el capítulo 3. La propuesta presentada incluye flujogramas, procedimientos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, la cual permitirá mejorar la dotación de personal de la empresa corredora de seguros. . Por último se listan las fuentes bibliográficas consultadas en todo el proceso de investigación.

Introducción

Las empresas dedicadas a la comercialización de seguros, deben contar con personal capaz y calificado para cumplir los objetivos principales de la organización. La manera en que el personal desarrolla su trabajo e interactúan entre sí, determinará el éxito y cumplimiento de metas. Por tal razón, el proceso de reclutamiento, selección y capacitación establecido debe ajustarse a ciertos perfiles y requisitos para seleccionar a la persona con las mejores aptitudes. Personal sin las capacidades necesarias o poco capacitadas pueden provocar pérdidas irreparables.

“Unión Seguros, S.A.” es una empresa guatemalteca dedicada a la comercialización de seguros. Su objetivo principal es cubrir las necesidades de un amplio número de clientes guatemaltecos ofreciéndoles la venta de seguros de automóvil, incendio, transporte, gastos médicos y de vida.

La identificación de las debilidades institucionales de “Unión Seguros, S.A.” en el área de Recurso Humanos, logró establecer la necesidad de contar con un manual de procedimientos para el personal institucional. La necesidad de la empresa de proveerse del personal idóneo para el cumplimiento de sus metas es evidente. La presente investigación proyecta responder a las necesidades sobre la problemática que afecta a la empresa en dicho ámbito.

El manual propuesto en el presente trabajo de investigación, pretende perfeccionar el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal de la empresa “Unión Seguros, S.A.” mediante el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de experiencias y entrevistas realizadas a cada uno de los empleados. Dicha metodología permitirá realizar conclusiones y proponer mejoras que deben implementarse para tener un impacto positivo en la organización. Así mismo, el trabajo de investigación permitió identificar las ventajas y desventajas que conlleva para la empresa las contrataciones de manera directa y/o a través de un servicio de outsourcing.

El manual pretende ser una herramienta útil para la integración del personal, generar una dinámica objetiva, óptima y profesional.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa

Unión Seguros S.A. es una empresa guatemalteca ampliamente reconocida dedicada 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 venta de seguros de automóvil, incendio, transporte, gastos médicos y de vida.

Unión Seguros S.A. se fundó en la ciudad de Guatemala, en agosto de 2007 como resultado de una visión compartida entre un grupo exclusivo de empresarios, emprendedores, inspirados en la construcción de una empresa con altos principios y valores sociales. Desde entonces la junta directiva brinda su respaldo constante para el desarrollo y fortalecimiento de los proyectos de las empresas, así como el desarrollo personal de sus empleados.

Es una entidad nacional privada que desde su fundación trabaja en todos los departamentos de Guatemala. Su objetivo principal es consolidarse como una empresa prestigiosa y reconocida por la comercialización de seguros. Actualmente se dedica al servicio de sus clientes, manteniéndose a la vanguardia en cuanto a nuevos riesgos y cambios que sufre el mercado a nivel nacional como internacional. Tiene una sede en Sacatepéquez y cuenta con más de 6,995 clientes activos.

Actualmente ofrece un servicio innovador con una amplia gama de seguros para cubrir las necesidades de sus clientes. Dentro de sus servicios más importantes, destacan: seguros médicos individuales colectivos, accidentes personales, ambulatorios, incendio, transporte, aviación, automóvil, seguro de responsabilidad civil, seguros de caución, etc.

Todos los clientes de Unión Seguros S.A. reciben una atención personalizada por parte de ejecutivos de ventas y asesores, quienes están acreditados y autorizados por la Superintendencia de Bancos.

Servicios que brinda Unión Seguros:

- Asesoría y contratación de pólizas
- Asesoría, en atención de consultas y coberturas
- Coordinación de inspecciones a domicilio
- Revisión de documentos de los asegurados
- Análisis de riesgos
- Gestión de cobranza en pagos de primas
- Coordinación y seguimiento de autorizaciones de gastos médicos
- Asesoría y gestión de reclamos

Seguros que ofrece Unión Seguros, S.A.:

a). Seguro de daños: Ampara los daños que puede sufrir el patrimonio de una persona (automóviles, casas edificios y maquinaria) a consecuencia de un siniestro, robo, incendio, huracán, granizo, temblor, caída de naves

b). Seguros de gastos médicos: Brinda la protección a familias, personas individuales o empresariales, que cubren las lesiones o incapacidad que afecte la integridad personal o la salud del asegurado, ocasionada por un accidente o enfermedad. Seguro de vida: Es un resguardo que tiene todo asegurado al contratar un plan en caso de fallecimiento, le dará tranquilidad a las familias.

d). Transporte terrestre: Se aseguran las mercaderías y/o bienes cuando estos son trasladados a un punto de destino indicado por el asegurado.

Actualmente la empresa cuenta con el respaldo de distinguidas aseguradoras dedicadas a la comercialización de toda clase de seguro, las cuales se encuentran legalmente registradas jurídicamente, así mismo son modernas y contribuyen al crecimiento sostenible de la economía guatemalteca.

Estudios previos:

Según Renteria (2008), autor de la tesis denominada “Proceso de Reclutamiento y selección de personal docente de la universidad pedagógica nacional” manifiesta que la administración de recursos humanos es una herramienta primaria, benéfica para el crecimiento y desarrollo de las

empresas en general. La organización se puede definir como la unión de recursos humanos, financieros y tecnológicos, formados en un espacio físico que en conjunto crean una sociedad. El proceso de reclutamiento y selección varía dependiendo el giro de la organización.

Según De León (2011), autora de la tesis denominada “Propuesta de implementación del proceso de selección y reclutamiento para el área de visita médica”, manifiesta que las personas y organizaciones no nacen juntas; sino son las organizaciones quienes eligen las personas que desean contratar para poderse desempeñar y desarrollar dentro de las mismas, y las personas seleccionan el lugar donde pretende aplicar sus conocimientos.

La autora enfatiza que las organizaciones deben establecer parámetros adecuados que permitan a las personas ingresar a ellas, con las ventajas y beneficios que pueden obtener al desarrollarse dentro de la misma. Hoy en día, la competitividad es sinónimo de recurso tecnológico, calidad en los productos y recurso humano capaz de realizarse dentro de las organizaciones y brindar un servicio que cumpla las necesidades de los clientes. El proceso como la planeación de los recursos humanos, el reclutamiento y selección de personal, son herramientas esenciales que permiten a las organizaciones o empresas a identificar a los candidatos idóneos para ocupar puestos vacantes.

Por su parte, Moscoso (2011), establece que actualmente los gerentes enfrentan varios retos como los cambios tecnológicos, económicos y especialmente los de recurso humano. Por tales razones las empresas deben establecer parámetros de selección de personal y capacitaciones, remuneraciones, incentivos adecuados y promover el éxito del empleador dentro de la organización. Moscoso sugiere que es importante buscar nuevas técnicas para mejorar los procesos de selección y evitar un alto índice de rotación de personal y lograr una lealtad del empleado en la organización.

La autor Acevedo (2012), en su publicación “Proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales para una empresa de transporte pesado” Subraya la necesidad de establecer herramientas necesarias y adecuadas para el logro de los objetivos de las empresas y

empleadores, ya que siempre las personas han realizado actividades administrativas. La planeación para las empresas es una función básica de toda organización y es la tarea básica de un administrador.

Situación actual de la empresa

Unión Seguros, se ha definido como un corredor de seguros con sentido social, no sólo por su origen sino por la identificación que ha mantenido con la clase media, a los cuales ha tendido su atención para brindarles seguridad a todos los sectores de la población.

La prestigiosa empresa adquirió compromiso con sus empleados para que conozcan la misión, visión y el organigrama institucional. Dentro de las ventajas para los empleados, destaca el programa “plan beca de estudios”. Este es un proyecto integral que nace en el año 2012 y consiste en otorgarles becas de estudios a jóvenes que cursan carreras técnicas en cinco establecimientos educativos.

Otro aspecto que Unión Seguros, S.A. desarrolla con entusiasmo es el apoyo a la comunidad. A través del deporte, reconoce anualmente a atletas guatemaltecos que por su destacada trayectoria sobresalen en el país o a nivel mundial, y se convierten en un ejemplo para miles de connacionales.

El valor de la marca, hoy por hoy, representa un constante crecimiento cada año, esto gracias al alto grado de fidelidad de los clientes con una satisfacción arriba del 85% para el área de seguros. Los principios de la empresa son compartidos y practicados mediante procesos de formación y capacitación a todos los colaboradores de la empresa, incluyendo a los directivos de cada una de las áreas. También cuentan con un código de conducta y un manual de procedimientos, los cuales constituyen una guía para el funcionamiento de cada miembro de la compañía.

Actualmente Unión Seguros, S.A. cuenta con una estructura organizacional flexible y dinámica. De esta manera, responde pronta y oportunamente a los requerimientos y solicitudes de los

clientes, corredores y amigos. Para ellos las gerencias y departamentos atienden con prontitud, profesionalismo y esmero.

La empresa es vanguardista y está comprometida con los clientes a ser una compañía de primera línea, razón por la que hace algunos años mantiene un programa de modernización continua, cuyo objetivo es brindar el mejor servicio del mercado a los asegurados, corredores y agentes. Los servicios se extienden a toda la República de Guatemala, a través de representaciones regionales que operan con tecnología de punta al servicio de los clientes.

En el ámbito tecnológico, está a la vanguardia con emisiones y cotizaciones completamente en línea. Este servicio es para corredores y agentes, así como para clientes.

Misión

Ayudar a los clientes a proteger su estabilidad económica, ofreciéndoles soluciones que protejan sus bienes con compromiso y seguridad.

Visión

Ser uno de los cinco mejores corredores de seguro: simple, transparente, accesible, rentable y con colaboradores altamente competentes y motivados.

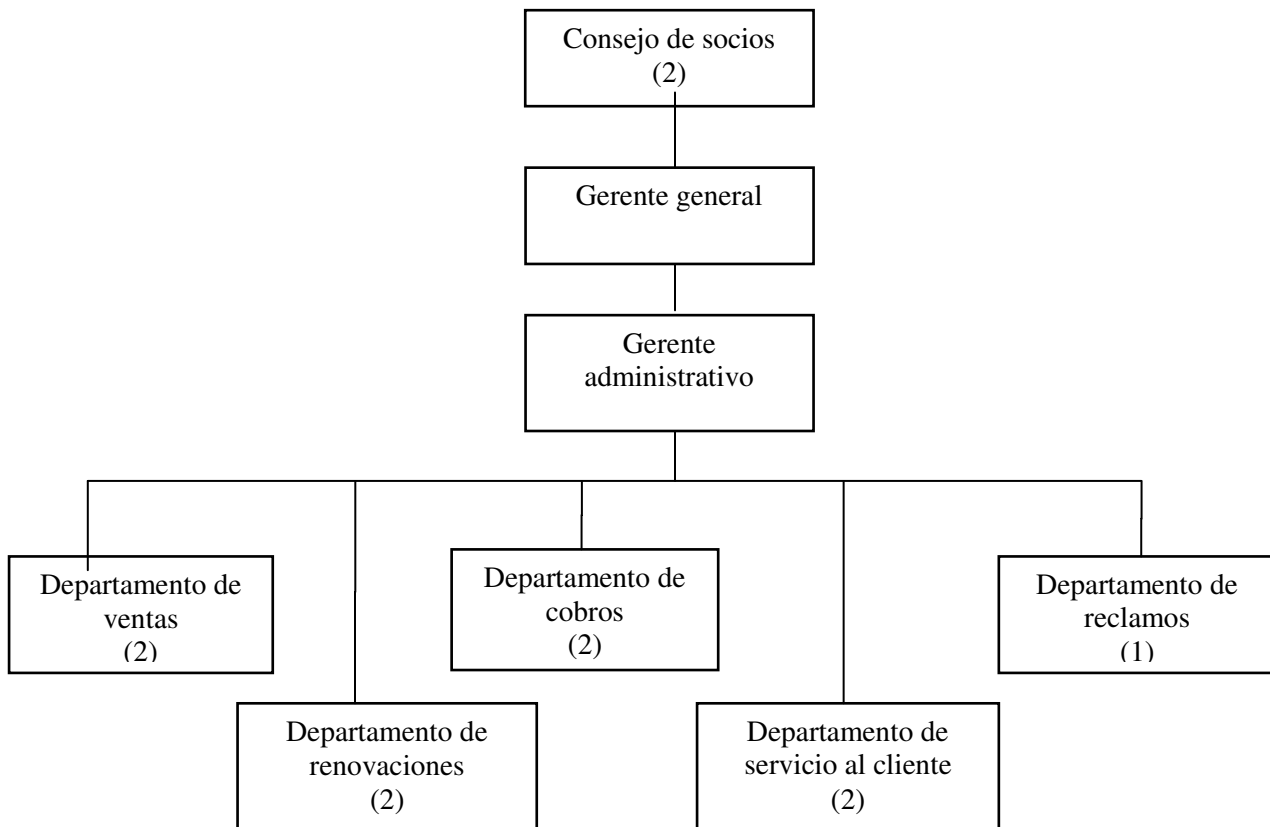
Principios

- Construimos relaciones de largo plazo: Creemos en las relaciones de largo plazo y nos enfocamos en desarrollarlas con nuestros asegurados y canales de distribución.
- Somos especialistas en la gestión de riesgos: Trabajamos junto a nuestros clientes para entender sus necesidades y les ofrecemos soluciones que les permitan manejar sus riesgos en forma eficiente.
- Cumplimos con nuestras obligaciones de forma justa y oportuna: Resolvemos los siniestros de nuestros clientes con un alto criterio de justicia y los pagamos de forma oportuna.
- Buscamos la excelencia en el servicio al cliente: Asesoramos a nuestros clientes en la gestión de sus riesgos y nos esforzamos día a día para darles la calidad de servicio que merecen.

- Somos una compañía confiable y con amplia solidez financiera: Nuestra fortaleza financiera, así como una gestión profesional y prudente del negocio de seguros, garantizan la más alta capacidad de pago de nuestras obligaciones.

Ilustración No. 1

Estructura organizacional de la Empresa Unión Seguros, S.A.



Fuente: Información proporcionada por gerente administrativo de Unión Seguros, S.A. 2013

Funciones

a. Consejo de socios: grupo ejecutivo de la empresa. En su mayoría, los grandes accionistas de la empresa y velan por su capital invertido. Llevan a cabo reuniones mensuales y son el ente de toma de decisiones más importante en la organización.

b. Gerente general: persona encargada de dirigir, ejecutar y administrar los recursos humanos y económicos asignados por el consejo de socios. Así mismo, vela por todas las funciones de mercadeo y ventas de la empresa, así como las operaciones cotidianas.

c. Gerencia administrativa: se encarga de la planeación, organización, desarrollo y coordinación mensual de actividades para las áreas de renovaciones, cobros y servicio al cliente, así como el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

d. Departamento de ventas: se encarga de brindar la atención personalizada a todos los asegurados y clientes que desean adquirir un servicio.

e. Departamento de servicio al cliente: la actividad de este departamento es un conjunto de actividades interrelacionadas con el fin de otorgar al cliente el producto con atención personalizada para la satisfacción de sus demandas.

f. Departamento de reclamos: este departamento tiene como función principal brindar atención personalizada a los clientes al momento de utilizar un servicio de la empresa.

Ilustración No. 2

Análisis FODA

El análisis situacional de la empresa corredora de seguros Unión Seguros, S.A., se realizó para determinar cómo se encuentran los factores del ambiente interno y externo que afectan o favorecen a la empresa.

Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> Personal calificado y capacitado con muchos años de experiencia en el ramo de seguros 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de corredores de seguros
	<ul style="list-style-type: none"> Alianza estratégica con las aseguradoras del país 	<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad en la economía nacional
	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de clientes por inseguridad en el país 	<ul style="list-style-type: none"> Guerra de tarifas Nuevas regulaciones de Superintendencia de Bancos
	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Venta de seguros directa por las compañías
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el número de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de despido, abandono y renuncia
	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones modernas con tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con un manual de procedimientos para el reclutamiento de personal
	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia y especialización en la ramo de seguros 	<ul style="list-style-type: none"> Alta rotación de personal
	<ul style="list-style-type: none"> Cartera de clientes potenciales Expansión a otros departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacitación al personal

Fuente: Información Unión Seguros, S.A. diseño propio, 2013

El análisis FODA realizado a la empresa evidencia que la empresa cuenta con debilidades específicamente en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal, por carecer de un responsable de la administración del recurso humano.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Es preciso conocer el marco teórico, conceptos y reseñas históricas, dado que enriquecen el conocimiento y la posibilidad de entender el origen de los temas clave que giran en torno a la problemática planteada.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se extraen y recopila la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado Carlos y Batista Lucio, pilar, 2010: 53).

Administración de recurso humano

La administración de los recursos humanos, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación para promover el desempeño eficiente del personal.

Según Koontz (2003), dicho concepto significa conquistar y mantener a las personas dentro de la organización con el fin de que puedan desempeñarse efectivamente y con el mejor esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos del grupo.

Las funciones de un departamento de recursos humanos, son vitales en cualquier organización, sobre todo en las empresas de servicio donde se pretenda al personal idóneo, que pueda desarrollarse y mantenerse vigente.

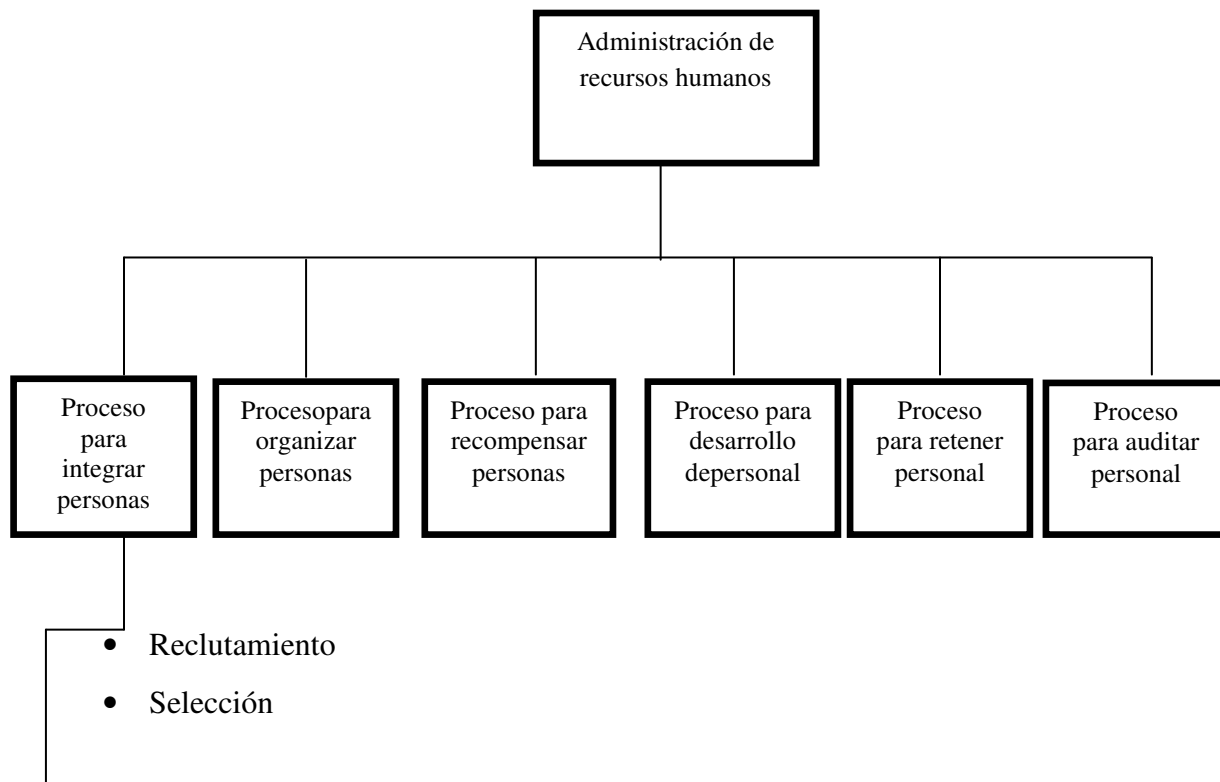
Para Chiavenato (2009), es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para las organizaciones, así como el talento humano necesarios para el desempeño de las diferentes actividades. En las empresas “no industriales” el recurso humano es llamado “mano de obra indirecta”, es decir, el personal de oficina, ventas, trámites administrativos, etc. En las

empresas industriales la mano de obra es llamada “mano de obra directa”, la cual es pagada por hora directamente relacionada con la producción.

Para que una empresa alcance todo su potencial, es necesario disponer de las personas adecuadas y capacidades para ejecutar cada una de las actividades.

Ilustración 3

Proceso de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, 2009

Integración de personal

Para Koontz & Weihrich (2003), la administración de integración de personal consiste en mantener al recurso humano en puestos de la estructura organizacional, mediante la identificación y requerimientos de la fuerza de trabajo.

Por su parte, Idalberto Chiavenato (2009), expresa que la mayor parte de las personas pasan el tiempo trabajando dentro de las organizaciones. El elemento básico de las instituciones son las personas, ya que de ellas depende el éxito y fracaso.

Tanto los directivos y empleados son el recurso vital y valioso de una empresa, por eso es importante invertir en ellos, proporcionándoles oportunidades para mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas.

El proceso de integración del personal, es la contratación de personas que permitan desenvolverse profesionalmente dentro de la empresa. La integración es la primera etapa de las necesidades del recurso humano

La socialización: Es el proceso a través del cual el empleado comienza a conocer y comprender a sus nuevos compañeros, así también normas y valores de la organización.

Para un nuevo integrante en la organización, siempre experimentará, incertidumbre, expectativas, angustia y temor. Por tal razón es importante generar un clima de confianza a los nuevos elementos.

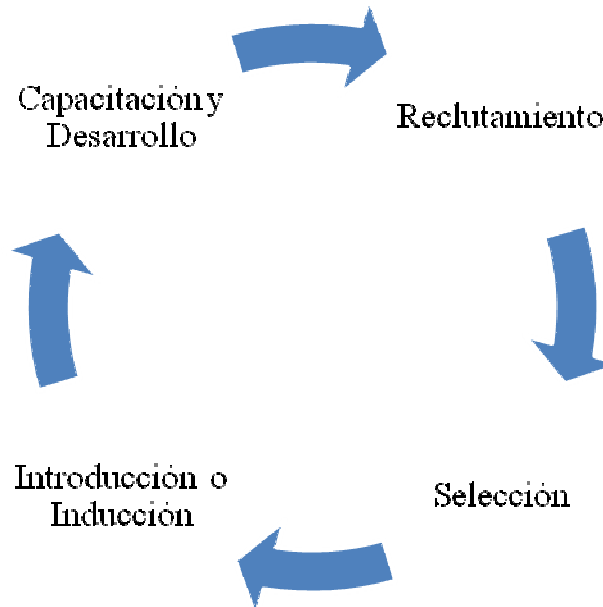
Dentro de la fase de la integración de personal se clasifican de la siguiente manera según Chiavenato (2009)

1. Reclutamiento de personal: conjunto de procedimientos que atraen a candidatos calificados y potenciales, para ocupar las plazas vacantes dentro de la empresa.
2. Selección de personal: Es seleccionar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar un puesto en la empresa.
3. Inducción: Actividad que permite introducir a un nuevo trabajador a la empresa.

4. Capacitación y desarrollo: Proceso, planificado sistemático y organizado que busca mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Ilustración No. 4

Etapas de la integración personal



Fuente: Chiavenato (2009)

Proceso de reclutamiento de personal

Para Idalbeto Chiavenato (2009), el reclutamiento de personal consiste en un conjunto de procesos que atrae a los candidatos idóneos, pero varía según las necesidades de las organizaciones. En muchas organizaciones el reclutamiento es el inicio de las investigaciones internas y externas, para atraer candidato idóneo y ocupar las plazas vacantes de las organizaciones.

Según los investigadores Koontz y Weihrich (2003), el reclutamiento de personal permite atraer candidatos idóneos de manera oportuna, en números suficientes y con los atributos necesarios para aplicar a la plaza vacante dentro de la organización.

Según Werther y Davis (2008), se le denomina “reclutamiento” al proceso de selección de candidatos, completando así, el proceso de vacante dentro de una organización.

Las políticas y normas de reclutamiento de las empresas que las establecen van orientadas a la toma de decisiones, pueden organizarse como reclutamiento interno o externo.

Reclutamiento interno:

Chiavenato (2009), expresa que el reclutamiento interno es cuando existen plazas vacantes y es ocupada por un miembro de la organización. La empresa puede llenar plazas mediante una reubicación de su personal las cuales pueden darse de movimientos verticales o trasladados movimientos horizontales o transferidos con ascenso diagonal. El reclutamiento interno puede crear dentro de la empresa desarrollo personal y motivación.

El reclutamiento interno se considera una opción más fuerte, que atrae beneficios para los empleados actuales.

El reclutamiento interno implica:

- Transferencias
- Transferencias con ascenso
- Programas de desarrollo
- Ascenso
- Planes de carrera para el personal

Muchas organizaciones exigen una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los departamentos de la empresa. Algunas empresas utilizan un

banco de talentos o personas que están capacitadas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento interno.

Por su parte, Werther y Davis (2008), afirman que el reclutamiento interno es la forma de promocionar y motivar al personal como una forma efectiva de ascensos o promociones internas dentro de la empresa.

El reclutamiento interno se da cuando la empresa desea llenar una plaza vacante dentro de ella, mediante la reubicación de sus colaboradores o por promoción. Estos pueden ser:

- Ascendidos es decir movimientos verticales, trasferidos movimientos horizontales
- Por promoción (movimiento diagonal)
- Desarrollo personal

Ventajas del reclutamiento interno:

Para Idalberto Chiavenato (2009), el reclutamiento interno es un proceso de movilización dentro de la empresa para aprovechar a motivar al recurso humano existente en la institución. Dentro de sus ventajas, destacan:

- Económico. Elimina gastos en anuncios de periódicos u honorarios de las empresas, gastos de inducción y capacitación del nuevo candidato, etc.
- Es más rápido. Evita demoras frecuentes como la espera de publicación del periódico.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad. El candidato conoce la empresa sus políticas, y generalmente no necesita una capacitación e inducción en la organización.
- Es fuente poderosa de motivación. Los empleados tienen la posibilidad de crecimiento y desarrollo, gracias a las posibilidades y oportunidades de ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal. Es útil cuando los empleados aprovechan o llegan a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal. Los empleados ven las oportunidades que se presentan a quienes muestran aptitudes para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno:

Limita a la empresa en cuanto a nuevo talento y aportes nuevos. Este también puede generar desmotivación y conflictos de interés, en el crecimiento dentro de sus miembros actuales.

Según Chiavenato (2009), el reclutamiento interno presenta algunas desventajas. Por ejemplo: Exige a los nuevos empleados un grado de potencial y desarrollo personal para ascender a un nivel superior. Así mismo, existe el riesgo de frustrar las ambiciones de los empleados y motiva al desarrollo de conflictos de interés, generan actitudes negativas en los empleados que no son contratados.

Medios de reclutamiento interno:

Para Sherman (2007) existen varios métodos eficaces para reclutar a los candidatos internos. Balanceando los beneficios morales, profesionales y la lealtad de los empleados, tales como: Base de datos o bancos con datos de registro del personal, aptitudes, actitudes y capacidades de desempeño de los empleados de la organización. Estos proporcionan a la empresa información sobre la trayectoria del personal, facilitando a los procesos de reclutamiento y selección de personal”

Reclutamiento externo:

Según Sherman & Bohlander (2007) éste tipo de reclutamiento vela por atraer candidatos fuera de la organización, para ser sometidos al proceso de selección. De acuerdo a Werther y Davis (2008) el reclutamiento externo trae ideas y conocimientos nuevos para las organizaciones.

Ventajas del reclutamiento externo:

Inyecta a la empresa nuevos aportes, ideas y conocimientos que ayudará a la organización para su desarrollo y recurso humano. Así mismo, la organización aprovecha la inversión a crear su propia base de datos para futuras necesidades.

Chiavenato (2009), considera que el reclutamiento externo funciona con los candidatos que provienen del exterior de la organización. Es el proceso que se da cuando se genera una plaza vacante y se pretende ocuparlas con personas ajenas a la empresa.

Desventajas del reclutamiento externo:

Según Chiavenato (2009), realizar un reclutamiento externo es un proceso prolongado, pues se debe invertir tiempo en la selección de candidatos. También es mucho más costoso en el ámbito económico y exige inversiones, así como gastos de inmediato.

Medios de reclutamiento externo:

Según Mondie (2009), los medios de reclutamiento externo puede ser a través de: Radio, periódico y televisión.

Estos son medios que atraen a los candidatos a interesarse en las plazas de la empresa, luego de las convocatorias se procede a la selección de personal de una forma sistemática, con el fin de obtener personas con cualidades y potenciales, que sean afines a las necesidades, requisitos y expectativas de la empresa.

Selección de personal:

Es un proceso importante ya que permite elegir a los candidatos idóneos para cubrir las plazas vacantes dentro de la organización, según sean las necesidades de la empresa.

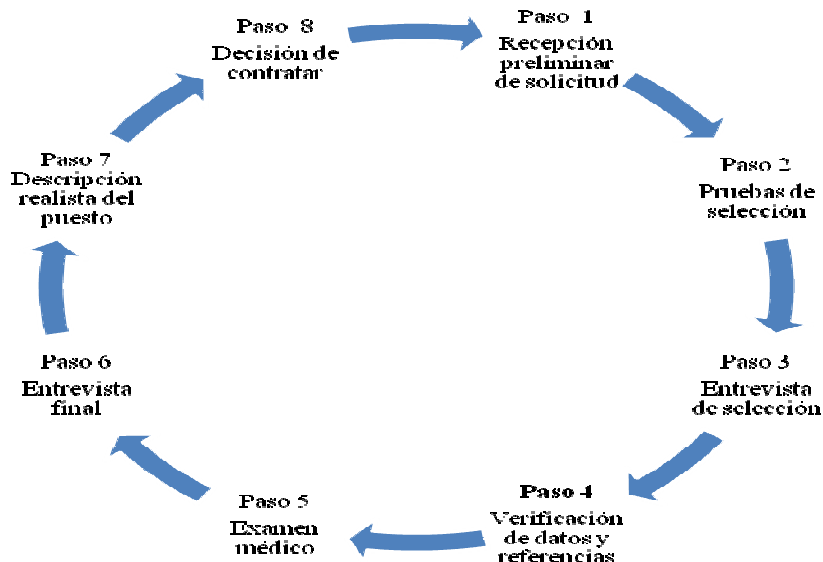
Chiavenato (2009) expresa que consiste en la elección del candidato adecuado para la plaza que exige la organización, con el fin de mejorar y aumentar la productividad. Es importante, en este proceso, tener en cuenta las necesidades de la organización para el cumplimiento de los objetivos internos.

La selección de personal, es cuando se realiza una comparación con los requisitos del puesto, sobre las alternativas de aprobación o rechazo del proceso, hay varios candidatos para una sola vacante.

Werther y Davis (2008) consideran que el proceso de selección consiste en una serie de pasos que se manejan para decidir cuál es el candidato idóneo. Este proceso comienza desde que la persona solicita empleo hasta cuando se determina y se produce la decisión de contratar al solicitante.

Ilustración No. 5

Estructura de las etapas del proceso de selección



Fuente: Werther y Davis, 2008

Recepción preliminar de solicitud

El candidato completa una solicitud formal, generalmente se le solicita información personal como datos personales, experiencias laborales y grado de escolaridad. Esta fase es importante para la organización, es la primera impresión que recibe el solicitante de la empresa y esta de él.

Pruebas de selección:

Estas representan una serie de instrumentos que permiten a la empresa evaluar habilidades, conocimientos, actitudes, destrezas, etc. Esta permite a la empresa seleccionar a las personas idóneas y ocupar plazas vacantes.

Según Mondie (2010) existen las siguientes pruebas de selección:

- Pruebas de aptitud cognoscitiva: permiten medir la capacidad que tiene el aspirante de aprender.
- Pruebas de habilidad psicomotrices: Evalúan la coordinación fuerza y la destreza
- Pruebas de conocimiento del puesto: su diseño permite medir el conocimiento que el aspirante pueda tener sobre el puesto

Entrevista de selección:

La entrevista juega un papel muy importante dentro del proceso de selección, en esta etapa se logra una plática profunda y pretende conocer a fondo al aspirante, sus hábitos y costumbres.

Para Werther y Davis (2004), la entrevista juega un papel muy importante dentro del proceso de selección, ya que en esta etapa se logra una plática profunda y pretende conocer a fondo al aspirante, sus aspiraciones, pretensión salarial, metas y toda la información importante que se pueda recabar. Esta permite obtener un panorama más amplio del aspirante.

Algunas entrevistas pueden realizarse con supervisores o gerente del departamento, quien tiene la responsabilidad de contratar nuevos empleados.

Verificación de datos y referencias:

Se realiza con el fin de obtener referencias laborales o personales del candidato, esta servirá para determinar si la persona es la adecuada para ocupar la vacante dentro de la empresa.

Examen médico

En algunas empresas por el tipo de trabajo que se desempeña solicitan realizarse una serie de exámenes como: tarjetas de salud, exámenes de pulmones y otros. Algunas solicitan exámenes para evitar: Mayor porcentajes de ausentismo, aparición de enfermedades, vicios, etc.

Entrevista final:

Permite constatar datos e información del candidato, donde le cita y se describe el puesto, normas de la empresa, salario y otros.

Decisión de contratar:

Este es el paso final donde la empresa decide contratar al candidato idóneo para ser integrado dentro de la empresa. Para Werther y Davis (2008), la contratación es aquella fase en la cual se formaliza la contratación del candidato como parte integradora de la organización.

Inducción:

Para ayudar al nuevo trabajador en su ingreso a la organización es importante la inducción. El proceso permite a los nuevos colaboradores tengan un buen comienzo dentro de la organización.

La inducción, es el proceso mediante el cual el empleador nuevo es presentado a la organización, esto les facilitará la integración con sus compañeros y tener un comienzo productivo.

El contenido que debe tener una inducción es:

- Bienvenida a la empresa
- Presentación con el equipo de trabajo
- Recorrido dentro de la empresa
- Comentarle sobre la reseña histórica de la empresa
- Cuales son los objetivos y metas de la empresa

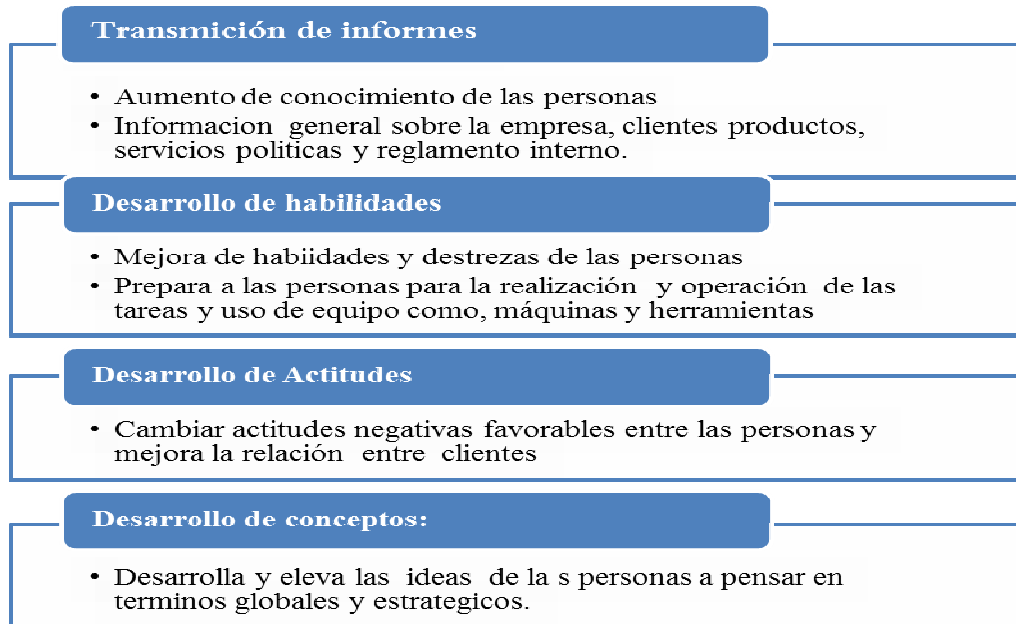
Capacitación

Según Chiavenato (2009), capacitar a las personas no es brindarles la información para que aprendan. Capacitar es un conjunto de actividades que permiten transmitir, conocimientos y habilidades, con el objetivo que el empleado sea más productivo en su desarrollo dentro de la empresa.

La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, que recibe el candidato contratado, donde adquiere conocimientos y desarrolla habilidades en función de los objetivos definidos por la empresa.

Ilustración No. 6

Tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación



Fuente: Chiavenato, (2009)

Debido a los cambios que producen la tecnología hoy en día y la necesidad de contar con el personal idóneo, se lleva a cabo nuevas tareas, por lo que la capacitación interna y externa es fundamental y esencial para las organizaciones. Para Werther & Davis (2008) la capacitación es un programa de orientación que permite a los empleados desempeñarse satisfactoriamente.

Beneficios de una capacitación para la organización:

- Crea una imagen positiva para la empresa
- Mejora el rendimiento de los empleados
- Contribuye a la formación de líderes
- Incrementa la productividad y el servicio al cliente
- Permite el logro de las metas de la empresa

Tipos de capacitación:

Algunos tipos de capacitación pueden clasificarse de la siguiente manera:

Capacitación Informal: Está orientada con el conjunto de alineaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la organización.

Capacitación formal: Son programadas de acuerdo a las necesidades de la organización. Pueden durar días, meses según sea el curso, taller o seminario.

Niveles de capacitación:

Los niveles de capacitación pueden darse de la siguiente manera:

Nivel básico: Se orienta al personal que inicia sus actividades en la organización y ocupa un área en específico.

Nivel intermedio: Esta va orientada al personal ya existente pero se requiere profundizar en conocimientos y exigencias al cargo. El objetivo es perfeccionar las habilidades ante las exigencias y mejorar su desempeño en la ocupación.

Nivel avanzado: Esta orienta al personal que requiere una visión integral para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidades mayores dentro de la empresa.

Objetivos para el programa de capacitación.

Para Werther W. y Davis K. (2008) establece lo siguiente:

- Prepara al personal para la ejecución de diversas actividades
- Proporciona oportunidades para el desarrollo personal continuo
- Cambia actitudes en el personal y logra aumentar la motivación el clima laboral
- Etapas para un programa de capacitación
- Diagnóstico de las necesidades para capacitar
- Planificación de la capacitación

- Implementación y ejecución
- Evaluación de los resultados obtenidos

Rotación de personal

Chiavenato (2009), el término de rotación de personal de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente de personas que entran y salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales y anuales, con el fin de realizar comparaciones y elaborar diagnósticos.

Para la organización también es importante determinar la rotación de personal, que es una medida que proporciona información acerca de la cantidad de personas que se han retirado o fueron retiradas de la organización en un periodo determinado.

Índice de rotación de personal

El cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante un determinado periodo.

1. El cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la siguiente ecuación:

Índice de rotación de personal=

$$\text{IRP} = \frac{B}{10 + \frac{IF}{2}} \times 100$$

Dónde:

B= desvinculaciones de personal (Por iniciativa de las empresas o por decisiones de los empleados durante un periodo considerado (salidas))

IO= Inventario de empleados a inicio del periodo

IF= Inventario de empleados al final de periodo

Si el índice de rotación de personal es muy bajo se representa estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice de rotación de personal es muy elevado se presenta demasiada fluidez puede perjudicar a la imagen de la empresa.

No existe un índice de rotación ideal, que permita a la organización retener al personal.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Uno de los problemas que frecuentemente se presentan en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización lo cual proyecta una mala imagen en el entorno donde se desenvuelva su actividad. El crecimiento acelerado de los servicios de seguros ha generado de contratar mano de obra calificada, como consecuencia se han incrementado la contratación del recurso humano sin tomar en cuenta los lineamientos técnicos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación adecuados.

En los últimos años, se ha presentado un incremento de quejas por la alta rotación de personal, generando así, un desarrollo laboral ineficiente. Algunos de los ejemplos más claros son: Entrega de papelería fuera de tiempo, cobranza atrasada, clientela con datos erróneos, entre otros. Son varios los motivos por los cuales la empresa corre el riesgo de tener inconvenientes para continuar con el giro normal de sus operaciones y obstaculizar el crecimiento de la empresa especializada en la comercialización de seguros.

Los despidos, renuncias y abandono de puestos laborales son clara evidencia que cada uno de las personas seleccionadas, no han pasado por un proceso profesional al momento de ser seleccionados. Se puede decir, que las fuentes de reclutamiento, técnicas de selección, programas de inducción y capacitación de personal no están claramente definidas para la empresa Unión Seguros, S.A.

La administración del recurso humano es el reto más grande que tiene cualquier administrador para tratar de optimizar su mano de obra buscando productividad y en esa medida dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

Derivado de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué resultados se obtienen de la evaluación aplicada al proceso de dotación de personal en una empresa corredora de seguros?

3.2. Objetivos de la investigación

Evaluar el proceso de dotación de personal en una empresa corredora de seguros.

3.2.1. Objetivos específicos de la investigación

1. Evaluar el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal
2. Analizar las fuentes y medios que se manejan para efectuar la convocatoria de los posibles candidatos.
3. Evaluar el proceso de selección y pruebas que se le realizan a los candidatos.
4. Identificar la planificación de los programas de inducción y capacitación del personal.
5. Establecer el índice de rotación de personal de la empresa
6. Diseñar en base a los resultados de la investigación una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal de la empresa.

3.3. Alcances y límites de la investigación

La investigación se realizó en una empresa de seguros ubicados en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, dicha investigación se ejecutó en un periodo de seis meses. Por confidencialidad de la empresa, el nombre comercial fue sustituido por Unión Seguros, S.A.

3.4. Metodología aplicada a la práctica

Se utilizaron fuentes primarias para recabar información relevante, así como opiniones del personal interno de la empresa que originaron un testimonio o evidencia directa.

Se utilizó la investigación descriptiva, que según Hernández, et al (2010), busca especificar características y rasgos importantes de un fenómeno que se analice.

3.4.1 Sujetos

Por el tamaño de la empresa, se hizo un censo con las 11 personas que laboran en la misma y quienes proporcionaron información para la elaboración de la investigación:

Gerente general (1), gerente administrativa (1), ventas (2), cobros (2), renovaciones (2), servicio al cliente (2), reclamos (1).

3.4.2. Instrumentos:

El trabajo de campo se efectuó con diversos instrumentos de recolección de datos, tales como:

Instrumento No. 1:

Dirigido a: Gerente general; estructurada 19 preguntas abiertas y cerradas,

Cuestionario cara a cara: Estructurado con 11 preguntas cerradas dirigidas al personal operativo

El propósito de la aplicación de los instrumentos tuvo como fin conocer las percepciones y expectativas de los gerentes y empleados acerca del proceso de reclutamiento, selección inducción y capacitación de la empresa Unión Seguros S.A.

Capítulo 4

4.1. Presentación de resultados

Como parte de la investigación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

- Resultados Instrumento No. 1: Guía de entrevista personal dirigida a gerente general:

Matriz de sentido (encuesta dirigida al gerente general)

No.	Aspectos evaluados	Respuesta	Observaciones
1.	Nivel de rotación de personal	La rotación es alta, el índice de rotación para el año 2012 fue del 83.33%. Las vacantes que muchas veces existen es por causa de rotación de personal, renuncia o despidos cuando la persona no ha sido seleccionada adecuadamente. La estimación del costo de admisión de personal para el año 2012, fue de Q.27, 000.00, donde se cubrieron gastos de reclutamiento y selección	Se determina que la empresa es objeto de estudio, presenta un elevado índice de rotación de personal.
2.	Programa de reclutamiento de personal	Sí	Para convocar candidatos la empresa utiliza el periódico

3.	Método para el proceso de reclutamiento.	Primero identificar dentro de la empresa si hay posibilidad que alguien pueda ocupar la plaza, sino lo hay se procede con publicación de un anuncio de prensa o a través de una empresa de outsourcing	La empresa no cuenta con perfiles para realizar las publicaciones en el periódico.
4.	Promoción interna del recurso humano.	Si, el personal interno de la empresa es el primero en ser evaluado, para ocupar las plazas dentro de la empresa.	La promoción de personal se utiliza para las personas que adquieren más experiencia dentro de la empresa.
5.	Método para el proceso de selección de personal.	Los pasos que realiza la empresa son: recepción de hoja de vida, entrevista previa, si es seleccionado se le realizan pruebas numéricas, verificación de referencias laborales al cumplir con estos requisitos es contratado.	La empresa no cuenta con formato de solicitudes de empleo. No existe una guía de entrevista, por lo que la misma no lleva una secuencia. No realizan pruebas psicológicas, la pruebas que se realizan son numéricas. No realizan exámenes médicos por no

			considera necesarios por el tipo de trabajo. Las contrataciones son realizadas por el gerente general, y los empleados no firman contrato
6.	Programa de capacitación para el personal	La capacitación al personal nuevo se les brinda por los encargados de áreas de trabajo; se realiza en forma verbal. Algunas capacitaciones son programadas a través de las aseguradoras para conocer los productos.	Actualmente la empresa no tiene un programa de capacitación para mejorar el desarrollo de las personas.
7.	Etapa deficiente del proceso administrativo interno.	Integración (recurso humano). Actualmente la empresa carece de un departamento de recursos humanos y de un manual de reclutamiento y selección de personal	El gerente general, desconoce todo el proceso de reclutamiento, selección de personal y capacitación, que debe ejecutarse dentro de la empresa.

8.	Áreas donde se implementa el outsourcing	La empresa implementa el outsourcing, recursos humanos, asesoría contable y mensajería	Actualmente la empresa ha desistido de los servicios del outsourcing, ya no ha llenado las expectativas requeridas.
9.	Resultados al contratar a una empresa de outsourcing.	Regular	Se produce una excesiva dependencia de empresas externas.
10.	Influencias que han provocado la implementación del outsourcing en la empresa.	La inexistencia de departamento de recursos humanos	La empresa implemente el outsourcing,
11.	Implementación del proceso de reclutamiento y selección formal y manejado directamente por la empresa.	Si, seria funcional porque el control seria interno y necesario para la empresa.	Se confirma la inexistencia de un manual dentro de la organización.

12.	Reestructurar el proceso de dotación de personal.	Si, ya que la empresa está en crecimiento y las herramientas necesarias contribuirían a traer personas idóneas para la empresa.	La empresa necesita las herramientas administrativas para atraer la persona ideal para ocupar un puesto dentro de la empresa.
-----	---	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2013

De los resultados obtenidos a través de la matriz de sentido, se confirma que existe un proceso de reclutamiento y selección de personal, sin embargo no es realizado en su totalidad.

De acuerdo a las encuestas realizadas en la empresa Seguros la Unión, se determinó que la organización no cuenta con un proceso formal para contratar al personal, por lo que el sistema actual es susceptible a ser mejorado.

La empresa no cuenta con herramientas administrativas que indiquen los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación. Las técnicas de reclutamiento son limitadas.

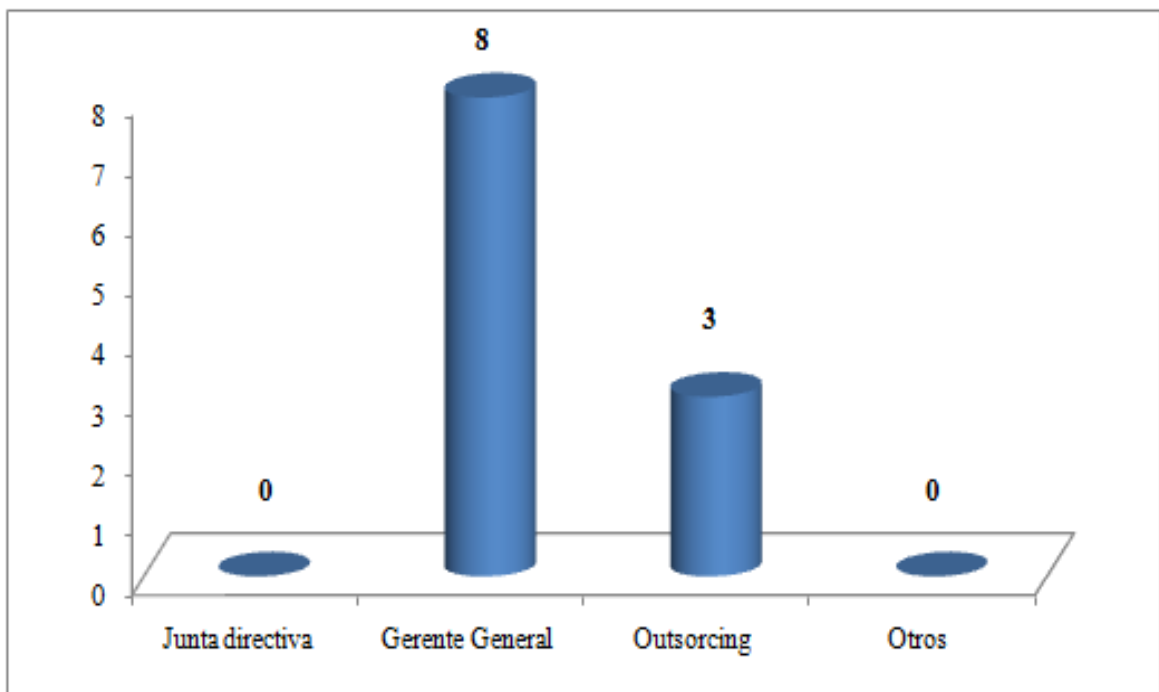
No existe un control sobre los candidatos que llenan o no llenan requisitos. La persona encargada de la entrevista no tiene conocimiento sobre las técnicas de selección, por lo que no identifica muchas veces las características profundas del candidato.

- Instrumento No. 2: Cuestionario cara a cara dirigido a personal operativo.

En base a la aplicación de los cuestionarios realizados a once colaboradores y al gerente general de la empresa Unión Seguros, S.A. se presentan los siguientes resultados:

Ilustración No. 7

Gráfica 1: Personal que participa en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación en la empresa.

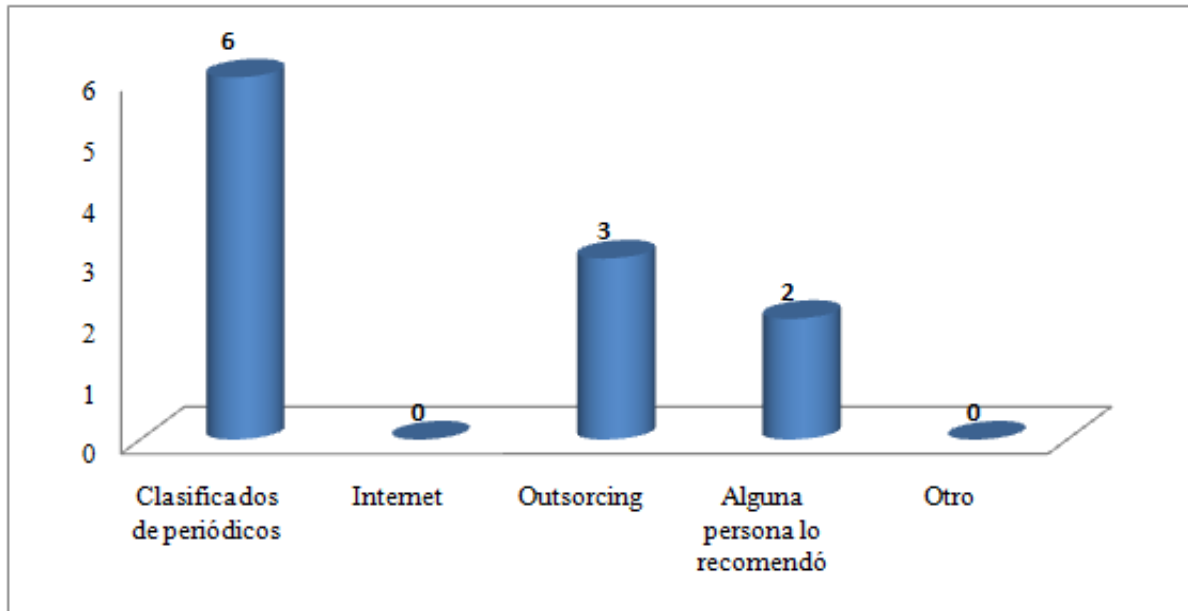


Fuente: Elaboración propia, 2013

De los once colaboradores entrevistados, ocho que representan el mayor número, afirman que para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal la mayor participación e incidencia en el proceso la posee el gerente general de la empresa. Los otros tres empleados han sido seleccionados a través del servicio de outsourcing.

Ilustración No. 8

Gráfica 2: Técnicas de reclutamiento que utiliza la empresa

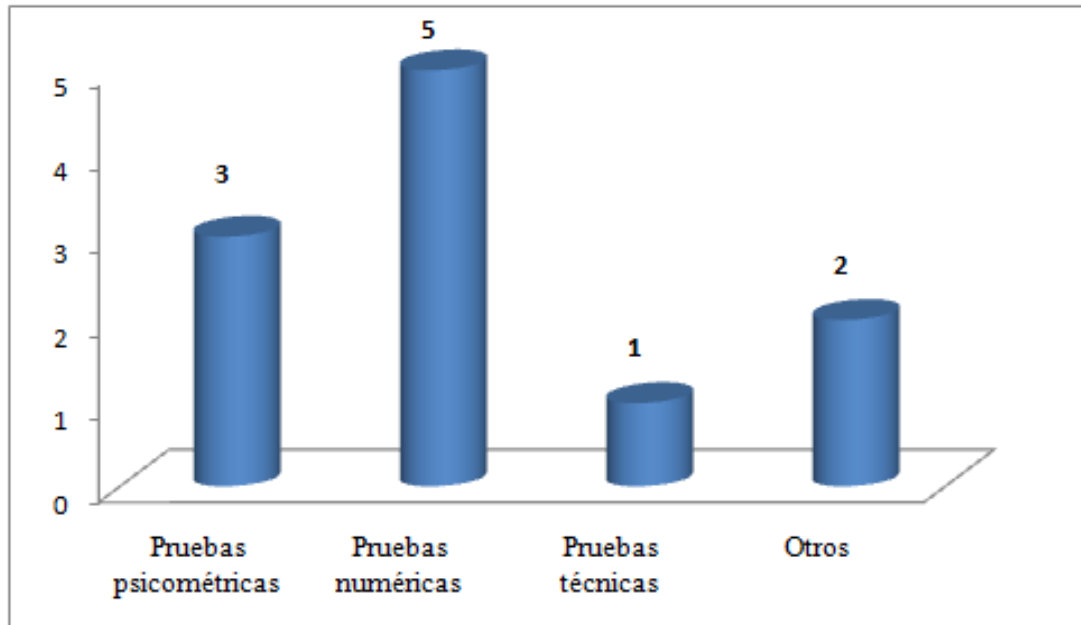


Fuente: Elaboración propia, 2013

Seis de los colaboradores entrevistados manifestaron que fueron atraídos por el anuncio publicado en el medio escrito “Prensa Libre”. Tres personas fueron seleccionadas a través del servicio de outsourcing. La diferencia fueron recomendados por medio de personas vinculadas a la empresa.

Ilustración No. 9

Gráfica 3: De evaluación relacionada con la plaza

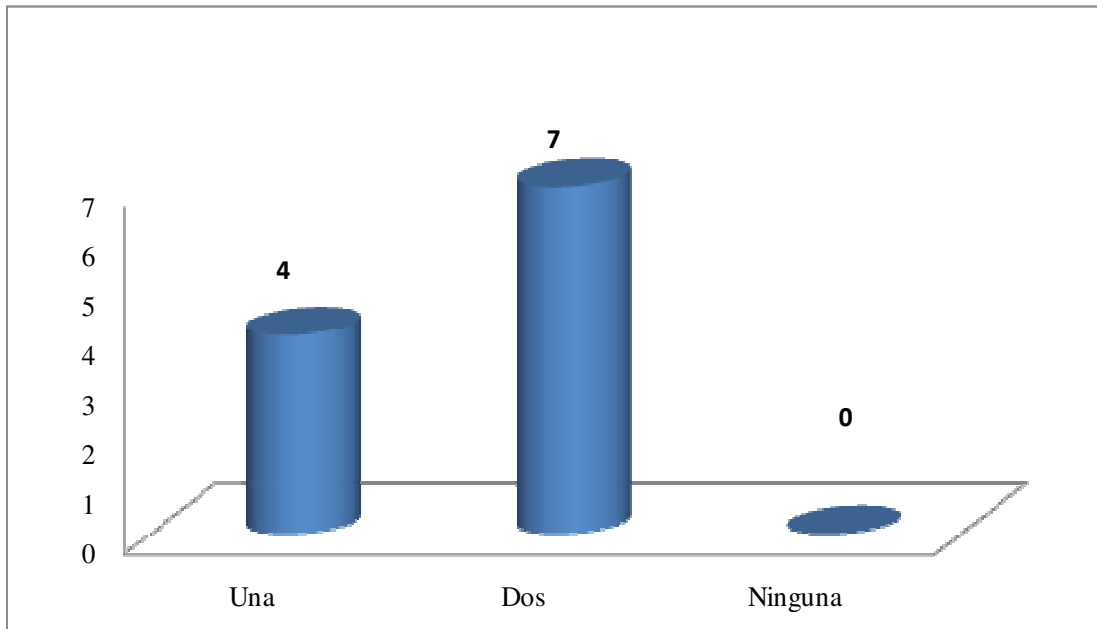


Fuente: Elaboración propia, 2013

Al 100% de los colaboradores entrevistados les efectuaron pruebas en el proceso de selección. Personal contratado a través del outsourcing, respondió que las pruebas que les realizaron fueron psicométricas y psicológicas. Los otros colaboradores respondieron que les realizaron pruebas técnicas y matemáticas, efectuadas por la empresa.

Ilustración No. 10

Grafica 4: Entrevistas que le realizaron antes de ser contratado

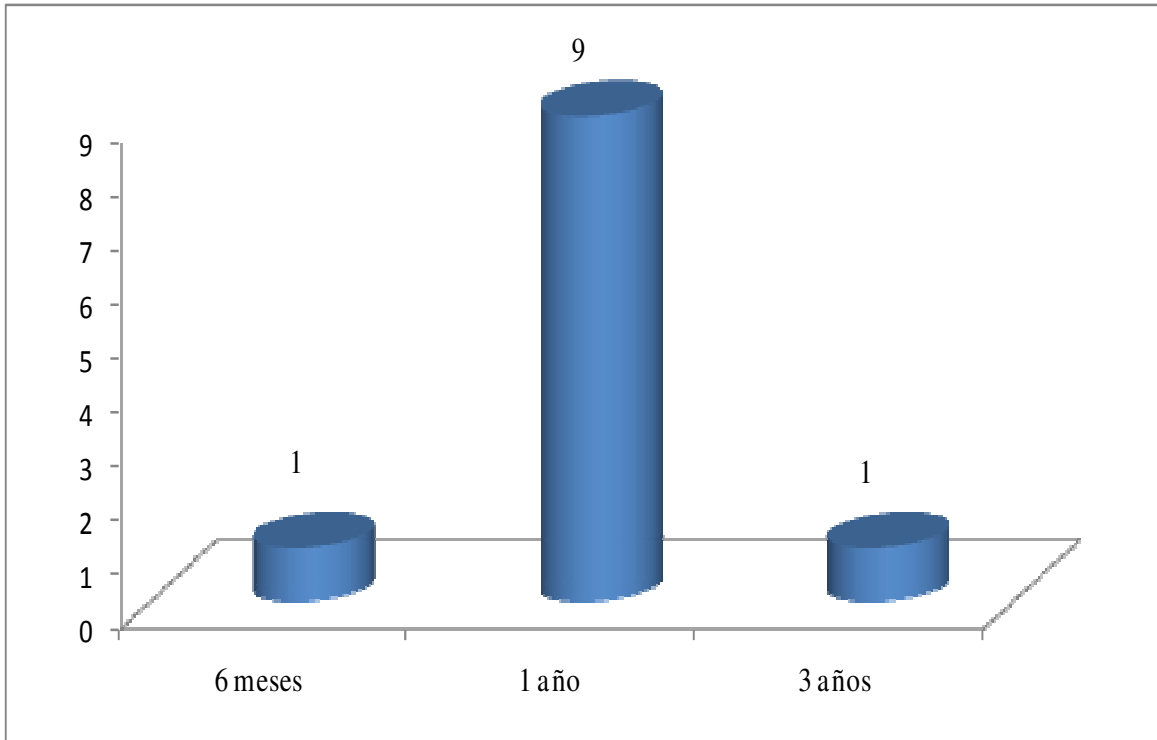


Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica demuestra que la mayoría de los colaboradores fueron sometidos a dos entrevistas previas a ser contratados para laborar en la empresa.

Ilustración No. 11

Gráfica 5: De las capacitaciones recibidas en el trabajo.

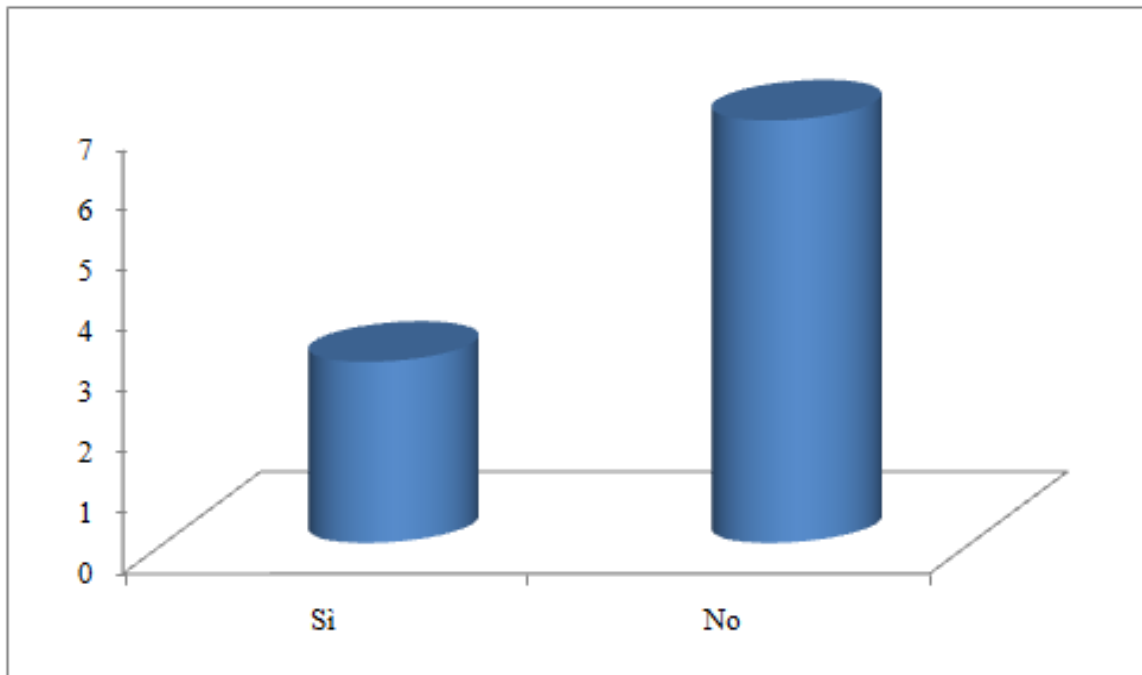


Fuente: Elaboración propia, 2013

La figura anterior permite evidenciar que nueve colaboradores entrevistados, no han recibido algún tipo de capacitación interna desde hace más de un año. Así mismo, una persona manifestó no recibir algún tipo de capacitación en los últimos tres años.

Ilustración No. 12

Gráfica 7: Del reclutamiento, selección y capacitación en un outsourcing.

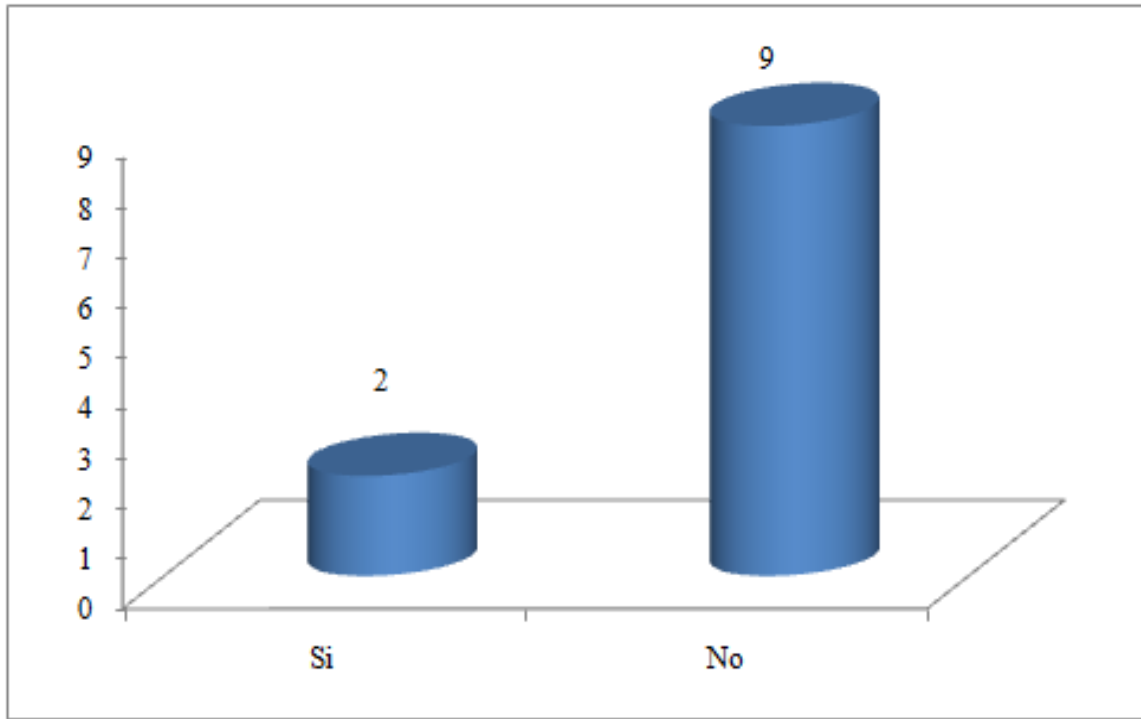


Fuente: Elaboración propia, 2013

Los resultados reflejan que de once colaboradores, únicamente tres han llevado el proceso de reclutamiento y selección de personal. Dichos empleados manifestaron que el proceso es demasiado largo e incomodo por el tiempo de duración.

Ilustración No. 13

Gráfica 8: Existencia manuales dentro de la empresa.

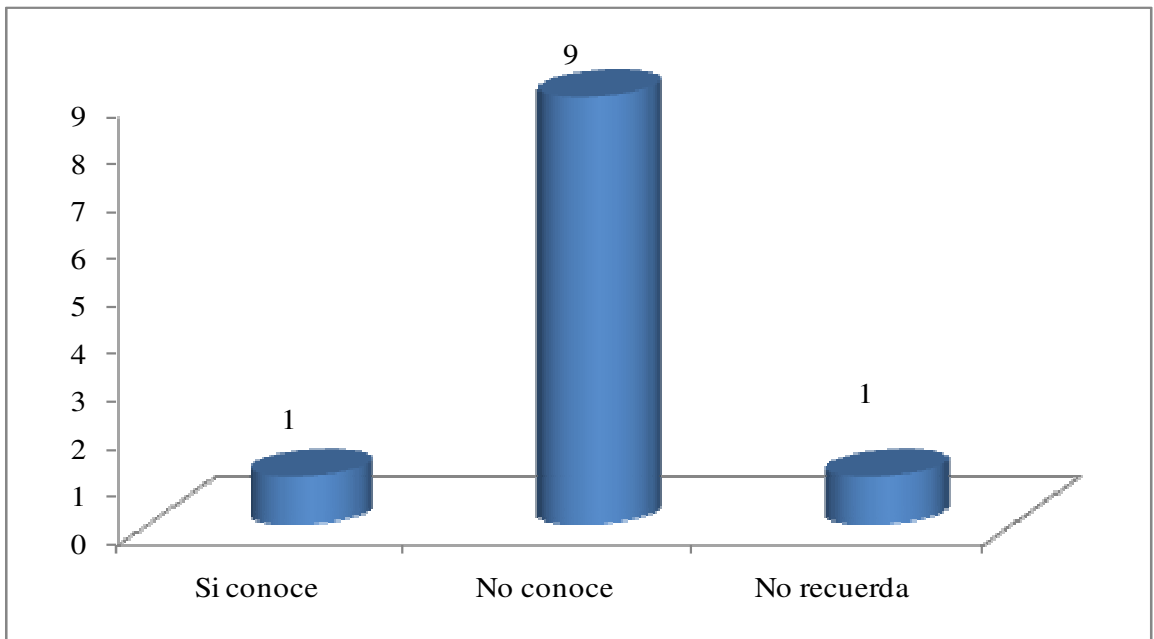


Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica anterior muestra que de once colaboradres, nueve desconocen la existencia de manuales de procedimientos, en donde se les informe de los aspectos más relevantes para los nuevos empleados. Tres personas indicaron no conocer manuales sobre sus funciones a realizar.

Ilustración No. 14

Gráfica 9: Conocimiento de los manuales de la empresa

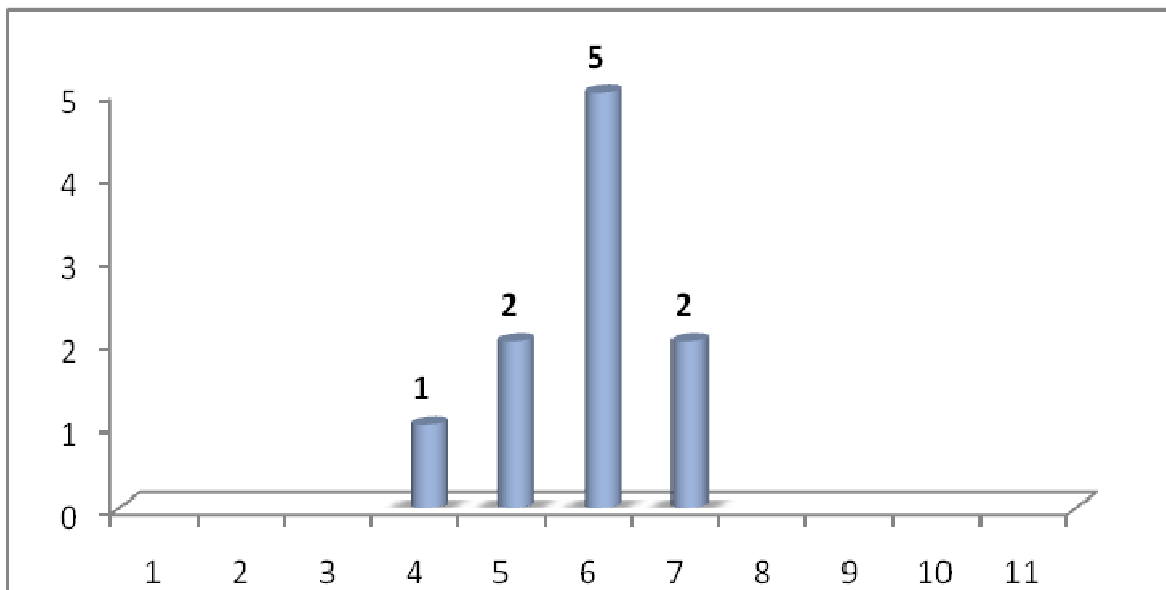


Fuente: Elaboración propia, 2013

La figura anterior permite evidenciar que una de las debilidades de la empresa es la carencia de manuales de procedimientos para llevar a cabo el proceso de selección de personal.

Ilustración No. 15

Gráfica 10: Ponderación de 1 a 10 relacionada al proceso, reclutamiento, selección y capacitación de personal actual de la empresa

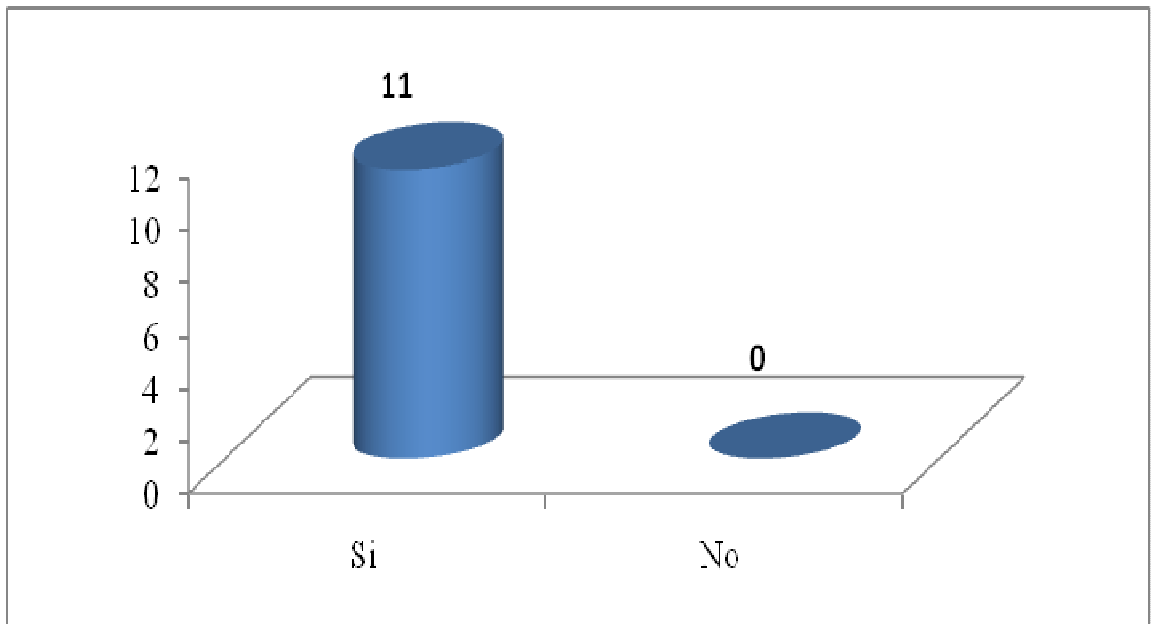


Fuente: Elaboración propia, 2013

Los puntajes obtenidos en la encuesta demuestran que los empleados consideran que la empresa debe mejorar en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Ilustración No. 16

Gráfica 11: Del proceso de reclutamiento y selección formal.



Fuente: Elaboración propia, 2013

Los colaboradores expresaron la necesidad de que la empresa cuente con un proceso formal que les permita establecer parámetros para realizar los pasos del proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal.

Capítulo 5

5.1. Análisis e interpretación de resultados

Conforme a los resultados obtenidos al haber realizado la Práctica Empresarial Dirigida –PED-, se observó que la empresa Unión Seguros, S.A., cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal muy simple y directo. Mediante la información recolectada se elaboró un manual de procesos que contiene los pasos necesarios para poder realizar de una manera ordenada y efectiva las actividades de reclutamiento y selección de personal.

La administración de los recursos humanos, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación para promover el desempeño eficiente del personal. Para Werther y Davis (2008) consideran que el proceso de selección consiste en una serie de pasos que se manejan para decidir cuál es el candidato idóneo. Este proceso comienza desde que la persona solicita empleo hasta cuando se determina y se produce la decisión de contratar al solicitante.

Para Chiavenato (2009), el reclutamiento es el inicio de investigaciones internas y externas, para atraer candidatos idóneos a la empresa. Las fuentes de reclutamiento que generalmente utiliza la empresa son outsourcing, anuncios de prensa y los referidos. La fuente es utilizada a través de outsourcing, se ha desistido ya que en los últimos meses no se ha cumplido con los requerimientos de la empresa y el cual también tiene un alto costo para la empresa. También se logró determinar que la fuente de reclutamiento interno que se utiliza internamente para promover a los empleados, en ocasiones también genera descontentos por los demás colaboradores que pudieron aplicar y mejorar su desarrollo profesional.

Para Werther y Davis (2008), el proceso de selección contiene los siguientes pasos: (1) recepción preliminar de solicitudes, (2) pruebas de selección (3) entrevista de selección, (4) verificación de datos y referencias (5) examen médico (6) entrevista con el supervisor (7)

descripción realista del puesto, (8) la decisión de contratar. Se detectó que de estos 8 pasos de la etapa de selección en Unión Seguros, S.A. los empleados no llenan solicitud preliminar de empleo, en muchas ocasiones no solicitan referencias laborales, no se les realiza ningún examen médico a los empleados y las entrevistas únicamente las ejecutan con el gerente general.

La entrevista que se realiza a los candidatos no está estructurada porque no tiene una secuencia lógica y se tiene la desventaja de limitar el poder aclarar dudas que resultan en el momento de tomar la decisión. El no efectuar un examen médico puede traer consecuencias en un futuro como la consecuencia de ausencia del trabajador por alguna enfermedad no detectada.

La recepción preliminar según Werther y Davis, es cuando inicia una relación entre el candidato y la empresa, es decir como una petición de empleo, cuando el candidato llega por primera vez a la empresa a indagar sobre esta y viceversa. La empresa obvia la recepción de solicitud, únicamente recibe el curriculum para su análisis. Tampoco se lleva un control sobre los requisitos que requieren las plazas.

Werther y Davis, indican que las pruebas de selección permiten a la empresa evaluar las habilidades y destrezas con las que cuentan los candidatos. Estos instrumentos buscan evaluar la competitividad entre los candidatos y requisitos del puesto. En la actualidad Unión Seguros, S.A. únicamente realiza pruebas numéricas; dicha prueba no es suficiente, no permite evaluar las habilidades, actitudes y destrezas de los candidatos.

Es importante resaltar que en el proceso de selección debe incluir un examen médico, para evitar porcentajes de ausentismo, aparición de enfermedades. Actualmente la empresa no solicita ningún examen médico.

La entrevista juega un papel muy importante dentro de la selección que permite una plática profunda y pretende conocer al candidato, la entrevista es realizada por el gerente general pero no se cuenta con una guía que permita evaluar los aspectos importantes del candidato. Lo que se pretende con una entrevista es recabar información necesaria que sirva de soporte para toma de

decisiones de contratar. Los colaboradores indican haber sido entrevistados pero que ésta no fue estructurada.

Werther y Davis, indican que la descripción del puesto es cuando se llenan las exceptivas a una posición dentro de la empresa. Le empresa actualmente no cuenta con perfiles que les permita identificar al candidato idóneo. Si no se realiza una adecuada descripción de puesto las personas no cumplirán con los requisitos o características deseadas por la empresa. Al no llevarse un adecuado proceso de selección se contratarán a personas no apta para el puesto, lo que en un futuro causa insatisfacciones con el cliente.

De acuerdo a Werther y Davis, la verificación de referencias y antecedentes ayuda a saber el tipo de persona que se contratará y determinará si es la adecuada para ocupar la plaza vacante dentro de la empresa. Este paso actualmente sí lo cumple la empresa, se verifica si la persona es la adecuada para ser integrada al equipo. La empresa no posee ningún formato que les permita calificar aspectos importantes y relevantes sobre el comportamiento del candidato.

Y por último Werther y Davis, señalan que la contratación es el proceso final de la selección. Este proceso es llevado por el gerente general quien determina si el candidato es contratado. Las personas que son contratadas no llenan un contrato formal de trabajo.

Según Chiavenato (2009), “capacitar” es un conjunto de actividades que permiten transmitir, conocimientos y habilidades con el objetivo que el empleado sea más productivo en su desarrollo dentro de la empresa. La capacitación del nuevo empleado, es realizada por un compañero de trabajo, quien le enseña las funciones que debe desempeñar, en pocas ocasiones intervine el gerente general. Tampoco se cuenta con un manual de bienvenida que ayude al empleado nuevo, a informarlo sobre los aspectos importantes de la empresa como la misión, visión y valores.

Según los resultados obtenidos de la investigación, la empresa carece de programas de capacitación tanto para el empleado nuevo como para el existente. Chiavenato (2011), la capacitación es esencial en toda empresa se debe dar formación básica a los empleados para que

aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y que les permitan ser productivos en lo que realizan.

Idalberto Chiavenato (2009), expresa que la mayoría de la personas pasan el tiempo trabajando dentro de las organizaciones. El elemento básico de las instituciones son las personas, ya que de ellas depende el éxito y fracaso.

El dato muestra el índice de rotación de personal, se encuentra en un 83.33%, lo cual muestra que la rotación es muy alta. Se determina que la empresa es objeto de estudio, presenta un elevado índice de rotación de personal.

Por lo que se propone un manual de reclutamiento y selección, que le permita a la gerencia general, establecer los pasos adecuados para llevar a cabo la realización de actividades de reclutamiento y selección. Se deberá comunicar los contenidos del manual a la gerencia de la empresa, para que haya un mejor orden, respecto a la ejecución de dichas actividades.

Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación realizada la empresa objeto de estudio se puede concluir, que los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal no son las más adecuadas, debido que carecen de procedimientos y herramientas necesarios para lograr un efectivo proceso de dotación de personal.
2. Se determino que no existe un proceso formal establecido para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.
3. El reclutamiento se efectúa en base a la utilización de las fuentes internas como forma de motivar al personal y fuentes externas a través del periódico. Así mismo, la investigación permitió identificar que no existen descriptores y perfiles formales para cada uno de los puestos, lo que contribuye a la mala orientación sobre las funciones y actividades de los empleados.
4. Las técnicas que actualmente se utilizan en el proceso de selección de personal no suministran información necesaria y confiable que sirvan como base para la toma de decisiones.
5. La ausencia de un programa de capacitación y motivación para el personal. La inducción y la capacitación son realizadas por un compañero de trabajo, quien se encarga de enseñar las funciones que debe desempeñar el nuevo empleado
6. Se identificó que la empresa tiene un índice de rotación de personal del 83.33%. el cual es muy elevado y representa altos costos económicos para la organización.
7. De acuerdo a los resultados obtenidos se debe elaborar una propuesta que permita conocer el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal que se adapte a las necesidades de la institución.

Propuesta de mejora:

**Manual de proceso de reclutamiento, seleccionar,
inducción y capacitación para la
Empresa: “Unión Seguros, S.A.”**

- **Descripción**

Para lograr un proceso de reclutamiento, selección inducción y capacitación del personal, se propone un siguiente manual para utilidad de la empresa “Unión Seguros, S.A”: debe contemplar los siguientes pasos:

1. Proceso de requisición de personal
2. Proceso de reclutamiento
3. Proceso de selección
4. Proceso de inducción
5. Propuesta de capacitación

- **Justificación**

La empresa Unión Seguros, S.A. no cuenta con un manual de reclutamiento, selección, inducción y capacitación estructurado, es necesario implementar un proceso que oriente a elegir adecuadamente al personal de acuerdo a sus necesidades y requerimiento de cada uno de los puestos.

- **Objetivos del manual:**

Objetivo general:

Elaborar un manual de procedimientos de reclutamiento, selección inducción y capacitación de personal a la empresa con el fin de establecer control y funcionamiento eficiente.

Objetivos específicos:


- Proporcionar una herramienta útil que facilite el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del nuevo personal de la empresa “Unión Seguros, S.A.”
- Proveer información sistemática que contribuya a facilitar la selección y contratación del personal.
- **Desarrollo de la propuesta**


Representación gráfica del flujograma:

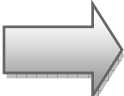
La representación gráfica de las etapas de reclutamiento y selección de personal, describe una secuencia lógica para cada una de las actividades principales desde el inicio hasta la culminación del proceso.

Antes de presentar el diagrama de flujo se describe una breve descripción de los símbolos:

Ovalo:  Inicio o fin de un proceso (se encarga de abrir o cerrar el flujograma)

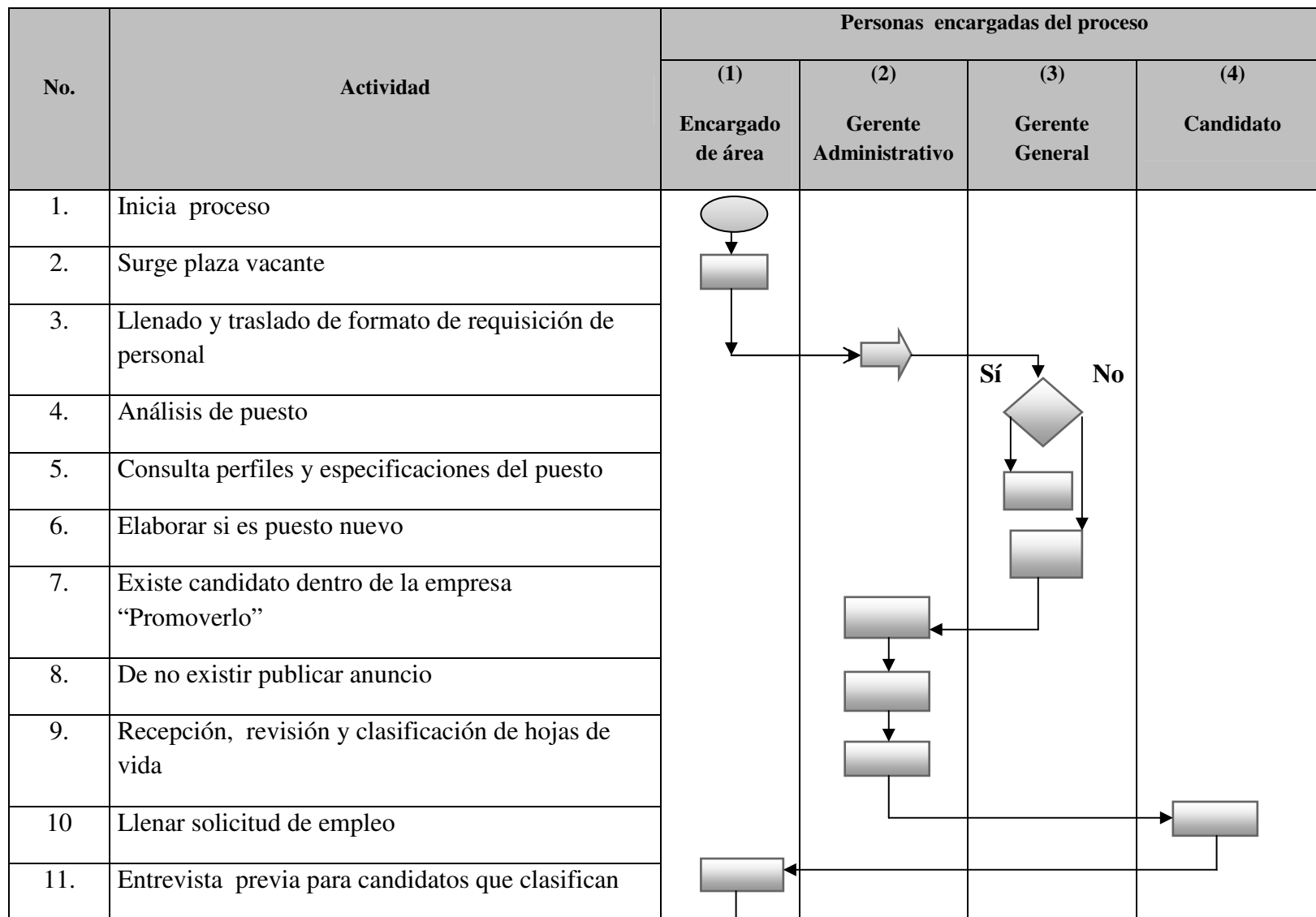
Rectángulo:  Representa la ejecución de una o más actividades.

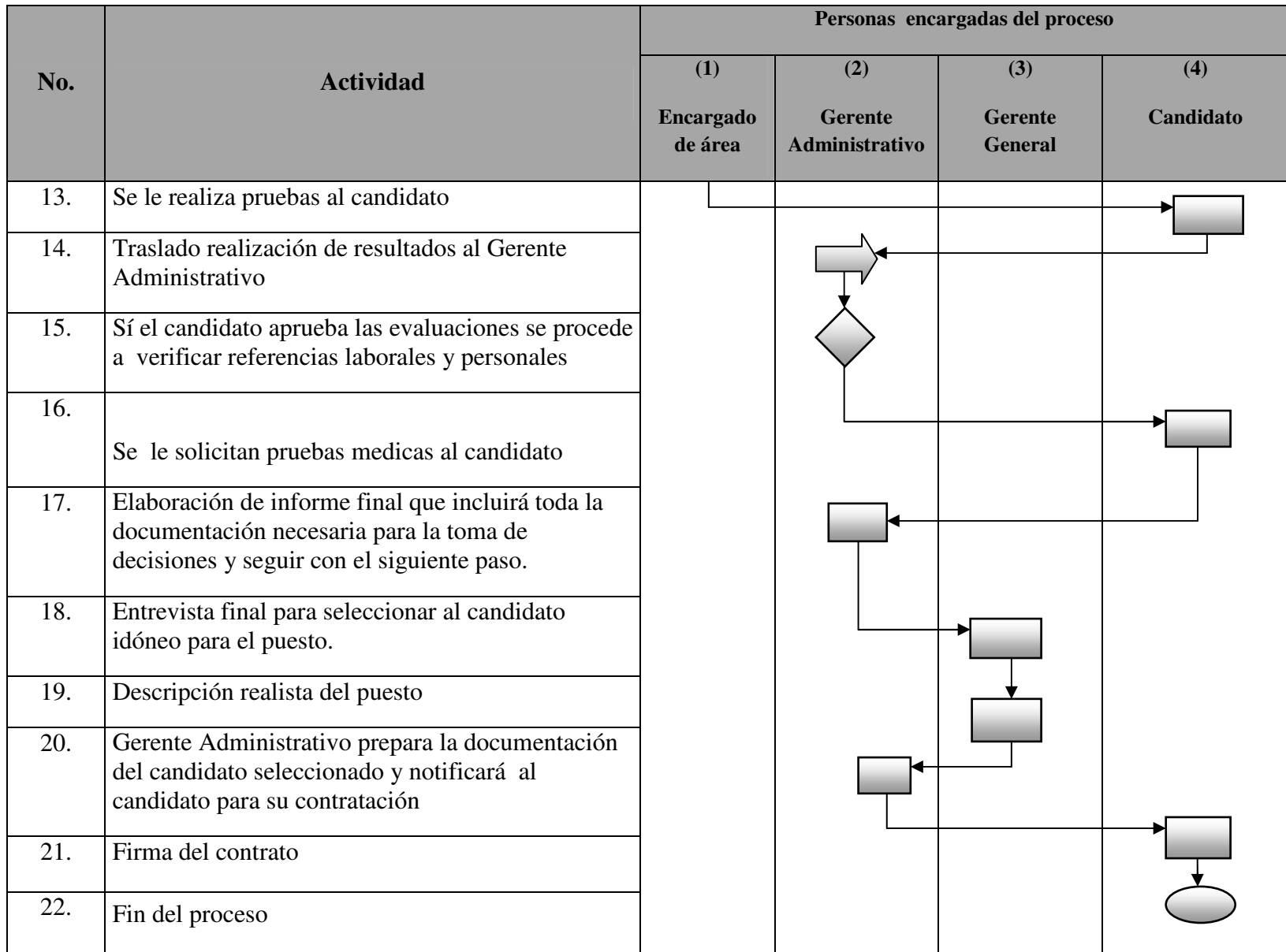
Rombo:  Se utiliza para tomar decisiones

Transporte:  Cuando un objeto es trasladado de un lugar a otro.

A continuación, se presenta el diagrama del flujo del proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal

Diagrama de flujo para proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal





- **Título del procedimiento: Requerimiento de personal**

Dirección: Gerencia administrativa

Objetivo: Describir los pasos para requisición de personal

Políticas de requisición de personal

- En todo formulario de requisición de personal debe constar el nombre y la firma del jefe de área, en caso contrario, el gerente administrativo no aceptará la petición.
- Para cualquier requisición de personal, se debe transmitir la información a la gerencia administrativa, el mismo tendrá tres días para realizar el análisis respectivo.
- La gerencia administrativa tendrá quince días para reclutar al nuevo personal, ya que la requisición de personal tiene como objetivo cubrir las plazas vacantes por despido o renuncia.

Procedimiento de requisición de personal

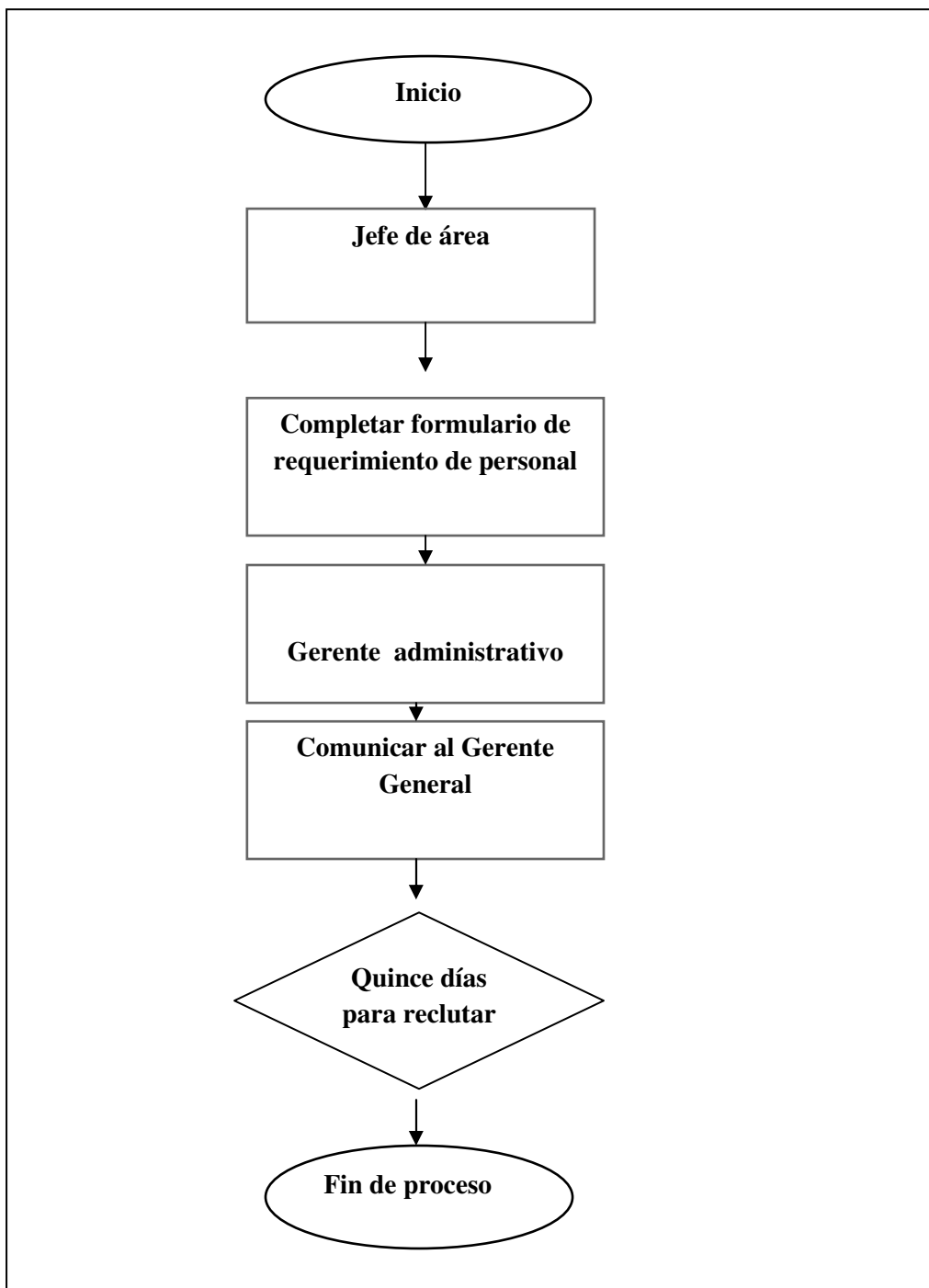
Jefe de área:

1. Llenar formulario de requisición de personal, el cual debe incluir, información de puesto, tipo de contratación, características del candidato y las habilidades para identificar el perfil idóneo para el cargo.

Gerencia administrativo:

2. A partir de la recepción de la solicitud, se tendrán dos días para evaluar el requerimiento de personal.
3. Deberá de comunicar al gerente general, sobre la requisición de personal para la plaza vacante.
4. Una vez aprobada la solicitud, el gerente administrativo contara con quince días para reclutar al personal idóneo para ocupar el cargo dentro de la empresa.

Flujograma sobre la requisición de personal



Fuente: Elaboración propia, 2013

Formato requisición de personal

Fecha (DD/MM/AA)

Departamento que solicita:	Nombre del jefe inmediato:
Nombre de la vacante:	

1. Información del puesto

Puesto nuevo:

Sustitución: Nombre de quien reemplazara _____

Temporal Causa: _____

2. Tipo de contratación:

Puesto fijo: Puesto Temporal período: _____

Horario: Lunes a viernes	Sábado:	
--------------------------	---------	--

3. Características del candidato

Edad		Género			Viajes de trabajo			
De	A	F	M	Indiferente	Si	No	Ocasionalmente	
							Frecuentemente	

Nivel académico: _____

Habilidades: _____

Observaciones:

Firma del jefe de área

Fuente: Elaboración propia, 2013

Perfil del cargo Unión Seguros, S.A.

I. Información general

Denominación del puesto: Gerente general								
Familia de puesto: Niveles gerenciales								
Edad		Género			Viajes de trabajo			
De	A	F	M	Indiferente	Si	No	Ocasionalmente	X
25	40	X			X		Frecuentemente	

II. Formación académica

**Profesional universitario con grado de licenciado
Técnico en seguros y fianzas**

III. Funciones generales del puesto

- Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de la empresa

IV. Experiencia

Marque con una X el tipo de experiencia requerido y las áreas de experiencia relacionadas:

Experiencia	No requiere experiencia	Mínimo	Máximo
Años de experiencia en el cargo:		2	

V. Habilidades:

- Administración de personal
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Logro de objetivos organizacionales
- Personal y equipo a su cargo

Autorizaciones

Fecha: __/__/__

Nombre del ocupante del puesto	Nombre del gerente administrativo	Nombre del gerente general
---------------------------------------	--	-----------------------------------

Perfil del cargo Unión Seguros, S.A.

I. Información general

Denominación del puesto: Gerente administrativo								
Familia de puesto: Niveles gerenciales								
Edad		Género			Viajes de trabajo			
De	A	F	M	Indiferente	Si	No	Ocasionalmente	X
25	40	X			X		Frecuentemente	

II. Formación académica

**Profesional universitario con grado de licenciado
Técnico en seguros y fianzas**

III. Funciones generales del puesto

- Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de la empresa

IV. Experiencia

Marque con una X el tipo de experiencia requerido y las áreas de experiencia relacionadas:

Experiencia	No requiere experiencia	Mínimo	Máximo
Años de experiencia en el cargo:		2	

V. Habilidades:

- Administración de personal
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Logro de objetivos organizacionales
- Personal y equipo a su cargo

Autorizaciones

Fecha: __/__/__

Nombre del ocupante del puesto	Nombre del Gerente Administrativo	Nombre del Gerente General
---------------------------------------	--	-----------------------------------

Perfil del cargo Unión Seguros, S.A.

I. Información general

Denominación del puesto: Ejecutivo de cuentas								
Familia de puesto: Niveles medio								
Edad		Género			Viajes de trabajo			
De	A	F	M	Indiferente	Si	No	Ocasionalmente	X
25	40	X			X		Frecuentemente	

II. Formación académica

Profesional universitario con grado de licenciado
Técnico en seguros y fianzas

III. Funciones generales del puesto

- Lograr metas de venta mensuales y anuales según objetivos

IV. Experiencia

Marque con una X el tipo de experiencia requerido y las áreas de experiencia relacionadas:

Experiencia	No requiere experiencia	Mínimo	Máximo
Años de experiencia en el cargo:		1	

V. Habilidades:

- Buena presentación
- Habilidades en ventas
- Conocimiento de mercadeo y publicidad
- Facilidad de expresión
- Manejo del paquete Microsoft Office

Autorizaciones

Fecha: __/__/__

Nombre del ocupante del puesto	Nombre del gerente administrativo	Nombre del gerente general
---------------------------------------	--	-----------------------------------

Perfil del cargo Unión Seguros, S.A.

I. Información general

Denominación del puesto: Ejecutivo de cobros								
Familia de puesto: Niveles medio								
Edad		Género			Viajes de trabajo			
De	A	F	M	Indiferente	Si	No	Ocasionalmente	X
20	40	X			X		Frecuentemente	

II. Formación académica

Título de nivel medio Título en seguros y fianzas
--

III. Funciones generales del puesto

<ul style="list-style-type: none"> Gestionar y recuperar cartera de cobranza

IV. Experiencia

Marque con una X el tipo de experiencia requerido y las áreas de experiencia relacionadas:

Experiencia	No requiere experiencia	Mínimo	Máximo
Años de experiencia en el cargo:		1	

V. Habilidades:

Buena presentación
 Habilidad numérica
 Buenas relaciones humanas
 Facilidad de expresión
 Conocimientos específicos en Excel, interpretación de datos estadísticos, manejo de Power Point y Word.

Autorizaciones

Fecha: __/__/__

Nombre del ocupante del puesto	Nombre del gerente administrativo	Nombre del gerente general
---------------------------------------	--	-----------------------------------

Perfil del cargo Unión Seguros, S.A.

I. Información general

Denominación del puesto: Ejecutivo de servicio al cliente								
Familia de puesto: Niveles medio								
Edad		Género			Viajes de trabajo			
De	A	F	M	Indiferente	Si	No	Ocasionalmente	X
20	40	X			X		Frecuentemente	

II. Formación académica

Título de nivel medio Título en seguros y fianzas
--

III. Funciones generales del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención personalizada orientado a la satisfacción al cliente

IV. Experiencia

Marque con una X el tipo de experiencia requerido y las áreas de experiencia relacionadas:

Experiencia	No requiere experiencia	Mínimo	Máximo
Años de experiencia en el cargo:		1	

V. Habilidades:

Buena presentación

Habilidad numérica

Buenas relaciones humanas

Facilidad de expresión

Conocimientos específicos en Excel, interpretación de datos estadísticos, manejo de Power Point y Word.

Autorizaciones

Fecha: __/__/__

Nombre del ocupante del puesto	Nombre del gerente administrativo	Nombre del gerente general
---------------------------------------	--	-----------------------------------

- **Título del procedimiento: Reclutamiento de personal**

Dirección: Gerente administrativo

Objetivo: Describir los pasos del reclutamiento de personal

Políticas de reclutamiento de personal

- El reclutamiento de personal se realizará interna y externamente, en un periodo máximo de quince días, después de recibida la solicitud de requisición de personal.
- Los aspirantes deberán ser analizados de acuerdo al perfil indicado en la solicitud de requisición de personal
- El proceso de reclutamiento interno se realizará de acuerdo al desempeño y desarrollo del candidato. La persona deberá tener un año como mínimo de prestación de servicios a la empresa, y su perfil debe adaptarse a lo solicitado por el área.

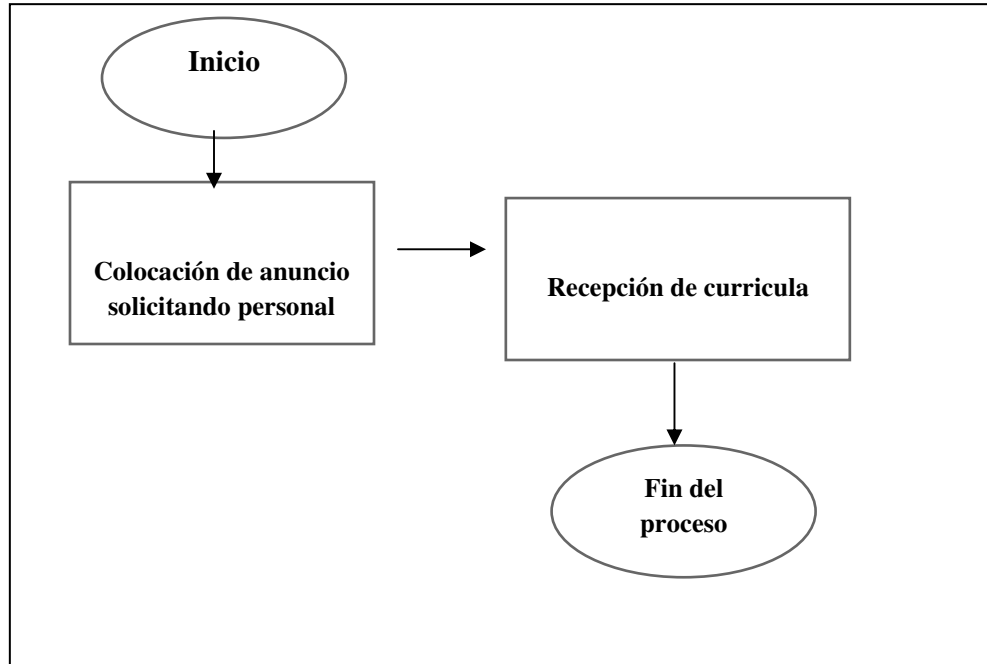
Procedimiento de reclutamiento de personal:

Responsable a cargo:

Gerente administrativo:

1. Colocar anuncios en los recursos virtuales y en los medios de comunicación con mayor circulación en el país.
2. Para la recepción de currícula y tener un control ordenado, se solicitará habilitar un correo electrónico bajo el nombre de: selecciónpersonal@unionseguros.com

Frujograma de reclutamiento de personal



Fuente: Elaboración propia, 2013

• **Título del procedimiento: Selección de personal**

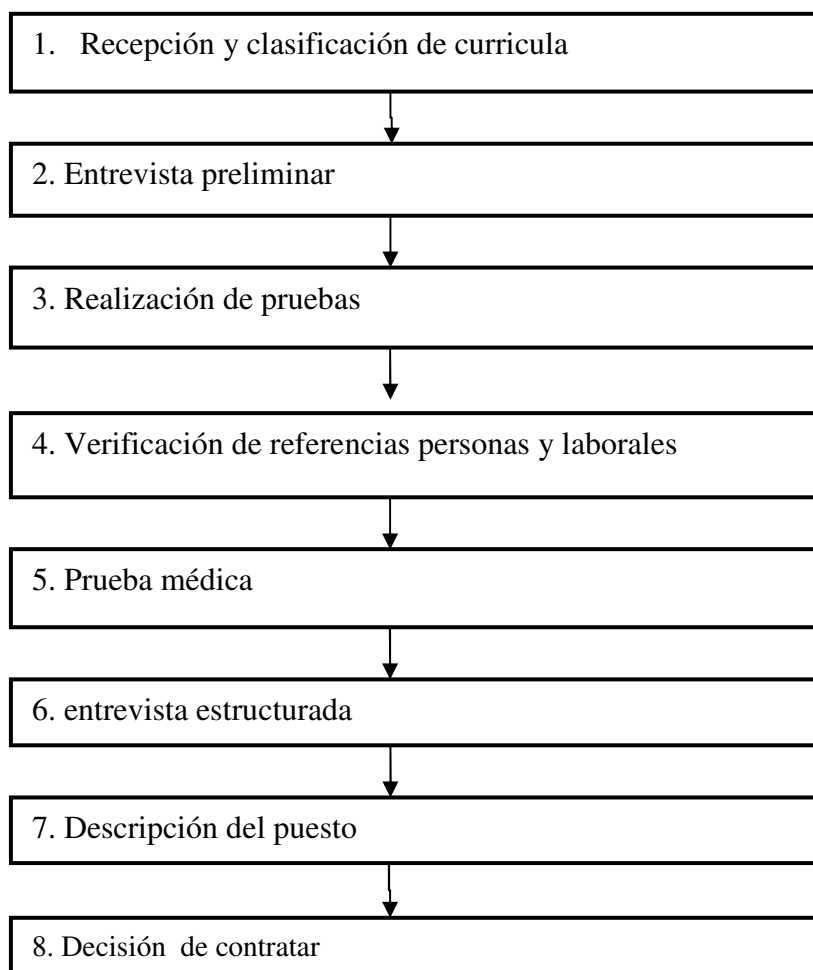
Dirección: Gerente administrativo y gerente general

Objetivo: Describir los pasos para la selección de personal

Políticas de selección de personal:

- La selección de personal para la empresa Unión Seguros, S.A., considerará aspectos importantes de los aspirantes, habilidades, destrezas y conocimiento en seguros y la capacidad de adaptación.
- Todo candidato deberá realizar las pruebas necesarias, lo cual permita identificar, competencias, las mismas que se compararan con el perfil idóneo a su cargo.

Proceso de selección



- **Proceso de selección de personal**

Responsable: Gerente administrativo

Recepción y clasificación de currícula

Este proceso consiste en revisar el currículum del aspirante y verificar si la papelería del candidato está completa. La empresa debe contar con hoja de vida, fotocopias de DPI o cedula certificado de estudio, constancias laborales, constancia de carencia de antecedentes policíacos y penales y certificado de estudios en técnico en seguros del aspirante.

Solicitud de empleo

Las hojas de vidas muchas veces tienen información breve del candidato, es necesario implementar la solicitud formal de empleo.

Logo

Solicitud de empleo

Fecha (DD/MM/AA)

I. Datos personales

Nombre completo:							
Dirección:				Zona			
Colonia:	Municipio:		Departamento:				
Fecha de Nacimiento	(__/__/__)	Sexo:	F	M	Email:		
Teléfono de domicilio:			Móvil:				
Tipo de identificación: Cedula			DPI		Pasaporte		No:
Puesto que solicita:			Pretensión Salarial: Q.				

II. Datos académicos:

Grado académico:	Desde	hasta	Nombre y lugar establecimiento
Post grado			
Especialidad			
Universitario			
Nivel medio			
Idiomas (clase y nivel) :			

III. Experiencia laboral (última experiencia laboral)

Nombre y dirección de la empresa	Puesto	tiempo que laboró	sueldo
Razón del retiro:			

Fuente: Elaboración propia, 2013

Formato de revisión de expediente

Para continuar con el proceso de selección, se muestra un formulario que indica que los aspirantes cuentan con la papelería completa.

Formulario de revisión de expediente				
Nombre del aspirante				
Nombre de la plaza vacante			Fecha de recepción de	
Requisitos				Fecha de entrega
Currículo vitae (actualizado)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Fotografía reciente	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Documento de identificación único	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Licencia de conducir	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Credencia de seguro	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Licenciatura en seguros	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Constancias laborales	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Cartas de recomendación	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Constancia de laborales	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Antecedentes policíacos	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Antecedentes penales	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Examen médico	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> APLICA	
Observaciones: _____				

Fuente: Elaboración propia, 2013

Responsable: Encargado de área

Entrevista preliminar

Objetivo: conocer al postulante y presentarle la razón de ser de la empresa, giro del negocio, propósito de plaza, horario, ventajas económicas, establecer la pretensión salarial e identificar aspectos menos profundos del aspirante, como habilidad de comunicación, presentación. De igual manera el aspirante tiene la oportunidad de conocer la empresa y el puesto al que perfila. Esta actividad debe realizarla el gerente administrativo, si el resultado es satisfactorio, el aspirante continua con el proceso de selección.

Formato para entrevista preliminar

Unión Seguros, S.A.

Guía de entrevista preliminar

Logo

Fecha: ___/___/___

Serie “A” (Datos obtenidos, en la solicitud de empleo)

Nombre del candidato: _____

Puesto al que perfila: _____ edad: _____

Domicilio: _____

Teléfonos: Casa: _____ Móvil: _____

Serie “B” (Preguntas directas)

Trabaja actualmente SI_____ ¿En dónde?_____

NO_____ nombre de la última empresa donde laboró: _____

Funciones principales: _____

¿Qué experiencias ha tenido en otras empresas?_____

¿Por qué quiere un cambio de trabajo?

Un mejor trabajo _____ desarrollo de carrera _____

Cambio de empresa _____ Cambio de ubicación del empresa _____

Problemas con mi jefe _____ Crecimiento económico _____

Comentarios:

¿Cuáles son sus planes a largo plazo? _____

¿Indique las fortalezas que posee para llevar acabo el puesto al que solicita?

Clasificación:

Aplicación de prueba psicométricas:

Finaliza el proceso:

Observaciones:

Nombre y firma del entrevistador

Fuente: Elaboración propia, 2013

Realización de pruebas de conocimiento

Por ser una etapa del proceso se considera especialidad, de exámenes adecuados al tomar en cuenta la necesidad de la empresa, esto con el propósito de identificar los conocimientos y habilidades de los aspirantes.

- a) Pruebas de conocimiento, por ser confiables determinan información o conocimientos que posee el aspirante.

Examen de conocimiento en Seguros

Unión Seguros, S.A.

Nombre: _____ Punteo _____

Instrucciones:

Antes de responder lea detenidamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación: De las opciones de respuesta, subraye la que considera correcta. **No se aceptan** tachones o borrones.

Automóvil

¿Qué países no cubren las pólizas de automóvil?

- a) Honduras, Nicaragua
- b) México, Belice
- c) ninguna de las anteriores es correcta

Respuesta correcta: B

Accidentes Personales

Elija de la siguiente detalle, 3 factores que se le consideran para otorgar un seguro de accidentes personales.

1. Profesión

2. Lugar de nacimiento

Ocupación

Estatura-peso

Calidad moral

Color de piel

Deportes

A) 1, 3, 5

B) 2, 4, 6

C) 2, 6, 7

D) 3, 4, 7

Respuesta correcta: D

Vida

Un asegurado sufre un accidente y pierde un brazo. Dentro de su seguro de vida ¿qué beneficio debe tener contratado para que se le indemnice?

A) Accidente colectivo

B) Incapacidad permanente total

C) Muerte Accidental

D) Pérdidas orgánicas

Respuesta correcta: D

Gastos Médicos

Imposibilidad de realizar la actividad que normalmente desarrollaba o de cualquier otra compatible con sus conocimientos o habilidades

1. capacidad
2. Gastos Médicos
3. Muerte accidental
4. Edad

Respuesta correcta 1

Generales:

Es la persona natural o jurídica que contrata y suscribe la póliza de seguro por cuenta propia o de un tercero, asume las obligaciones y derechos que se establecen en las leyes.

1. El ente asegurador
2. El contratante
3. El asegurado
4. El beneficiario

Respuesta correcta 2

Que sujetos participan en el contrato de una póliza de seguro.

1. Aseguradora y el asegurado
2. El contratante, asegurado y beneficiario
3. Aseguradora, el contratante, el asegurado o el beneficiario
4. Ninguna de las anteriores

Respuesta correcta 3

Es la retribución o precio del seguro

1. Pago
2. Cuota
3. Prima

Respuesta correcta 3

Es el documento que sirve para demostrar la validez de un contrato, en el que aparecen las condiciones, características y cláusulas.

1. contrato de seguro
2. La póliza

Respuesta correcta 2

Responsable: Gerente administrativo

Verificación de referencias personas y laborales

Las referencias se utilizarán para recabar información sobre el candidato, los nombres de las referencias se obtienen en la solicitud de empleo. Es necesario verificar la información vía telefónica para corroborar la información proporcionada.

Formato de verificación de referencias personales

Fecha (DD/MM/AA)

I. Datos del candidato

Nombre del candidato:
Teléfono:

II. Referencias personales

Nombre:	ocupación	
Teléfonos:		
¿Qué relación tiene con el aspirante?		
¿Hace cuánto tiempo se conoce?		
¿Tiene conocimiento si alguna vez le han embargado el sueldo?		
¿Tiene conocimiento de algún tipo de problema de salud?		

Costumbres, hábitos y conductas observadas al aspirante:

Factor:	Mucho	Regular	Poco
Es honrado			
Es responsable			
Es colaborador			
¿Con qué frecuencia se enferma?			
¿Con qué frecuencia bebe?			
¿Con qué frecuencia fuma?			

Nombre del responsable de verificar datos. _____

Formato de verificación de referencias laborales

Fecha (DD/MM/AA)

I. Datos del candidato

Nombre del candidato:
Teléfono:

II. Referencias laborales

Nombre de la empresa	Teléfono:	
Nombre y puesto (s) que desempeña:		

Verificación de desempeño laboral:

Puesto (s) que desempeño el aspirante: _____

Fecha de ingreso: ____/____/____

Fecha de retiro: ____/____/____

Factor	Excelente	Bueno	Malo	No. aplica
Capacidad de análisis				
Capacidad de comunicación oral				
Aplicación de matemática				
Actitud de trabajo				
Ejecuta las labores con responsabilidad				

Observaciones:

Responsable: Gerente general

Entrevista final estructurada

Con base a los resultados obtenidos y que más se acoplen la empresa, el Gerente General deberá de realizar una entrevista estructurada, que deberá enfocarse en identificar el comportamiento del pasado de la persona.

Al final la entrevista se analizara con el Gerente Administrativo y Gerente General y se decide la contratación del nuevo empleado.

Guía de entrevista final

Fecha (DD/MM/AA)

Datos del candidato

Nombre del candidato: _____

Puesto al que perfila: _____ edad: _____

Domicilio: _____

Teléfonos: Casa: _____ Móvil: _____

1. Formación académica:

¿Cuál es su profesión?														
¿Estudia actualmente?														
No. ¿Piensa continuar estudiando?														
Sí ¿Qué carrera?														
¿Qué idioma domina y a qué nivel?														
Conversación:	30%		50%		60%		75%		80%		90%		100%	
Redacción:	30%		50%		60%		75%		80%		90%		100%	

2. Ambiente familiar

Comente sobre su ambiente familiar:
¿Es casado (a)?
¿Tiene planes de casarse?
¿Tiene usted hijos?
¿Considera que pueda producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su conyugue?

3. Motivación del puesto

¿Dónde se visualiza en 5 años?
¿Cómo usted plantea lograr sus metas?
¿Que lo motiva a aplicar a este puesto?

4. Pasado profesional

¿Tiempo en el que laboro en la empresa donde anteriormente ejercía?
¿Háblame de tus actividades que realizaba en el trabajo anterior?
¿Por qué dejo su último trabajo?
¿Ha tenido problemas con sus jefes anteriores?
¿Cómo fue su relación con sus antiguos compañeros?
¿Tuvo usted problema con sus compañeros anteriores?
¿Qué tipo de máquinas, herramientas o equipos sabe usar?

5. Personales

Indique 3 fortalezas
Indique 3 debilidades
Indique 4 valores importantes en su vida

Al final la entrevista se analizara con el Gerente Administrativo y Gerente General se decide la contratación del nuevo empleado.

Cuadro de resultados de la entrevista

Fecha (DD/MM/AA)

Responsable de la entrevista _____

Requisitos principales del perfil	Candidato No.1	Candidato No.2	Candidato No.3	Candidato No.4
Experiencia				
Educación				
Otras observaciones				

Firma del responsable: _____

Pruebas médicas

El aspirante debe realizar un examen médico, que sirva para conocer su estado físico interno. Estas pruebas se realizan con el fin de evitar:

- Aparición de enfermedades
- Mayor número de ausentismo

Así mismo, deberán presentar examen de:

- Tarjeta de pulmones
- Tarjeta de salud

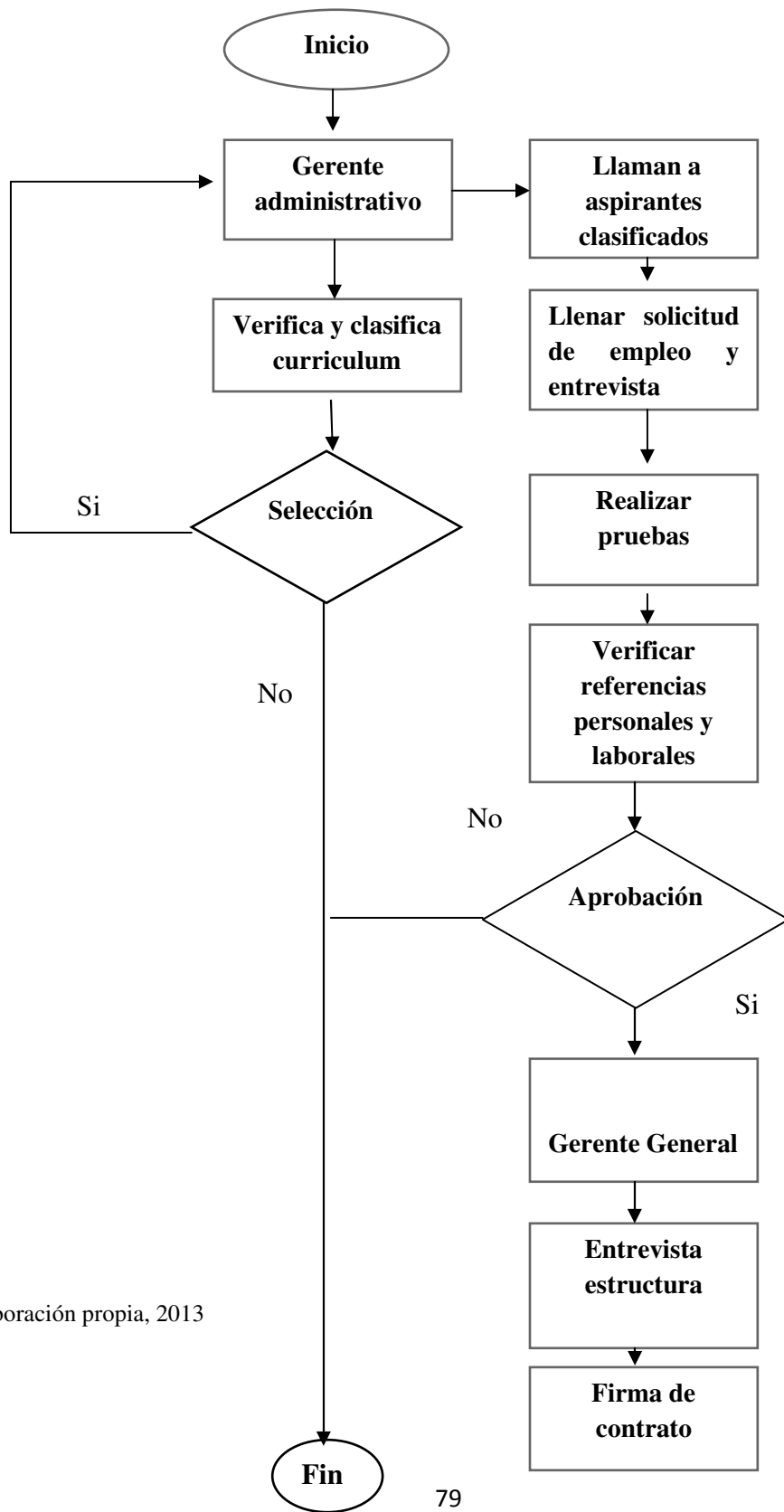
El examen médico, también es para evitar el ingreso de colaboradores con enfermedades que puedan contagiar al resto del grupo.

Descripción realista del puesto:

Esta etapa es muy importante porque se le brinda información importante si el candidato está de acuerdo y demuestra interés sobre las principales descripciones del puesto, responsabilidades, periodo de pruebas, normas y políticas de la empresa, sanciones y el aspecto de remuneración.

Para poder aprobar el último y definitivo paso es importante indicar el periodo de prueba al cual será sometido el candidato, el cual es de 2 meses. (Art. 81 del código de trabajo).

Flujograma de selección de personal



Fuente: Elaboración propia, 2013

Decisión de contratar

Al momento que el gerente general de Unión Seguros, S.A., decida que el candidato cumple con todos los requisitos, se le realizará una última entrevista. En dicha reunión se le entregará un contrato que formalice la relación laboral, el candidato leerá y se le detallarán las condiciones bajo las cuales está siendo contratado.

Contrato de trabajo

Nombres y apellidos del patrono y/o Representante legal _____

De _____ años de edad, Sexo

F	M
---	---

 Nacionalidad _____

Vecino de _____, municipio _____ departamento _____

Documento de identificación No. _____ Extendida en _____

En representación de _____, en la que laboran ____ trabajadores

Nombre de la empresa

Por una parte, y por la otra _____

Nombres y apellidos del trabajador

_____ ; _____ ; _____ ; _____

Sexo; **Estado civil** **Nacionalidad** **Dirección**

Vecino de _____, municipio _____ departamento _____

Documento de identificación No. _____ Extendida en _____

Quienes para efecto de este contrato se denominan “PATRONO y TRABAJADOR”

Respectivamente, celebran el “CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO” conteniendo en las siguientes cláusulas:

1. La relación laboral inicia el día _____

Fecha de la iniciación de la relación de trabajo

2. El trabajador prestará los siguientes servicios: _____

Indicar los servicios que el trabajador se obliga a presentar o la naturaleza de la obra a ejecutar especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo.

3. Los servicios prestados en _____

Nombre de la empresa

Dirección, municipio, departamento donde se ubica la empresa

4. La duración del presente contrato es: *TIEMPO INDEFINIDO*
5. La jornada será de ____, horas diarias y de _____ a la semana así; jornada DIURNA de las _____ horas, y de las _____ horas, excepto el día _____ que será de las _____ horas, para completar las _____ horas de la semana.
6. El salario será así: _____

Indicar el monto del salario, beneficios, comisión o participación que debe recibir el trabajador.

Y le será pagado en cheque cada _____

Mes, semana o quincena

7. Las horas extras, el 7º. Día y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126 y 127 del Código de Trabajo.
8. Ese entendido que de conformidad con el artículo 122 del código de trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de su total de 12 horas diarias.
9. El presente contrato se suscribe

Mes _____ día _____ del año _____

En tres ejemplares: uno para cada uno de las partes y uno que el patrón remitirá al Departamento Administrativo de trabajo.

Observaciones:

Firma del trabajador

Firma del patrono

Datos importantes: 1) el contrato individual de trabajo debe suscribirse el mismo día que inicia la relación de trabajo y enviarse dentro de 15 días siguientes al departamento de administrativo de trabajo; cuando hayan modificado o renovación del contrato deberá procederse en igual forma Artículo 28 de código de trabajo)

- **Título del procedimiento: Inducción del nuevo personal**

Dirección: Gerente General

Objetivo: Describir los pasos para la inducción del nuevo personal

Políticas de inducción.

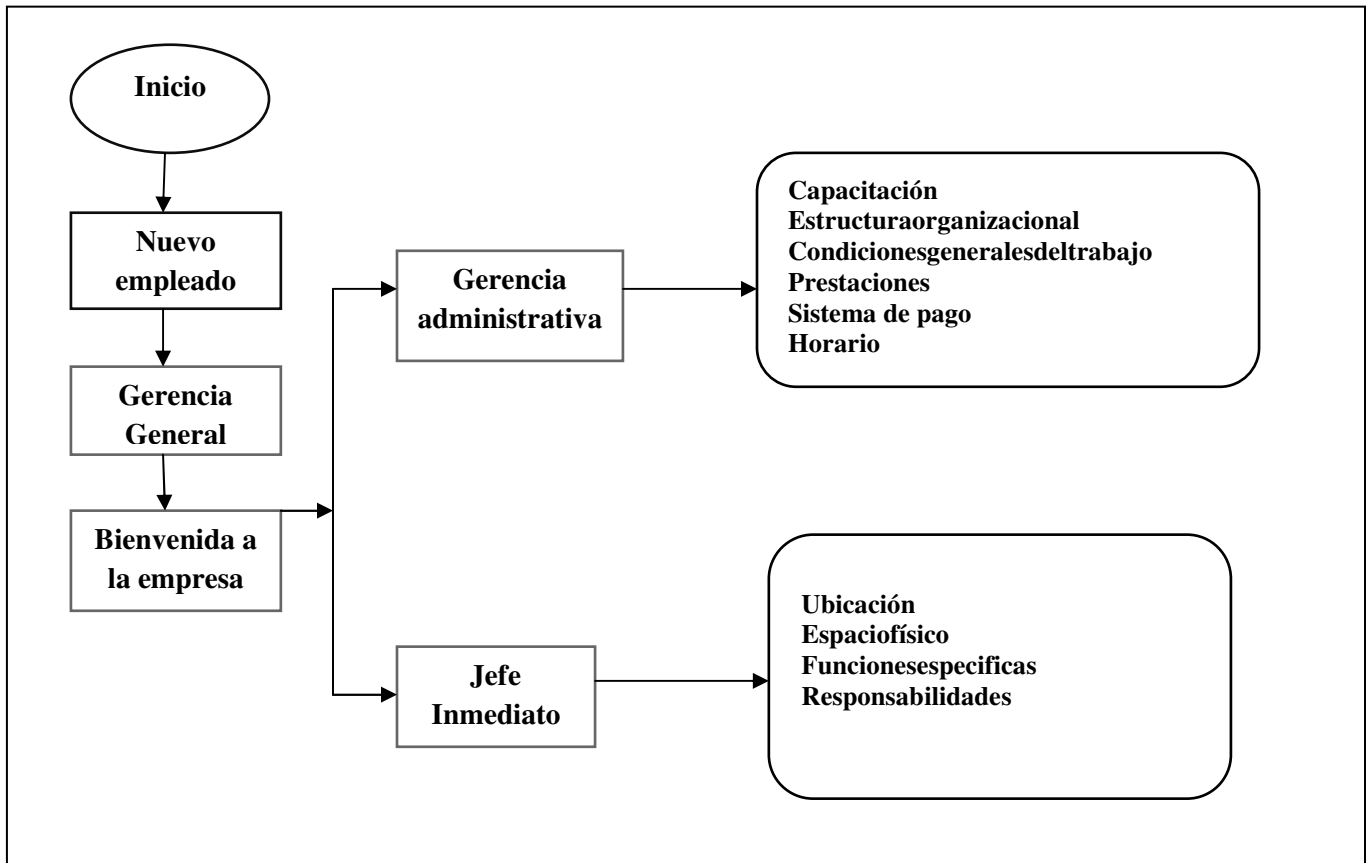
- Se deberá informar a toda la empresa, la integración del nuevo colaborador, el área en la que trabajara y sus funciones.
- La inducción debe darse el primer día iniciadas las labores en la empresa por parte del Gerente General.

Procedimiento de la inducción al nuevo personal

Área /Persona encargada	Procedimiento
Gerente general:	1. Dar la bienvenida al colaborador de nuevo ingreso en su primer día de labores.
Gerente administrativo:	2. Proporciona al nuevo empleado capacitación sobre, la estructura organizacional de la empresa, condiciones general del trabajo, sistema de pago horarios.
Jefe de área:	3. Facilita de herramientas, acceso de claves al sistema, manuales de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Flujograma de inducción de nuevo personal



Fuente: Elaboración propia, 2013

Entrega de manual de bienvenida

El manual de bienvenida y política se le entregara al personal de nuevo ingreso



La familia de Unión Seguro, te da la más cordial bienvenida y te felicita porque este es el inicio para que formes parte de una prestigiosa empresa guatemalteca.

Con el objetivo de que conozcas más de la empresa, te invitamos a que leas y conozcas más sobre ella, su misión, visión y principios.

Logo de la empresa

¿Quiénes somos?

Somos una empresa dedicada a la comercialización y colaboración de seguros.

Estamos autorizados por la Superintendencia de Bancos para trabajar con todas las aseguradoras establecidas en este país

Misión

Ayudar a los clientes a proteger su estabilidad económica, ofreciéndoles soluciones que protejan sus bienes con compromiso y seguridad.

Visión

Ser de los cinco mejores corredores de seguros en el país: transparente, accesible, rentable y con colaboradores altamente competentes y motivados.

Principios:

- Construimos relaciones de largo plazo
- Somos especialistas en la gestión de riesgos
- Cumplimos con nuestras obligaciones de forma justa y oportuna
- Buscamos la excelencia en el servicio al cliente
- Somos una compañía confiable y con amplia solidez financiera

¡Bienvenid@ a la familia
Unión Seguro!

Fuente: Elaboración propia, 2013

- **Capacitación**

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar lineamientos que contribuyan con un programa de capacitación para la empresa, como herramienta para apoyar con el logro de objetivos, metas a los colaboradores y les permita estar comprometidos y motivados.

Se propone que la forma de capacitación de temas, específicos se realice de acuerdo a los niveles de capacitación:

<p>Nivel básico:</p>	<p>Con la persona nueva, que inicie en el desempeño de su puesto. Tendrá como objetivo de proporcionar información, conocimiento y habilidades esenciales requeridas para un buen desempeño:</p> <p>Este nivel de capacitación será esencial para la empresa, debido a que en seguros existen muchos aspectos técnicos como: ¿Qué es un deducible?, ¿Qué es una responsabilidad civil? y otros.</p>
<p>Nivel intermedio:</p>	<p>Orientado a la especialización de conocimiento y experiencia en una ocupación determinada, donde el objetivo es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades. Este tipo de capacitaciones son muy importante ya que los seguros tienen muchas ramas, por ejemplo: daños, seguros de gastos médicos, seguros de vida, seguros de automóvil, fianzas etc. Estos cursos son actualmente impartidos por el Instituto Técnico y Productividad (INTECAP), dirigidos a empresas corredoras de seguros y aseguradoras.</p>
<p>Capacitaciones Generales:</p>	<p>Este tipo de capacitaciones son temas de interés como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2013

Ficha para el registro de necesidades individuales

Diagnostico individual de necesidades de capacitación				
Área de Trabajo:				
Nombre:				
Cargo:				
Función:	Necesidad de capacitación	Clase de necesidad		
		I	C	H

I= Información

C= Conocimiento

H=Habilidades

Una vez termine las capacitaciones se recomienda llenar los siguientes reportes y presentarlos al gerente general y hacer comparaciones y tomar decisiones.

Resumen mensual de control de producción

Departamento _____

Mes: _____

Semana	Prima Neta	Prima Total
Semana 1		
Semana 2		
Semana 3		
Semana 4		

TOTAL DEL MES:

Observaciones: _____

a) Presupuesto para la implementación de la propuesta de manera directa

El presupuesto que se plantea a continuación, esta ponderado para un año, enfocado en una plaza.

**Presupuesto para la implementación de la propuesta
(Cifra en quetzales)**

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Hora hombre		7,000/30/8= 29.17	
Reclutamiento	6 días hábiles		
Anuncio de prensa, fondo amarillo, tamaño 4x4	1	Q. 2,790.00	Q. 2,790.00
Reproducción de manuales	2	Q. 848.00	Q. 848.00
Encuadernado	2	Q. 20.00	Q. 40.00
Selección			
Tiempo destinado para recepción, y clasificación de hojas de vida	8 horas	Q. 29.17	Q. 233.36
Reproducción de formatos de solicitud de empleo	8 formatos	Q. 0.50	Q. 4.00
Reproducción de formatos para de entrevista	8 formatos	Q. 0.50	Q. 4.00
Tiempo destinado para la aplicación de entrevista preliminar	6 horas	Q. 29.17	Q. 175.02
Reproducción de formatos de verificación de referencias	16 formatos	Q. 0.50	Q. 8.00
Tiempo destinado para la verificación de referencias	4 horas	Q. 29.17	Q. 116.68
Reproducción de formatos para pruebas de conocimiento	8 formatos	Q. 0.50	Q. 4.00
Aplicación de pruebas	5 horas	Q. 29.17	Q. 145.85
Reproducción de formatos para entrevista final	8 formatos	Q. 0.50	Q. 4.00
Tiempo destinado para entrevista de selección	4 horas	Q. 29.17	Q. 116.68

TOTAL Q.4,537.59

Duración del proceso: 15 días hábiles

b) Presupuesto para la implementación de la propuesta a través de un outsourcing

El presupuesto que se plantea a continuación, esta ponderado para un año, enfocado en una plaza.

Presupuesto para la implementación de la propuesta Cifra en quetzales

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Proceso de reclutamiento y selección de personal:			
<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de perfil• Publicación de anuncio• Recepción de hoja de vida• Entrevista profunda• Informes de pruebas de competencias• Verificación de referencias	1	Q. 3,000.00	Q. 3,000.00
Pruebas de competencias	1	Q. 550.00	Q. 550.00
50% comisiones proyectadas	1	Q. 2,500.00	Q. 2,500.00

Total: Q. 6,050.00

Duración del proceso:

Se estima un tiempo de dos a tres semanas para el proceso de reclutamiento y selección de candidatos, mismo puede variar dependiendo de las condiciones propias del perfil requerido, condiciones de contratación y disponibilidad de personal con dichas características en el mercado.

c) Presupuesto para la implementación de la propuesta combinada de manera directa y outsourcing

El presupuesto que se plantea a continuación, esta ponderado para un año, enfocado en una plaza.

Presupuesto para la implementación de la propuesta

Cifra en quetzales

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Reclutamiento	8 días hábiles		
Proceso de reclutamiento 50% salario mensual de la persona contratada	1	Q. 1,500.00	Q. 1,500.00
Evaluación de la curricula	1	Q. 350.00	Q. 350.00
Evaluación psicométrica	1	Q. 350.00	Q. 350.00
Investigación laboral	1	Q. 350.00	Q. 350.00
Selección			
Tiempo destinado para recepción, y clasificación de hojas de vida	6 horas	Q. 29.17	Q. 233.36
Reproducción de formatos de solicitud de empleo	8 formatos	Q. 0.50	Q. 4.00
Reproducción de formatos para de entrevista	8 formatos	Q. 0.50	Q. 4.00
Tiempo destinado para la aplicación de entrevista preliminar	6 horas	Q. 29.17	Q. 175.02
Reproducción de formatos de verificación de referencias	16 formatos	Q. 0.50	Q. 8.00
Tiempo destinado para la verificación de referencias	4 horas	Q. 29.17	Q. 116.68
Reproducción de formatos para pruebas de conocimiento	8 formatos	Q. 0.50	Q. 4.00
Aplicación de pruebas	5 horas	Q. 29.17	Q. 145.85
Reproducción de formatos para entrevista final	8 formatos	Q. 0.50	Q. 4.00
Tiempo destinado para entrevista de selección	4 horas	Q. 29.17	Q. 116.68
TOTAL			Q. 3,361.59

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tiempo para llevar a cabo el proceso reclutamiento: 15 días hábiles

Empresa		Outsourcing	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
✓ Ahorro de costos	✓ Dedicación de tiempo	✓ Especialistas calificados y expertos en procesos	✓ Pérdida de control directo sobre los procesos de reclutamiento, selección de personal
✓ Relación directa con el posible empleado	✓ Las empresas pierden contacto con las nuevas tecnologías para innovar procesos	✓ Ahorro de tiempo para la empresa	✓ Incremento en la tarifas
✓ Creación de sus propios mecanismos	✓ Carencia de experiencia interna	✓ Asesoría en la búsqueda del candidato idóneo para el puesto según las necesidades de la empresa	✓ En el caso que el proveedor no resulte satisfactorio, se genera gasto financiero y de tiempo.

Fuente: Elaboración propia, 2013

Programa de capacitación “Soy Unión Seguros”

Objetivo: Desarrollar en los participantes las habilidades de trabajo en equipo comunicación, liderazgo toma de decisiones, creatividad, manejo de conflictos, logro de metas y negociación a través de talleres vivenciales que permitan mejorar las relaciones interpersonales y desarrollo personal.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo: 1 hora cada vez al mes

Metodología: Expositiva: 40% Taller: 60%

No.	Actividad	Responsable	Meses del año													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
01	Actitud Positiva	Gerente administrativo														
02	Equipo de excelencia	Gerente administrativo														
03	Liderazgo	Gerente administrativo														
04	Manejo de conflicto	Gerente administrativo														
05	Relaciones interpersonales	Gerente administrativo														
06	Valores y excelencia	Gerente administrativo														
07	Excelencia de servicio	Gerente administrativo														

Fuente: Elaboración propia, 2013

a) Programa de capacitación para la empresa Unión Seguros, S.A.

Fase	Dirigido A	Duración horas	Programación	No. de personas	Costo unitario por persona	Costo
Fase 1: Actitud Positiva	Todo el personal	4	Enero 18, 2013	13	136.53	Q. 1,775.00
Fase 2: Equipo de excelencia	Todo el personal	4	Febrero 22, 2013	13	136.53	Q. 1,775.00
Fase 3: Liderazgo	Gerente general , administrativo y jefes de áreas	4	Marzo 20, 2013	8	221.88	Q. 1,775.00
Fase 4: Manejo de conflicto	Todo el personal	4	Abril 10, 2014	13	136.53	Q. 1,775.00
Fase5:Relaciones interpersonales	Todo el personal	4	Mayo 20, 2014	13	136.53	Q. 1,775.00
Fase 6: Valores y excelencia	Todo el personal	4	Junio 19, 2014	13	136.53	Q. 1,775.00
Fase 7: Excelencia de servicio	Todo el personal	4	Julio 23, 2014	13	136.53	Q. 1,775.00
Inversión total						Q. 12,425.00

Fuente: Elaboración propia, 2013

Estrategia de capacitación

Este programa pretende minimizar las quejas presentadas por los clientes y aumentar la satisfacción al cliente.

Se presenta el siguiente modelo a utilizar para estrategia de capacitación en las diferentes áreas de la empresa:

Estrategia de capacitación para el personal de la empresa “Unión Seguros, S.A.”	
Dirigido A	A todo el personal de la empresa
Producto:	Seguro de automóvil
Objetivo	Dar a conocer nuevos planes y programas de beneficios de la póliza de automóvil
Tiempo	10 horas durante una semana 2 horas diarias (Enero, 2014)
Contenido de la capacitación	Ampliar beneficios de pólizas de automóvil de las diferentes aseguradoras Nuevos beneficios en pólizas contra terceros y seguros completos Incrementos de tarifas en renovaciones por alta siniestralidad
Táctica	Poder ofrecer a los clientes la información actualizada en relación a su póliza de automóvil.
Presupuesto	Costo por persona Q.100, La capacitación incluye material de apoyo y coffe break Q.100x13personas: total de la inversión: Q.1,300.00
Responsable	Gerente general y administrativo

Fuente: Elaboración propia, 2013

Inversión por alternativas

Alternativas	Descripción	Costo Q.	Días	Capacitación	Total de la Inversión
Alternativa I	A) Reclutamiento y selección de personal de manera directa	Q. 4,537.57	15	Q. 13,725.00	Q. 18,262.57
Alternativa II	B) Reclutamiento y selección de personal a través de outsourcing	Q. 6,050.00	15	Q. 13,725.00	Q. 19,775.00
Alternativa III	C) Reclutamiento y selección de personal combinado empresa y outsourcing	Q. 3,409.59	15	Q. 13,725.00	Q. 17,134.59

Fuente: Elaboración propia, 2013

Resultados esperados con la aplicación del propuesta

- Con la presente propuesta se espere mejore el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal y que los pasos que contiene esta propuesta sean respetados por cada uno de los responsables.
- Que la empresa Unión Seguros, S.A., llegue a operar con todo su personal en las diferentes áreas y que logre retener a sus colaboradores por mucho tiempo.
- Que se normen los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, para que exista una mejor elección en sus futuros colaboradores y que lleguen a empeñarse de manera idónea en el puesto asignado.
- Que la propuesta planteada durante el lapso de seis meses de implementación disminuya un 50% la rotación de personal.
- Y anual se logre reducir la rotación de personal a entre un 5% o 15%.

Referencias bibliográficas

1. Acevedo Barahona Marcia Carolina (2012). *Proceso de reclutamiento y selección por competencias laborales para una empresa de transporte pesado*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
2. Bohlander, George y Sherman, Snell Scott (2007). *Administración de Recursos Humanos* (14^a. ed.). Colombia: Thomson Editores, S.A.
3. Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de Recurso Humano, el capital Humano de las Organizaciones*. (9^a. ed.). México: McGraw-Hill.
4. Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3^a. ed.). México: McGraw-Hill.
5. Eco, Umberto. (2001). *Como se hace una tesis. Técnicas de investigación, estudio y escritura*. (6^a. ed.). Barcelona:Gedisa
6. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2010). *Metodología de la investigación*. (5^a. ed.) México: McGraw-Hill.
7. Koontz, Harold; WEIHRICH, Heinz. (2003). *Administración una perspectiva global*. (12^a. ed). México: Mc-Graw-Hill.
8. Monday Wayne, Noe Robert. M., Monday Wayne, Noe Robert. M. (2005). *Administración de Recurso Humanos*. (9^a. ed.). México: Editorial Pearson Educación.
9. Mondy, R Wayne. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11^a. ed.) México Pearson.

10. Moscoso Fajardo Monica Isabel. (2011). *Propuesta de un modelo de Selección y Capacitación para el Personal del departamento de ventas de la empresa gabinetes de cocina y muebles finos MAJAW. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Licenciatura de administración de empresa, Universidad Panamericana de Guatemala.*
11. RetenriaChegues María de Lourdes. (2008). *Procesos de reclutamiento y selección de personal docente de la universidad Pedagógica Nacional, Unidad Ajusco en la Licenciatura en administración Educativa, Universidad Pedagógica Nacional de México*
12. Rodenas Paredes Delia Irassema. (2012). *Proceso de Reclutamiento y contratación de personal para una organización sin fines de lucro. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Licenciatura de administración de empresa, Universidad Panamericana de Guatemala.*
13. Sherman Jr. Arthur W., Bohlander, George W. (2007). *Administración de los Recursos Humanos. (8ª. ed.) México Grupo Editorial Iberoamericana*
14. Universidad Panamericana (2012). *Guía PED. Facultad de Ciencias Económicas*
15. Universidad Panamericana. (2012). *Manual de Estilo. Guatemala: Facultad de Humanidades.*
16. Wehrich Heinz, Kootz Haroldo. (2007). *Elementos de administración un enfoque internacional. (7ª. ed.) . McGroe Hill.*
17. Werter, W. y Davis, K. (2004). *Administración de Personal. Mexico McGraw-Hill*
18. Werther, William B. Davis, Keith; Mejía Gómez, Joaquin; Guzman BritoMarha Patricia. (2008) *.Administracion del Recurso Humano. (6ª. ed.). México: McGraw-Hill*

Anexos

Anexo 1



Cuestionario

Boleta No.

Objetivo: Evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Unión Seguros, S.A. a través de los empleados .

Estimada(o) colaborador: Agradecemos su valioso tiempo para completar un breve cuestionario acerca del proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal de la empresa.

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de realización de la entrevista: _____

1. ¿Quiénes participan el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa?

Junta directiva Gerente General Outsourcing Otros (especifique) _____

2. ¿Qué técnicas de reclutamiento utiliza la empresa?

Clasificados de periódicos Internet Outsourcing

Alguna persona lo recomendó Otro ¿Cuál? _____

3. ¿Le realizaron algún tipo de evaluación relacionada con la plaza?

Pruebas psicométricas Pruebas numéricas Pruebas técnicas

Otros (Explique) _____

4. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ser contratado.

Una Dos Ninguna

5. ¿Hace cuánto tiempo recibió una capacitación en relación a su trabajo?

6 meses 1 año 3 años o más

7. Si usted llevo a través de un outsourcing el proceso de reclutamiento, selección y capacitación considera que se cumplió todo el proceso.

Si No

6. ¿Existen manuales dentro de la empresa?

Sí No

7. ¿Conoce los manuales de reclutamiento, selección de la empresa?

Sí No No recuerda

10. ¿Qué punteo de 1 a 10 le daría usted al proceso, reclutamiento, selección y capacitación actual de la empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. ¿Considera necesario que la empresa cuente con un proceso de reclutamiento y selección formal?

Si No.

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2

Cuestionario para el encargado del reclutamiento, selección y capacitación del personal de la empresa Unión Seguros, S.A.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Objetivo: Evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación de la empresa Unión Seguros, S.A.

Puesto que desempeña: _____

Agradecería unos minutos de su valioso tiempo, para responder a las preguntas de la manera que más se acerque a su experiencia.

1. ¿Cómo considera la empresa el nivel de rotación de personal?

Alto Regular Bajo

2. ¿Existe algún sistema de reclutamiento de personal?

Si (llenar la pregunta 3)

No. (Seguir con la pregunta 4)

3. Podría explicarme ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento?

4. ¿Consideran que toman en cuenta al personal actual de la empresa, para ocupar las diferentes plazas vacantes?

5. ¿Cuáles de los siguientes pasos se llevan a cabo en el proceso de selección del personal para la empresa?

No.	Paso
1	Formulación de solicitud
2	Entrevista previa de selección
4	Pruebas
5	Investigación de antecedentes
6	Entrevista profunda de selección
7	Examen medico
8	Oferta de empleo
9	Decisión final
10	Contratación

6. ¿Existe una guía para la inducción del nuevo personal, donde complete todos los aspectos que requiere el nuevo personal?

Si No

7. ¿Existe un programa de capacitación para el personal?

Si No

8. Si hay un programa de capacitación a quien lo imparte

Gerente General

Gerente administrativo

Empresa de outsourcing

9. ¿Qué etapas del proceso administrativo considera usted que es la principal debilidad de la empresa?

Planeación

Organización

Integración (Recurso Humano)

Dirección

Control

Nota: si usted utiliza una empresa de outsourcing, le agradecería contestar a las siguientes preguntas.

10. ¿En qué áreas implementa el outsourcing?

- 1) Asesoría contable
- 2) Mantenimiento
- 3) Transporte
- 4) Vigilancia y Seguridad
- 5) Construcción
- 6) Recursos Humanos
- 7) Mensajería
- 8) Capacitaciones

11. ¿Cuál es el mínimo de experiencia exigido a una empresa de outsourcing?

- 1 año
- 2 años
- 5 años
- 10 años

Otros _____

12. ¿Podría indicarnos tres beneficios que obtiene a través de un Outsourcing?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

13. ¿Cuál es el tiempo mínimo que la empresa de outsourcing, se tarda en seleccionar a los candidatos?

- 2 días
- 1 semana
- 2 semanas

15. ¿Cuáles han sido los resultados al contratar a una empresa de outsourcing?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____

16. ¿Qué influencias del entorno considera usted han provocado la implementación del outsourcing en su empresa?

- a) Falta de infraestructura
- b) Inexistencia de departamento de Recursos humanos
- c) Avances tecnológicos
- g) Satisfacer las exigencias del mercado laboral

17. ¿Considera necesario que la empresa, cuente con un proceso de reclutamiento y selección formal y que este sea manejado directamente por la empresa?

Si No.

18. Estaría dispuesto a reestructurar este proceso

Si No

Anexo 3

Procedimiento:

Para la realización de la investigación, se desarrollaron los siguientes pasos:

No.	Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Visita a la empresa	■																											
2	Diagnóstico de la empresa	■	■																										
3	Recopilación de antecedentes de la empresa y análisis FODA			■	■																								
4	Elaboración de tabla de variables				■	■																							
5	Planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos, alcances y límites .					■	■	■																					
6	Marco Teórico						■	■																					
7	Metodología y sujetos de la investigación									■	■																		
8	Presentación del ante Proyecto de investigación										■	■																	
9	Recolección / análisis / trabajo de campo													■	■														
10	Presentación / Análisis de Resultados															■	■												
11	Elaboración de Propuesta																	■	■	■									
12	Conclusiones																		■	■	■								
13	Dictamen de Asesor																		■	■	■								
14	Presentación de la PED																									■	■		

Fuente: Elaboración propia, 2013