

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**Tesis Previa a la obtención del título de Psicólogo**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE LA UNIDAD DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA  
EL BROKER ALFASEGUROS”**

**AUTOR:**

**MARIA BELEN CLAVIJO PAEZ**

**DIRECTOR:**

**DR. RAMIRO JARA PADILLA**

**QUITO, AGOSTO 2010**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los Conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de autor

Quito, 20 de agosto de 2010

.....

María Belén Clavijo Páez

## **DEDICATORIA**

La presente tesis va dedicada a mi madre, pilar fundamental en mi vida. Sin ella, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable ha hecho de ella el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mi hermana y familia en general.

También dedico este proyecto a mi familia y amigos quienes de alguna manera u otra estuvieron involucrados en el desarrollo de mi vida en la universidad

***María Belén Clavijo Páez***

## INDICE GENERAL

|   |               |
|---|---------------|
| <b>CAPITULO 1: Fundamentación teórica .....</b>                           | <b>1</b>      |
| 1.1 Introducción.....   | 2             |
| 1.2 Importancia Actual .....  | 2             |
| 1.3 Administración del recurso humano, su función en la organización..... | 3             |
| 1.4 Objetivos de la administración del recurso humano.....                | 4             |
| 1.5 Funciones de Recursos Humanos y quienes la desempeña .....            | 5             |
| 1.6 Participación en la toma de decisiones .....                          | 17            |
| 1.7 Desarrollo Organizacional.....  | 18            |
| <br><b>CAPITULO 2: Descripción y diagnóstico de la Organización .....</b> | <br><b>23</b> |
| 2.1 Importancia de la organización .....                                  | 23            |
| 2.2 Descripción de la Organización.....                                   | 24            |
| 2.2.1 Objetivos generales .....   | 26            |
| 2.2.2 Descripción nivel Estratégico .....                                 | 27            |
| 2.2.3 Organigrama .....   | 27            |
| <b>2.3 Análisis y Diagnóstico de la empresa.....</b>                      | <b>29</b>     |
| 2.3.1 Importancia del diagnostico interno y externo .....                 | 29            |
| 2.3.2 Análisis del organigrama .....                                      | 32            |
| 2.3.3 Matriz Factores Internos.....                                       | 33            |
| 2.3.4 Matriz Factores Externos.....                                       | 36            |
| 2.3.5 Matriz de Factores Competitivos.....                                | 38            |
| 2.3.6 Matriz FODA.....  | 40            |
| 2.3.7 Matriz FODA con estrategias .....                                   | 43            |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPITULO 3: Propuesta del área de Gestión de Talento Humano .....</b> | <b>47</b> |
| <b>3.1 Análisis de perfiles .....</b>                                    | <b>48</b> |
| 3.1.1 Perfiles laborales .....   | 48        |
| 3.1.2 Identificación de competencias laborales .....                     | 49        |
| 3.1.3 Elaboración de los perfiles laborales .....                        | 57        |
| <b>3.2 Descripción y Análisis de cargo .....</b>                         | <b>79</b> |
| 3.2.1 Descripción de Cargos.....   | 79        |
| 3.2.2 Análisis de cargos.....  | 81        |
| 3.2.3 Objetivos de la descripción y análisis de cargos .....             | 82        |
| 3.2.4 Métodos de descripción y análisis de cargos.....                   | 83        |
| 3.2.4.1 Observación directa .....  | 84        |
| 3.2.4.2 Cuestionario.....  | 84        |
| 3.2.4.3 Entrevista.....  | 84        |
| 3.2.4.4 Métodos mixtos .....   | 85        |
| 3.2.5 Etapas de la Descripción y Análisis de cargos .....                | 85        |
| 3.2.5.1 Etapa de planeación.....   | 85        |
| 3.2.5.2 Etapa de preparación .....                                       | 87        |
| 3.2.5.3 Etapa de ejecución.....  | 87        |
| <b>3.3.1 Sistema de Reclutamiento y Selección .....</b>                  | <b>89</b> |
| 3.3.1 Reclutamiento.....   | 89        |
| 3.3.1.1 Reclutamiento Interno .....                                      | 90        |
| 3.3.1.2 Reclutamiento Externo .....                                      | 90        |
| 3.3.1.3 Proceso de Reclutamiento .....                                   | 91        |
| 3.3.2 Selección.....   | 92        |
| 3.3.2.1 Técnicas de selección .....                                      | 92        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.3.2.2 Pruebas de selección de personal para Alfaseguros .....                    | 96         |
| 16PF5.....   | 97         |
| Test de instrucciones complejas .....  | 110        |
| 3.3.2.2.2 Entrevistas .....  | 112        |
| <br><b>3.4 Sistema Inducción, Entrenamiento, Capacitación .....</b>                | <b>118</b> |
| 3.4.1 Programa de Inducción.....   | 118        |
| 3.4.1.1 Etapas e información del programa de inducción Alfaseguros .....           | 121        |
| 3.4.2 Entrenamiento.....   | 132        |
| 3.4.2.1 Importancia de entrenamiento .....   | 132        |
| 3.4.2.2 Objetivos.....   | 133        |
| 3.4.2.3 Etapas .....   | 133        |
| 3.4.2.3.1 Diagnostico de necesidades de entrenamiento .....                        | 133        |
| 3.4.2.3.1.1 Metodos para diagnosticar las necesidades de entrenamiento .....       | 134        |
| 3.4.2.3.2 Planeación del entrenamiento.....  | 135        |
| 3.4.2.3.3 Ejecución del entrenamiento .....  | 135        |
| 3.4.2.4 Técnicas de entrenamiento .....  | 138        |
| 3.4.3 Capacitación .....   | 140        |
| 3.4.3.1 Etapas de la capacitación.....   | 140        |
| 3.4.3.1.1 Detección de necesidades .....   | 141        |
| 3.4.3.1.2 Diseño del programa de capacitación.....                                 | 143        |
| 3.4.3.1.3 Ejecución del programa de capacitación .....                             | 145        |
| 3.4.3.1.4 Evaluación del programa de capacitación .....                            | 146        |
| 3.4.3.2.4 Técnicas de capacitación .....   | 147        |
| <br><b>3.5 Evaluación del desempeño .....</b>                                      | <b>150</b> |
| 3.5.1 Principios básicos que sustentan el Sistema de Evaluación del Desempeño..... | 150        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.5.2 Responsables de la Evaluación del Desempeño.....        | 151        |
| 3.5.3 Métodos de evaluación de desempeño 360 grados.....      | 153        |
| 3.5.3.1 Ventajas de la Evaluación del Rendimiento.....        | 154        |
| 3.5.3.2 Desventajas de la Evaluación del Rendimiento.....     | 155        |
| 3.5.4 Implementación de modelo de evaluación 360 grados ..... | 158        |
| 3.5.5 Disposiciones específicas .....                         | 159        |
| 3.5.6 Elaboración de reportes de retroalimentación .....      | 160        |
| <b>CAPITULO 4: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>       | <b>161</b> |
| 4.1 Conclusiones.....   | 161        |
| 4.2 Recomendaciones .....                                     | 162        |

## **INDICE DE ANEXOS**

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO 1 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO.....            | 165 |
| ANEXO 2 FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL.....        | 168 |
| ANEXO 3 SOLICITUD DE EMPLEO.....                          | 169 |
| ANEXO 4 FORMATO EVALUACION DE DESEMPEÑO .....             | 172 |
| ANEXO 5 FORMULARIO RESULTADOS EVALUACION DE DESPEMPEÑO .. | 175 |



## **CAPÍTULO 1: Fundamentación teórica**

### **1.1. Introducción:**

La propuesta para la creación de departamento de Gestión de Talento humano en Alfaseguros debe estar basada en principios teóricos que avalen el correcto desarrollo de la gestión a un futuro cercano, que permita desarrollar criterios aplicables en temas relacionados con la administración del capital humano.

El diseño del Departamento de Gestión del Talento Humano en la empresa Alfaseguros es un factor elemental para el fortalecimiento y desarrollo de la organización, el principal objetivo es administrar al talento humano para procurar el logro de las metas organizaciones por medio de la creación de procesos administrativos que permitan normar y regular las actividades relacionadas con los colaboradores.

Alfaseguros está consciente que el recurso que mejor debe cuidar es el recurso humano porque es el medio imprescindible para elaborar cualquier producto dentro de la empresa.

La creación del departamento de GTH<sup>1</sup> facilitará el desarrollo de la empresa, convirtiendo su capital humano en una fortaleza y en una ventaja competitiva ante el resto de organizaciones del sector, promoviendo beneficios mutuos entre los colaboradores y la empresa.

El departamento de GTH deberá identificarse con los objetivos de la empresa, aún cuando no sea necesario que se involucre con el giro del negocio directamente, para que todo el personal comprenda que esta nueva figura dentro de la empresa, para que todo el personal comprenda que esta nueva figura dentro de la empresa es un ente colaborador para los demás departamentos todos y no un fiscalizador de actividades.

---

<sup>1</sup> Gestión del Talento Humano.

## **1.2 Importancia Actual de la Gestión del Talento Humano:**

“La importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.”<sup>2</sup>

Es necesario tomar en cuenta la importancia que se debe dar tanto a la capacitación como al desarrollo del recurso humano en las empresas como pilares fundamentales en el cumplimiento de las metas planteadas.

El conocimiento, comportamiento, actitudes, destrezas de cada empleado conducirá al éxito de la organización, por lo que cada empresa debe contar con una fuerza laboral que sea capaz de asumir nuevos retos y este motivado a desarrollarse periódicamente.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

## **1.3 Administración del Recurso Humano, Su función en la organización:**

“Es un estilo participativo, humano y democrático, de tratar con las personas que hacen parte de las organizaciones, orientando su comportamiento hacia resultados más promisorios tanto para las organizaciones, como para, principalmente, para las personas mismas, sin dejar de lado la calidad de vida existente en las empresas como telón de fondo”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Monografía creado por María C. De Sousa De R. Extraído de:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/annecentrena.htm>

<sup>3</sup> Chiavenato Idalberto; Administración de Recursos Humanos 2da Edición; Pág. 18

La administración del Recursos Humano implica actividades relacionadas con la planeación, organización, integración, dirección y control, establece principios, métodos y procedimientos que proporcionan lineamientos para un mejor aprovechamiento del capital humano.

"Aquellas empresas que logran desarrollar una adecuada estructura de administración de personal, pueden, con un diseño organizacional definido, dar rumbo a su recurso humano para que realicen sus diversas tareas y a la vez lo hagan en la misma dirección, para que los intercambios correspondientes que deben alcanzarse entre funciones y diversos aspectos de la organización se lleven a cabo sin contrariedades"<sup>4</sup>

La administración del recurso humano aplicado de forma correcta permite lograr las metas y objetivos organizacionales, optimizar recursos económicos al evitar rotaciones de personal, disminuir conflictos, fomentar y unificar valores y principios, desarrollando así una fortaleza para la organización basada en la captación, mantenimiento y desarrollo del capital humano.

“El área de Recursos Humanos funciona como un organismo de staff”.<sup>5</sup> La principal función de la administración de recursos humanos consiste en asesorar, orientar y apoyar a los mandos medios, gerentes de otras áreas, para la dirección correcta de asuntos relacionados con los colaboradores de cada área, es un asesor al proponer políticas de recursos humanos para ser implementadas por los responsables de cada unidad, la responsabilidad esencial será coordinar la administración del capital humano con los mandos medios, conseguir el cumplimiento de las metas de la organización.

“La gestión del talento humano se desarrolla y trabaja en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”<sup>6</sup>. Así se

---

<sup>4</sup> Don Hellriegel, Administración, un enfoque basado en competencias

<sup>5</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, Pag.158

<sup>6</sup> Davis Werther; Administración de Personal y Recursos Humanos, Pág. 18

logra mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

#### **1.4 Objetivos de la Administración del Recurso Humano:**

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función del recurso humano de la empresa es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración del recurso humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a la realización de su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración del recurso humano es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero; esto constituye el elemento básico de la motivación humana.

“La administración de las empresas implica actividades asociadas con la planeación, organización, integración, dirección y control, establece principios, métodos y procedimientos que proporcionan lineamientos para un mejor aprovechamiento de los recursos.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Fuente: Harold Koontz y Cyrill O'Donell, Administración

Esto aplicado al recurso humano de la organización, permite lograr las metas y objetivos organizacionales, optimizar recursos económicos al evitar rotaciones de personal, disminuir conflictos, fomentar y unificar valores y principios, desarrollando así una fortaleza para la organización basada en la captación, mantenimiento y desarrollo de su capital más valioso, el recurso humano.

"Aquellas empresas que logran desarrollar una adecuada estructura de administración de personal, pueden, con un diseño organizacional definido, dar rumbo a su recurso humano para que realicen sus diversas tareas y a la vez lo hagan en la misma dirección, para que los intercambios correspondientes que deben alcanzarse entre funciones y diversos aspectos de la organización se lleven a cabo sin contrariedades"<sup>8</sup>.

### **1.5 Funciones de la Administración de Recursos Humanos:**

Como departamento de staff la gestión del recurso humano debe ser el apoyo para que los miembros de la organización sean personas que cumplan con las características necesarias para cubrir los puestos de trabajo.

El objetivo de la gestión del talento humano será alcanzado cuando el personal contribuya con los objetivos organizacionales que sean realizados con eficiencia y eficacia.

La principal función de la administración de recursos humanos consiste en asesorar, orientar y apoyar a los mandos medios, gerentes de otras áreas, para el manejo correcto de asuntos relacionados con sus colaboradores, es un asesor al proponer políticas de recursos humanos para ser implementadas por los gerentes de cada área, su principal responsabilidad será la de coordinar la administración del capital humano con los mandos medios, para alcanzar conjuntamente las metas de la organización.

---

<sup>8</sup> Fuente: Don Hellriegel, Administración, un enfoque basado en competencias

Los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de administración asociado con seis áreas funcionales básicas que permiten la administración efectiva, siendo éstas: planeación; reclutamiento y selección de recursos humanos; desarrollo de recursos humanos; compensaciones y prestaciones; seguridad e higiene; relaciones laborales.

**a. Planeación, Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos:**

Es el proceso de captar candidatos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos adecuados con el fin de poder alcanzar las metas. Permite llevar un control de los requerimientos de recursos humanos para garantizar que el número requerido de colaboradores que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil del puesto, estará en las áreas de trabajo adecuadas en el momento oportuno.

La planeación de recursos humanos implica mantener un equilibrio de la oferta interna y externa para cubrir las vacantes de la organización en un período específico de tiempo, considerando las habilidades y capacidades de los candidatos que respondan a las exigencias de cada uno de los puestos vacantes. La planeación de recursos humanos esta estrechamente ligada a la planeación estratégica general de toda organización, por lo que su realización implica considerar los retos y proyecciones de la planeación estratégica para adecuarlos específicamente al recurso humano de la empresa.

Para determinar las habilidades, destrezas, aptitudes, experiencia, deberes y conocimientos sistemáticos necesarios para desempeñar puestos en una organización se requiere el análisis y descripción de puestos en el que se detalla de manera específica la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo. Incluye información sobre el equipo o instrumentos que se utilizan en las operaciones, aspectos especiales del puesto; comprende también la escolaridad y adiestramiento, la escala de salarios y otros aspectos.

El análisis de puesto es indispensable en la selección de personal pues se debe saber cuáles son las cualidades a exigir en los candidatos, así también sirve para establecer un buen programa de adiestramiento para determinado puesto.

Entre las técnicas más utilizadas para efectuar el análisis de puestos, están:

- La consulta de perfiles de trabajos similares
- Entrevistas exhaustivas con los empleados que ejecutan directamente el trabajo: los supervisores o instructores
- La observación directa del empleado en su trabajo
- La anotación por parte del empleado de todas las actividades que realizan en determinado período
- El registro de las conductas (incidentes) indispensables para un rendimiento satisfactorio

Cualquiera que sea la técnica con que se lleve a cabo el análisis, los hechos se deben ofrecer en forma concisa y fácil de entender.

El análisis del puesto debe definir con claridad lo que se requiere del puesto para describir las aptitudes indispensables para un adecuado rendimiento en el trabajo, es decir, la información recabada del análisis y especificación del puesto debe permitir hacer el análisis y la especificación del candidato.

El reclutamiento de recursos humanos es un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten atraer a los candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Consiste en un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral las oportunidades de empleo que pretende llenar, para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento puede ser interno cuando la empresa, ofrece una vacante mediante una reubicación de sus empleados, ascensos, traslados o transferencias, siempre y cuando satisfagan los requerimientos establecidos en las descripciones de puestos; y externo cuando la empresa ha agotado la investigación de su recurso interno y no hay candidato para la vacante, procede a buscarlo en el mercado laboral por medio de anuncios.

La selección de recursos humanos es el proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa se proporciona los candidatos idóneos para ocupar los puestos de

trabajo vacantes o de nueva creación, procurando aumentar la eficiencia y el desempeño de los colaboradores, así como la eficiencia de la organización.

Básicamente, la selección es un proceso basado en los requisitos o exigencias del cargo, determinados por el análisis y descripción del puesto; el segundo es el perfil de las características de los candidatos que se presentan, éste se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección (entrevista, pruebas de conocimiento y capacidad, técnicas de simulación, pruebas de personalidad, entre otras).

#### **b. Contratación:**

Es el proceso posterior al reclutamiento y la selección y viene dado por la decisión final de la selección, consiste en formalizar la relación laboral del candidato seleccionado para desempeñar el cargo en la empresa.

La contratación deberá incluir claramente, la descripción, registro y aceptación por ambas partes, de las bases que regirán la relación laboral, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y empresario, en que el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales.

Los contratos de trabajo a celebrarse, en la actualidad es muy variado, pudiendo celebrar contratos a tiempo determinado o indeterminado, en todos los casos debe considerarse el periodo de prueba, tiempo por el cual el colaborador es observado en relación a su conocimientos, aptitudes, actitudes esfuerzo, dedicación, colaboración, y demás destrezas y habilidades personales.

Dentro de los contratos que por ley están regulados y que en la actualidad más se están celebrando, tenemos los contratos de trabajo sujetos a modalidad, siendo estos:

Contrato a plazo fijo, aquel cuya duración se establece en el propio contrato, el tiempo de duración no puede ser menor a un año ni mayor a dos. Estos contratos no pueden renovarse ya que al pasar de los dos años de labores pasa a ser contrato a plazo indefinido.



Contrato a plazo indefinido, es aquel que no tiene un plazo de duración determinado y permanece vigente hasta que se termine por alguna de las causas que establece la ley.

El contrato a tiempo parcial es aquel en el cual el empleado acepta prestar sus servicios personales los días sábados, domingos y feriados obligatorios en jornada normal o parcial de trabajo, y ese trabajo es considerado como ordinario para efectos de la remuneración.

Los siguientes contratos son utilizados según las necesidades de las empresas, tomando en cuenta que únicamente se los podrá celebrar cuando son actividades no habituales de la empresa.

El contrato eventual es aquel que se celebra para satisfacer exigencias circunstanciales de la empresa, tales como reemplazo de personal que está de vacaciones, con licencia, en casos de enfermedad o maternidad, o para atender incrementos de trabajo motivados por una mayor demanda de producción o de los servicios regularmente prestados por el empleador.

La duración de estos contratos no puede exceder de seis meses en el año, cuando tienen por objeto cubrir una mayor demanda de producción o de los servicios regularmente prestados por el empleador.

El contrato ocasional que se celebra cuando existen situaciones emergentes o requerimientos extraordinarios del empleador. La duración de estos contratos no puede exceder de treinta días en el año.

El contrato de temporada se celebra para la ejecución de trabajos de carácter periódico o cíclico. Estos contratos establecen garantías para la estabilidad de los empleados, ya que el empleador está obligado a contratar a los mismos empleados cada temporada que requiera el servicio. Si el empleador no contrata a los mismos empleados podría considerarse que el empleado fue despedido intempestivamente.

### **c. Desarrollo de Recursos Humanos:**

Consiste en mantener un mejoramiento continuo dentro de la organización particularmente con el recurso humano, ayudándoles a ser más efectivos y a desempeñarse con mayor productividad, éste proceso debe iniciar cuando el colaborador ingresa a la organización y debe continuar durante toda su carrera laboral en la empresa, es aplicable a todos los puestos dentro de la organización.

Es un esfuerzo continuo y planificado de la empresa para procurar mejorar los niveles de eficiencia de los colaboradores y como consecuencia favorecer el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo. Para llevar a cabo un adecuado programa de desarrollo del recurso humano en una empresa es necesario tomar en cuenta aspectos no solo de capacitación sino también de desarrollo de la cultura corporativa, planeación y desarrollo de carrera laboral paralelo a evaluaciones de desempeño.

"La evaluación de necesidades es una herramienta de utilidad para el desarrollo de recursos humanos que detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos o retos a futuro que deberá enfrentar para determinar las acciones de desarrollo a tomar en cualquier situación"<sup>9</sup>.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les permita valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder.

---

<sup>9</sup> Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos

El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos es importante tomar en cuenta las diferentes maneras de capacitación que se pueden brindar a los colaboradores entre ellas tenemos:

El adiestramiento el cual esta destinado a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. En algunas ocasiones el adiestramiento consiste en sólo unas pocas horas de enseñanza por el jefe inmediato en las que se da a los colaboradores una representación de cómo debe operar en su puesto de trabajo.

La formación es el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos.

Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo.

La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro.

En la capacitación, objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza bien planificado.

Generalmente se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente.

La especialización, tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional.

#### **d. Compensaciones y Prestaciones:**

Constituyen las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigne la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.

Generalmente las remuneraciones o compensaciones, se otorgan a los colaboradores, por los servicios prestados, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios.

Existen tres formas de determinar la compensación económica de los colaboradores, que son:

Por tiempo, la remuneración se determina teniendo en cuenta el tiempo laborado, pudiendo ser diaria, semanal, quincenal o mensual; Es la forma usual de remuneración, tiene la ventaja de asegurarle al colaborador un ingreso seguro y regular mientras dure la relación laboral.

Por rendimiento o resultado, para su determinación se tiene en cuenta la producción o resultado del trabajo realizado por el colaborador. Pudiendo ser remuneración por obra, destajo, o comisión.

Por clase de colaborador, aunque la legislación laboral actual ya no distingue entre colaboradores, obreros y empleados, sin embargo, en la práctica se mantiene el nombre de sus remuneraciones que son: sueldos (empleados) y salarios (obrerros)

Además del sueldo, la remuneración se compone de otros beneficios adicionales, como:

Décimo tercer sueldo: pago que se realiza hasta el 24 de diciembre de cada año y es equivalente a la doceava parte de lo percibido por el empleado durante el período comprendido entre el 1 de diciembre del año anterior y el 30 de noviembre del año en curso. Para calcular el monto a pagar se debe considerarse el sueldo, horas suplementarias y extraordinarias, comisiones y cualquier otra retribución que tenga el carácter de normal en la empresa.

Décima cuarta remuneración: pago que se realiza hasta el 15 de agosto de cada año, en las regiones Sierra y Oriente, y hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular, y corresponde a un valor equivalente a un salario mínimo. Comprende el período entre el 1 de septiembre del año anterior y el 31 de agosto del año en curso para las regiones Sierra y Oriente, y entre el 1 de abril del año anterior y el 31 de marzo del año en curso para las regiones Costa e Insular.

Fondos de reserva, se paga después del primer año de trabajo y equivale a un mes de sueldo o salario. Debe depositarse anualmente en el Instituto de Seguridad Social Ecuatoriano o si el empleado lo desea, se lo entregará mensualmente previa solicitud realizada en el IESS<sup>10</sup>

Las prestaciones o beneficios sociales, son todas aquellas actividades otorgadas por la empresa, que proporcionan una ayuda o beneficio material o social a los empleados, prestaciones, aportaciones financieras con las que la empresa incrementa el monto que reciben los colaboradores por conceptos de salarios.

---

<sup>10</sup> Instituto de Seguridad Social Ecuatoriano

Algunos beneficios son pagados por la empresa, otros son pagados por el IESS, los cuales se pueden categorizar en cuanto a los objetivos en “asistenciales, recreativos y supletorios” <sup>11</sup> según el siguiente detalle:

**Asistenciales:** beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y prevención en caso de situaciones imprevistas o emergencias:

- Asistencia médico-hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Asistencia financiera
- Subsidio por medicamentos
- Asistencia educativa
- Asistencia jurídica
- Servicio social y asesoría
- Cooperativa de consumo
- Seguro de vida colectivo
- Complementación de la pensión
- Remuneración por tiempo no trabajado por enfermedad

**Recreativas:** servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental:

- Asociación recreativa o club
- Colonia vacacional
- Tiempo libre, deportivo y cultural
- Promociones y excursiones programadas
- Música ambiental

**Supletorias:** servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida:

- Restaurante en el lugar de trabajo

---

<sup>11</sup> Chiavenato Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Pág. 463

- Transporte subsidiado al personal
- Estacionamiento privado
- Distribución de café
- Bar y cafetería

#### **e. Seguridad e Higiene:**

Implica la protección de los empleados respecto de lesiones ocasionadas por accidentes en el trabajo; la higiene significa estar libre de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental. Consiste en prevenir, resguardar y proteger a los colaboradores, máquinas y equipos; A las personas dándoles la seguridad y confianza para el desempeño de sus responsabilidades, evitando accidentes o riesgos que atenten contra su vida, salud y capacidades psicológicas y físicas.

Toda empresa se encuentra obligada por ley a preservar la seguridad del colaborador, proporcionándole los instrumentos (casco, guantes, protectores bucales, extintores, etc.) para su seguridad personal, así como las medidas y recomendaciones, que el colaborador esta obligado a cumplir.

La higiene en el trabajo es particularmente preventiva, ya que esta dirigida a la salud y bienestar del trabajador para evitar que se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

Los objetivos principales de la higiene en el trabajo son:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas con defectos físicos o enfermas
- Prevención del empeoramiento de enfermedades laborales
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores por medio del control del ambiente laboral.

El trabajo de las personas esta influido directamente por 3 grupos de condiciones en las que se encuentran las ambientales: iluminación, temperatura y ruido, las

condiciones de tiempo: duración de la jornada, horas extras, periodos de descanso y condiciones sociales: organización informal, estatus.

La higiene y la seguridad en el trabajo son aspectos ligados que repercuten directamente en el desempeño de los trabajadores.

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas que se emplean para prevenir accidentes y eliminar condiciones inseguras del ambiente, pretenden instruir a las personas sobre la necesidad de implementar prácticas preventivas.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de robos y prevención de incendios.

Prevención de accidentes: busca minimizar los accidentes que provocan directa o indirectamente lesiones corporales, perturbaciones funcionales o enfermedades que causen la muerte, pérdida parcial o total, permanente o temporal de las capacidades para el trabajo, abarcan también aquellos accidentes que ocurren en el trasponer de empleados de su casa a la empresa o viceversa.

Prevención de robos: refiere a la vigilancia de cada empresa que generalmente constituye control de entrada y salida de personal, entrada y salida de vehículos, estacionamientos fuera de las instalaciones de la empresa, ronda por los predios, registro de maquinarias, equipos y herramientas, controles contables.

Prevención de incendios: la prevención y combate de incendios exigen una planeación cuidadosa sobre todo cuando existe material valioso en la empresa que debe protegerse. Es necesario disponer de extintores adecuados, hidrantes, alarmas y planes de acción. Adicionalmente contar con una póliza de seguro contra fuego y lucro cesante a fin de asegurar el patrimonio y progreso de la empresa

#### **f. Relaciones Laborales y con los empleados:**

Se basa en la capacidad de negociación colectiva con el recurso humano y el manejo de las relaciones entre ellos y sus superiores.



La cultura corporativa o cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

Cada organización tiene un sistema con características particulares, que influyen y están estrechamente ligados con el clima organizacional. La cultura corporativa puede influir mucho en la satisfacción que los colaboradores puedan sentir con su puesto de trabajo y en su relación con la empresa en general. Por lo que también afecta directamente el rendimiento del mismo en sus actividades dentro de la empresa.

Todos los sistemas que interactúan con la empresa tanto internamente como en su exterior son dinámicos, se mantienen en constante cambio y evolución, es por eso que la organización también se verá forzada a cambiar y aún más a mantenerse adelante de esos cambios, en estos casos la cultura organizacional juega un papel importante en cuanto a la capacidad de adaptación de la organización, por lo que deben ir de la mano una cultura organizacional positiva que facilite un desarrollo organizacional.

### **1.6 Participación en la toma de decisiones:**

Los departamentos de personal o recursos humanos proporcionan servicios. Sin embargo, los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad de dirigir a otros departamentos. Por ello, se les da la autoridad staff, que consiste en asesorar y no dirigir a los otros directivos.

La autoridad directa o de línea consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los departamentos de la empresa.

Los encargados de ejercer esta autoridad, llamados gerentes de línea, son los que toman las decisiones respecto a los puntos antemencionados; con la asesoría del departamento de recursos humanos.

La administración de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff, ya que es responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles y tipos de gerencia, y en todas las organizaciones.

Los encargados del departamento de RH asesoran a los gerentes de línea en todo lo que se refiere a consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar directrices uniformes de administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización.

El departamento de RH tiene una posición de asesoría más que de línea, esta posición es de naturaleza consultiva, de servicio o de apoyo; en el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones a cada jefe departamental, adicionalmente presta servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación análisis y evaluación de cargos, etc. y envían propuestas a las jefaturas para que estas sean las que tomen las decisiones adecuadas según cada necesidad.

El éxito de un departamento de Recursos Humanos depende de que los jefes de los otros departamentos lo consideren una fuente de ayuda y no un intruso en sus responsabilidades.

### **1.7 Desarrollo Organizacional:**

La gerencia de toda organización debe valerse de todo esfuerzo libre e incesante para promover todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo.

El doctor Richard Beckhard la define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

María Elena Mendoza Fung, en su libro Comunicación Organizacional propone una definición similar a la citada anteriormente: "Proceso planeado que abarca la

totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados”.

La finalidad de un programa de desarrollo organizacional radica en que la organización instruya a sus colaboradores obteniendo una manera distintiva de llevar a cabo las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO<sup>12</sup> intenta que haya un mejoramiento continuo con la facilidad y efectividad para funcionar y responder a los cambios que se presentan en el mercado.

“El pilar fundamental para el comienzo del desarrollo organizacional es la credibilidad”<sup>13</sup>, la organización debe basar sus procesos, sus productos y servicios en condiciones que los hagan creíbles. Creíbles tanto para los clientes externos e internos.

- Etapas del desarrollo organizacional

Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

- Diagnóstico inicial
- Recopilación de datos
- Intervención

Diagnóstico inicial: La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

---

<sup>12</sup> Desarrollo Organizacional

<sup>13</sup> Monografía creado por María C. De Sousa De R. Extraído de:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/annecentrena.htm>

Recopilación de datos: Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

Intervención: La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

- Técnicas de desarrollo organizacional

Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importantes son:

- La retroinformación con base en una encuesta
- La formación de grupos
- Los círculos de calidad

Retroinformación con base en una encuesta: La retroinformación con base en una encuesta se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les inquiriere acerca de los valores, el clima, la participación y la innovación dentro de la empresa.

El cuestionario suele preguntar a los miembros cosas sobre sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan y se convierten en un plataforma para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándole problemas a las personas. Se atiende en especial la importancia que tiene fomentar la discusión y asegurar que las discusiones se centren en temas e ideas, y no en atacar a las personas.

Por último, con la retroalimentación de la encuesta, la discusión de grupo debe llevar a los miembros a identificar las posibles implicaciones de los resultados del cuestionario.

Formación de grupos: Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común y el desarrollo organizacional le prestado bastante atención a la creación de equipos.

La creación de equipos se puede aplicar en grupos o entre grupos cuyas actividades son interdependientes. En este caso, se subrayará el nivel intergrupar y se dejará el desarrollo intergrupar para la siguiente sección. En consecuencia, el interés girará en torno a su aplicación a familias de la organización, así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades.

Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de procesos del equipo.

Círculos de calidad: Permite que los propios trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.

## **CAPÍTULO 2: Situación Actual de la Empresa:**

### **2.1 Importancia de la organización:**

“La organización es un sistema de actividades conscientes coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”<sup>14</sup> y alcanzar determinados objetivos.

Es importante tomar en cuenta que es muy difícil que dos seres humanos sean completamente iguales, de la misma manera sucede con las empresas. Aunque dos empresas estén enmarcadas en el mismo sector y utilicen tecnología similar para la producción, nunca serán iguales, siempre estarán presentes factores diferenciadores, tanto en aspectos técnicos sino también en lo social haciendo referencia al capital humanos, el sentido de pertenencia que estos tengan, el nivel académico, experimental que posean y las relaciones que existan en el grupo. A pesar de existir varios aspectos diferenciadores en cada empresa, existen principios básicos que definen la estructura organizacional de las empresas.

La organización surgió de la necesidad humana de cooperar, las personas se han visto obligados a cooperar para obtener sus objetivos personales debido a las limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales, la cooperación resulta más productiva y en ocasiones menos costosa si se dispone de una estructura de organización, las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales.

Se considera que con buen personal cualquier organización funciona, las personas que poseen más conocimientos y experiencia tienden a cooperar entre sí, se cree que las personas dentro de la organización trabajarán más efectivamente si todos conocen

---

<sup>14</sup> Chester I. Barnard, *As funções do executivo*, São Paulo, 1971

el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Basándose en este punto, una estructura organizacional debería estar diseñada de tal manera que sea de fácil comprensión para todos la distribución de tareas y responsabilidades de cada puesto; de tal manera que se los conflictos que ocasiona el desconocimiento en la asignación de responsabilidades logrando un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

En la medida en que una organización alcanza sus objetivos, tiende a ampliarlos y a crecer, lo cual conlleva a incrementar el número de personal y recursos necesarios para realizar las actividades productivas que le permitan alcanzar las nuevas metas planteadas.

La importancia de la organización se ve reflejada en varios fundamentos, entre los más importantes:

1. Toda organización es de carácter continuo, no se puede decir que se ha concluido, las empresas y sus recursos siempre están en constantes cambios como la implementación de nuevos productos y servicios, la expansión de mercado, etc., lo cual obliga a efectuar cambios en la organización.
2. Cada organización es un medio a través del cual se establece una mejor manera de lograr los objetivos el conjunto social.
3. Suministra técnicas para poder realizar actividades eficientemente, con un esfuerzo mínimo, evitando la ineficiencia y lentitud de las actividades, reduciendo costos e incrementando la productividad

## **2.2 Descripción de la Organización:**

Alfaseguros es una Compañía Limitada, aprobada y autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, entidad que extendió el Certificado de Autorización, con Credencial única No. 008 de 13 agosto de 1.981.

Cuenta con personal altamente capacitado para asesorar y gestionar todo tipo de seguros, dar valores agregados y servicios especiales, a quienes le brindan su



confianza, designándola como su agente de seguros. La empresa se enfoca especialmente a seguros Corporativos sin dejar de atender a los seguros individuales

Alfaseguros está altamente comprometido a desarrollar el área de mercadeo empresarial, y puede diseñar los productos de seguro que mejor satisfacen las necesidades de las actividades productivas.

El trámite de los reclamos de manera profesional, marca la diferencia en el servicio de un corredor de seguros y es en esa acción, en la que se ha puesto un mayor énfasis en el trabajo de esta Empresa.

Actualmente Alfaseguros presta servicios dirigidos y enfocados a las necesidades de cada uno de sus clientes y a las exigencias del mercado, principalmente con los siguientes productos:

- **SEGUROS DE PERSONAS**
  - Asistencia Médica
  - Seguros de vida
  - Desgravamen
  - Accidentes personales
  
- **SEGUROS GENERALES**
  - Incendio y Riesgos catastróficos
  - Robo
  - Vehículos
  - Transporte
  - Responsabilidad civil
  - Lucro Cesante
  - Dinero y Valores
  - Contaminación de Combustible
  - Fidelidad
  - Multiriesgo

- **RAMOS TÉCNICOS**
  - Todo riesgo contratista
  - Montaje de Maquinaria
  - Rotura Maquinaria
  - Todo riesgo equipo y maquinaria contratista
  - Equipo Electrónico
- **FINANZAS**
  - Seriedad de Oferta
  - Cumplimiento de contrato
  - Buen uso de anticipo
  - Garantía aduanera

La principal fortaleza de la empresa es contar con un staff gerencial con más de 20 años de experiencia en el área de seguros y reaseguros, el presidente ejecutivo Eco. Jorge Rodríguez Torres es el creador del “seguro de incendios” que opera desde 1981 y que se cobra a través de las planillas de energía eléctrica.

Ha representado Lloyd's Brokers de renombre internacional y ha tramitado los mayores reclamos por siniestros ocurridos en el Ecuador. Es el creador del "seguro de incendios" que opera desde 1.981 y que se cobra a través de las planillas de energía eléctrica.

A través de los años en el mercado, Alfaseguros se ha posicionado con una imagen de honestidad y eficiencia con sus clientes, cuenta con innovaciones tecnológicas que le permiten solventar las necesidades presentadas por los asegurados proporcionando soluciones de alto nivel y existe la disposición a la innovación y mejoramiento continuo buscando siempre mejorar el servicio, condiciones de trabajo y reducción de costos.

### **2.2.1 Objetivos Generales:**

- Participar en el Desarrollo Económico y Social del Ecuador, a través de un servicio personal, profesional y transparente, enfocado en el cliente, para

asumir los riesgos que pongan en peligro el patrimonio de personas y empresas, procurando lograr, al mismo tiempo, la máxima rentabilidad en beneficio de los accionistas y colaboradores de la empresa.

- Ganar negocios sobre la base de las ventajas profesionales de la empresa, antes que por beneficios económicos personales e institucionales que atentan contra la moral y la ética. Ser claros y veraces en nuestros actos.
- Pensar y actuar en función de los requerimientos de nuestros clientes, Mantener un enfoque permanente hacia el cliente, siendo francos y directos en la comunicación interna y externa.
- Responder lo que hacemos y decimos, reconociendo y aceptando las consecuencias de nuestras decisiones. Cumplir nuestras funciones con excelencia, fortaleciendo nuestra capacidad de ejecución.

### **2.2.2 Descripción del nivel estratégico:**

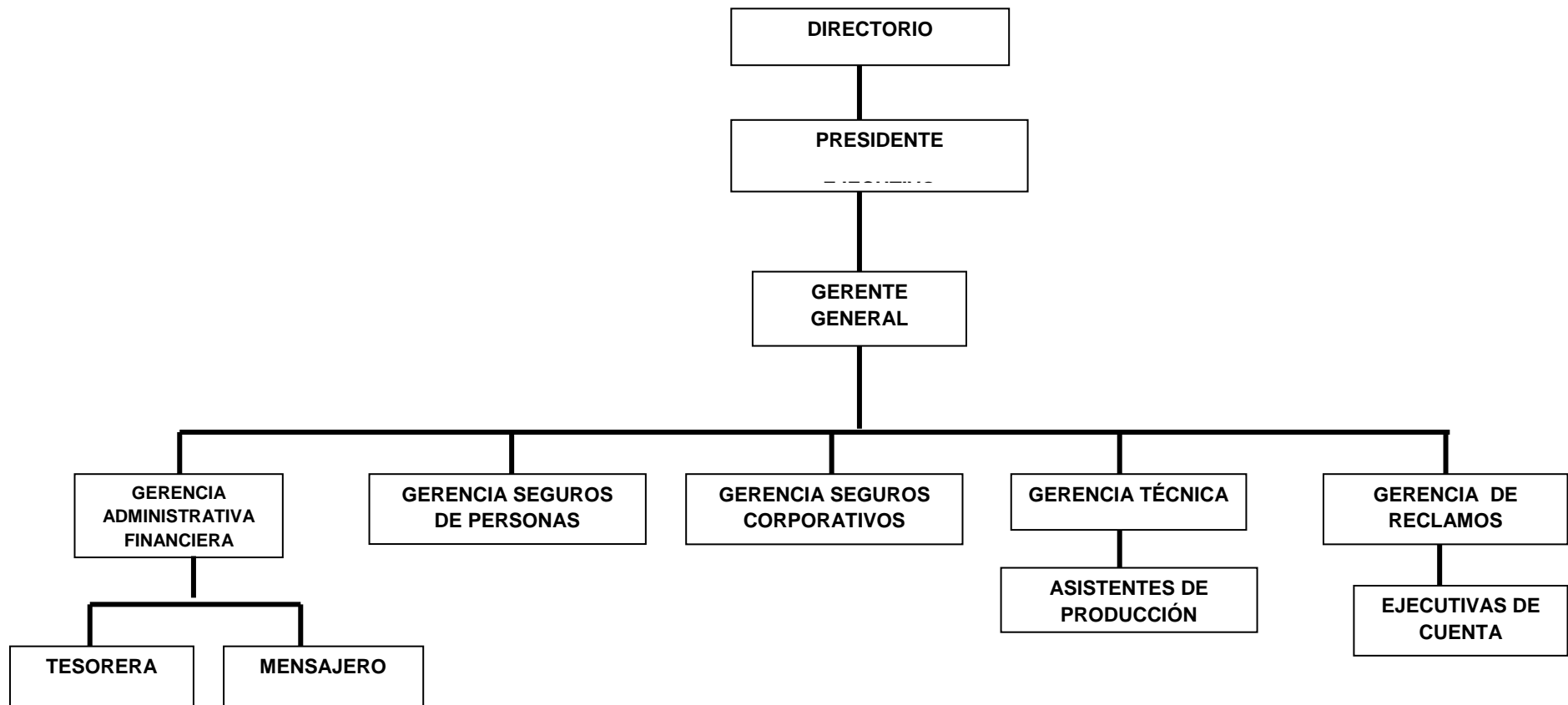
Alfaseguros fundamenta su administración en las decisiones tomadas por el presidente ejecutivo, bajo él se encuentran el presidente, gerente general y bajo estos los gerentes de los distintos departamentos según las funciones que desempeñan, la mayoría de actividades, decisiones y negocios necesitan la aprobación del presidente ejecutivo.

### **2.2.3 Organigrama:**

Para describir a la organización de manera rápida es indispensable conocer el organigrama, es decir, el esquema de la estructura organizacional, esto nos permite ver la cadena de mando desde la cima hasta los niveles bajos.

Alfaseguros cuenta con un organigrama el que denota una estructura totalmente jerárquica además que no se encuentra actualizado como se puede ver en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO 2.1**  
**ALFASEGUROS CIA. LTDA.**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



FUENTE: ALFASEGUROS CIA. LTDA.  
ELABORADO POR: ALFASEGUROS CIA. LTDA

### **2.3 Análisis y Diagnóstico de la empresa:**

A fin de realizar el levantamiento de información sobre la situación actual de la empresa y bajo la autorización del Presidente Sr. Hugo Dávila, se procedió con la investigación acerca de la estructura organizacional, fortalezas y desventajas y factores que intervienen en el desarrollo organizacional, mediante el análisis interno y externo de la organización-

#### **2.3.1 Importancia del diagnóstico interno y externo:**

El análisis del entorno o ambiente externo es de mucha importancia pues refleja la respuesta de la empresa a situaciones presentadas en su medio ambiente ya sea presente o futuro, y esto permite que el negocio opere maximizando las oportunidades y minimizando las fricciones con las condiciones de un mundo incierto.

El ambiente externo es el conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico que tienen o pueden tener influencia sobre las organizaciones y empresas. No se debe perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo económico está totalmente interconectado con lo social; lo político con lo económico y lo social, etc.

**Ambiente económico:** Las condiciones económicas están en constante cambio por lo que el análisis de este ambiente es de gran importancia, las variables que se deben tomar en cuenta para realizar el estudio son tanto políticas como de tendencia tanto a nivel nacional como internacional sobre todo se debe tomar en cuenta la región a la que esta enfocada la empresa.

**Ambiente político – legal:** Dentro del marco político – legal se toma en cuenta la forma en que las leyes y el gobierno influyen en las organizaciones y la como las entidades influyen en el gobierno, las empresas deben realizar un estudio detenido de las políticas de las nuevas administraciones y reglamentos actuales.

**Entorno cultural:** La cultura es otra dimensión importante del macro ambiente de las organizaciones. El estudio de las variables que conforman este entorno implica un

análisis descriptivo y una caracterización de su comportamiento, aunque solo algunas de las variables podrán ser medidas.

**Entorno demográfico:** en este entorno se deben analizar las características de la población especialmente de aquella a la que esta enfocada la empresa por lo que dentro de las variables a considerarse en este entorno tenemos: tasas de crecimiento, natalidad y mortalidad de la población, tasas de migración, edad , sexo, educación, ubicación geográfica, ocupación entre otras.

**Entorno social:** se debe analizar la situación actual y las tendencias del comportamiento de las siguientes variables: educación, salud, infraestructura, vivienda. También se debe analizar los procesos sociales de movilización, organización de la población y participación.

**Ambiente tecnológico:** Los cambios tecnológicos son medibles por los efectos de los nuevos productos, materiales y procesos, dentro del entorno tecnológico están consideradas todas las instituciones que participan en los procesos de creación de nuevos conocimientos o de nuevos insumos, productos y materiales.

**Ambiente ecológico:** Es importante dentro del ambiente ecológico describir algunas características de carácter topográfico y geográfico de las regiones a donde esta enfocada la empresa y también la región donde tiene la sede la empresa.

Por otra parte es importante identificar la disponibilidad de recursos ya sean naturales o de infraestructura, en el área que se determino como ámbito geográfico para las operaciones de la organización y realizar un análisis de cómo estos influyen en las actividades organizacionales.

**Ambiente interno:** Al analizar el ambiente interno se realiza la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, este análisis debe ser realizado por un equipo que tenga experiencia y conocimiento en cuanto al funcionamiento de la empresa ya que deben ser capaces de determinar el impacto que estas debilidades y fortalezas tendrían dentro de la gestión de la empresa.

También se trata de fijar estrategias para afrontar el medio ambiente institucional identificando las fortalezas y limitaciones de la compañía.

El estudio de los recursos y capacidades de la empresa se debe llevar en forma concluyente a responder los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué es lo que la empresa hace bien?, ¿Qué es lo que está bien en la empresa? Es decir, ¿cuáles son sus fortalezas?
2. ¿En qué está fallando la empresa? ¿Cuáles son sus carencias y limitaciones? Es decir, ¿cuáles son sus debilidades?
3. ¿Cuáles son los valores básicos, aquello que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa?
4. ¿Qué distingue a esta empresa de las que constituyen su competencia?

**Capacidad Administrativa:** consiste en revisar y analizar el proceso administrativo, es decir, planeación, organización, dirección y control a nivel global de la empresa.

**Cultura organizacional:** es el ambiente institucional que tiene la organización, es decir, la relación existente entre cada trabajador y los jefes inmediatos y también entre compañeros, esta relacionado a las costumbres, valores y principios que tiene la organización.

**Situación de la empresa:** Al analizar este punto se deben considerar las funciones o procesos de trabajo, es decir, gestión de comercialización, operativa o de producción, del personal, se lo debe realizar en dos niveles de comportamiento, cómo se administra y los resultados obtenidos de la gestión realizada

### **2.3.2 Análisis del organigrama:**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa, es un modelo abstracto y sistémico, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

El Organigrama tiene doble finalidad, desempeña un papel informativo, al permite que los integrante de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales y de instrumentos para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

Para detectar las carencias, necesidades y deficiencias en el proceso de administración de recursos humano en la empresa Alfaseguros, es indispensable analizar su estructura organizacional basándose en el organigrama presentado en el punto anterior (Gráfico 2.1) y la reunión tenida con la Gerencia.

El organigrama de la empresa no refleja la estructura real de la misma, por lo cual el personal no conoce claramente las jerarquías y a sus jefes inmediatos a quienes acudir cuando se presenten situaciones no habituales, solicitar permisos, entre otros.

La falta de una estructura funcional clara ocasiona dificultad en el buen desempeño de las áreas de trabajo debido a que algunas gerencias realizan funciones innecesarias e intervienen en las actividades de otras gerencias y departamentos.

Las decisiones administrativas son centralizadas en la Presidencia ejecutiva, no existe delegación de las mismas por lo que el personal no tiene atribución de tomar decisiones sobre actividades relacionas con la actividad de cada departamento, lo que genera demoras y retrasos en los procesos a realizarse.

En el caso de que una actividad sea delegada a un empleado no se realiza el seguimiento respectivo lo cual provoca que ciertos procesos sean realizados con error o que no se cumplan a su totalidad debido a que el personal no cuenta con capacitación adecuada ni asesoramiento de los jefes.

El control y administración del personal se encuentra bajo el cargo de la Gerencia Administrativa-Financiera y en ocasiones la Presidencia Ejecutiva, no se lleva a cabo ninguna de las funciones de la administración de recursos humanos mencionadas en el capítulo anterior ya que la persona encargada del cálculo de planillas y sueldos



desconoce los aspectos del manejo del recurso humano ya que va mas allá del control. Por tal motivo el personal se encuentra desmotivado e insatisfecho por la falta de políticas de incremento de sueldos, políticas de incentivos y promoción, escasa delegación de funciones y por ende carga excesiva de trabajo.

### 2.3.3 Matriz Factores Internos:

Para determinar la situación actual de la empresa es importante también evaluar las funciones o factores internos, para ello la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

Se procedió a identificar todas las funciones internas que repercuten en el accionar diario de la organización, definir los factores de evaluación que en este caso se utilizó el método cuantitativo que consiste en lo siguiente:

1. Enumerar los factores de evaluación incluyendo fortalezas como amenazas
2. Asignar un valor a cada factor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), según indica Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica, la sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor dependiendo si este significa una debilidad o fortaleza según el rango establecido por Fred R. David:

#### Calificación

|                 |   |
|-----------------|---|
| Debilidad mayor | 1 |
| Debilidad menor | 2 |
| Fortaleza menor | 3 |
| Fortaleza mayor | 4 |

4. Multiplicar cada valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado
  5. Sumar los valores ponderados
- “Sin importar cuantos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de los 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles

internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003 Pag. 150

**GRÁFICO 2.2**  
**ALFASEGUROS CIA. LTDA.**  
**MATRIZ EFI<sup>16</sup>**

| FACTORES INTERNOS CLAVES   | VALOR       | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|--|-------------|--------------|-----------------|
| <b><i>FORTALEZAS</i></b>   |             |              |                 |
| Los productos (pólizas de seguros) se flexibilizan de acuerdo a las necesidades del cliente              | 0.09        | 3            | 0.21            |
| Amplios conocimientos de seguros y reaseguros por parte de las Gerencias                                 | 0.05        | 2            | 0.08            |
| Fidelidad de los clientes por la facilidad de acceso, atención personalizada.                            | 0.05        | 2            | 0.08            |
| Imagen de la empresa de seriedad, respaldo, confianza  | 0.04        | 2            | 0.08            |
| Pago de sueldos y beneficios a tiempo  | 0.05        | 3            | 0.15            |
| Personal con perfil profesional adecuado   | 0.05        | 2            | 0.10            |
| Sistema de comunicaciones en red que facilita la comunicación entre todas las áreas.                     | 0.03        | 1            | 0.04            |
| Uso de recursos financieros de manera organizada.  | 0.04        | 3            | 0.12            |
| <b><i>DEBILIDADES</i></b>  |             |              |                 |
| Existen departamentos que dependen de otros que no están bien definidos.                                 | 0.04        | 2            | 0.10            |
| Problema en cuanto a las actividades y tareas que se realizan en cada departamento.                      | 0.04        | 2            | 0.08            |
| Relaciones informales entre departamentos, impiden logros objetivos y coordinaciones internas y externas | 0.05        | 3            | 0.15            |
| Personal desconoce valores, misión y visión.   | 0.05        | 2            | 0.10            |
| Movilidad en los puestos aunque no se tengan los conocimientos en el área.                               | 0.05        | 2            | 0.10            |
| Procedimientos establecidos pero no difundidos al personal   | 0.04        | 2            | 0.08            |
| Falta de personal en distintas áreas   | 0.06        | 3            | 0.18            |
| No cumplimiento de plazos en actividades de producción y reclamos.                                       | 0.05        | 2            | 0.10            |
| Funciones no se encuentran claramente definidas.   | 0.06        | 3            | 0.18            |
| Poca supervisión y control interno   | 0.04        | 2            | 0.08            |
| Falta de política de incentivos y promoción del personal   | 0.04        | 2            | 0.10            |
| Oficinas poco ergonómicas  | 0.03        | 2            | 0.08            |
| Falta de proceso de selección y contratación adecuados   | 0.05        | 3            | 0.15            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |              | <b>2.34</b>     |

FUENTE: Investigación Directa  
ELABORADO POR: María Belén Clavijo P.

<sup>16</sup> Abreviatura: Evaluación de Factores Internos

### 2.3.4 Matriz Factores Externos:

A fin de conocer y evaluar los factores que afectan y pueden afectar en el futuro a Alfaseguros y que no están bajo el control de los directivos, se realiza la Matriz de Factores Externos MFE<sup>17</sup>, siguiendo la metodología realizada en la Matriz EFI<sup>18</sup> se identificó los aspectos externos que repercuten en el funcionamiento de la organización, para definir los factores de evaluación se utilizó el método cuantitativo estableciendo una calificación de 1 a 4 a cada factor dependiendo si este significa una amenaza u oportunidad según el rango establecido por Fred R. David:

| Calificación      |   |
|-------------------|---|
| Amenaza mayor     | 1 |
| Amenaza menor     | 2 |
| Oportunidad menor | 3 |
| Oportunidad mayor | 4 |

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede alcanzar una organización es 4.0 y el total ponderado más bajo es 1.0, en total ponderado medio es de 2.5.

Un promedio ponderado alto (4.0) revela que la organización esta aprovechando de manera eficaz las oportunidades y amenazas existente en el mercado, minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Si el total ponderado es bajo revela que las estrategias de la empresa no están respondiendo de manera adecuada ante los factores externos que están influyendo en el correcto desempeño.

---

<sup>17</sup> Abreviatura: Evaluación de Factores Externos

<sup>18</sup> Abreviatura: Evaluación de Factores Internos

**GRÁFICO 2.2**  
**ALFASEGUROS CIA. LTDA.**  
**MATRIZ EFE<sup>19</sup>**

| FACTORES EXTERNOS CLAVES  | VALOR       | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|---|-------------|--------------|-----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |             |              |                 |
| Diversos segmentos de mercado   | 0.09        | 4            | 0.36            |
| Ley General de seguros que promulgó el SOAT   | 0.06        | 2            | 0.12            |
| Mal servicio y de baja calidad en el ámbito de la salud por parte del gobierno ha creado la necesidad en las personas a contratar un seguro privado.  | 0.10        | 4            | 0.40            |
| ANACSE regula parámetros, competencias, etc. entre brókeres de seguros.   | 0.08        | 3            | 0.24            |
| Tecnología avanzada reduce procesos y trámites administrativos por lo tanto se promueve la rapidez de atención y comunicación hacia los clientes.   | 0.08        | 3            | 0.24            |
| La Superintendencia Bancos ha restringido la emisión de nuevas credenciales de bróker.  | 0.09        | 4            | 0.28            |
| La Ley de Transito obliga desde el 2006 a las empresas de transporte publico y privado a tener un seguro de Responsabilidad Civil, en sus unidades, así como a todo tipo de vehículos sea pesado o liviano. | 0.06        | 2            | 0.12            |
| <b>AMENAZAS</b>   |             |              |                 |
| Competencia desleal que tiene la empresa  | 0.09        | 1            | 0.09            |
| Proceso político que vive el país genera una inestabilidad en sectores productivos, empresas productoras de bienes y servicios.   | 0.10        | 1            | 0.10            |
| Competencia de productos similares<br>Regulación y Operación bajo manejo del Estado.  | 0.06        | 3            | 0.18            |
| Inestabilidad del Mercado Nacional  | 0.10        | 1            | 0.10            |
| Falta de cultura del seguros a nivel social   | 0.09        | 1            | 0.10            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.00</b> |              | <b>3.14</b>     |

**FUENTE:** Investigación Directa  
**ELABORADO POR:** María Belén Clavijo P.

<sup>19</sup> Abreviatura: Evaluación de Factores Externos

Al realizar la Matriz EFE con las oportunidades y amenazas que afronta Alfaseguros, se obtuvo un total ponderado de 3.14 sobre 4, esto indica que la empresa se encuentra en la calificación promedio sobre las estrategias utilizadas para el aprovechamiento de las oportunidades a fin de minimizar las amenazas, con esto Alfaseguros logra obtener una capacidad de reacción frente a los factores externos a fin de adaptarse al ambiente.

### **2.3.5 Matriz de Factores Competitivos:**

La Matriz de Factores Competitivos es una herramienta que sirve para identificar los principales competidores de la compañía, seleccionando factores que son relevantes y que dependiendo de cada empresa pueden ser debilidades amenazas oportunidades o fortalezas, pudiendo conocer como se encuentra internamente y externamente la posición competitiva de los principales competidores.

Según lo establecido por Fred R. David, posteriormente se asigna un valor relativo entre cero y uno a cada factor, donde cero es una calificación baja en importancia y uno es calificación alta. Después se asigna una calificación entre uno y cuatro a cada factor las cuales se establecen de la siguiente manera:

|                               | <b>Calificación</b> |
|-------------------------------|---------------------|
| Debilidad o Amenaza mayor     | 1                   |
| Debilidad o Amenaza menor     | 2                   |
| Fortaleza u Oportunidad menor | 3                   |
| Fortaleza u Oportunidad mayor | 4                   |

**GRÁFICO 2.3**  
**ALFASEGUROS CIA. LTDA.**  
**MATRIZ DE FACTORES COMPETITIVOS**

| Factores claves de éxito                    | ALFASEGUROS |               |             | TECNISEGUROS  |             | AVILA Y ASOCIADOS |             |
|---|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------------------|-------------|
|   | Ponderación | Clasificación | Resultado   | Clasificación | Resultado   | Clasificación     | Resultado   |
|   |             |               | Ponderado   |               | Ponderado   |                   | Ponderado   |
| 1. Servicio al cliente                      | 0.14        | 4             | 0.56        | 4             | 0.56        | 2                 | 0.28        |
| 2. Imagen empresarial                       | 0.08        | 2             | 0.16        | 3             | 0.24        | 1                 | 0.08        |
| 3. Fortaleza financiera                     | 0.09        | 3             | 0.27        | 4             | 0.36        | 2                 | 0.18        |
| 4. Relaciones con Aseguradoras              | 0.10        | 3             | 0.30        | 3             | 0.30        | 3                 | 0.30        |
| 5. Tecnología                               | 0.07        | 2             | 0.14        | 2             | 0.14        | 1                 | 0.07        |
| 6. Lealtad del cliente                      | 0.14        | 3             | 0.42        | 3             | 0.42        | 2                 | 0.28        |
| 7. Competitividad en precios                | 0.11        | 2             | 0.22        | 3             | 0.33        | 2                 | 0.22        |
| 8. Beneficios adicionales a clientes        | 0.11        | 2             | 0.22        | 2             | 0.22        | 2                 | 0.22        |
| 9. Variedad de productos (ramos asegurados) | 0.08        | 3             | 0.24        | 3             | 0.24        | 1                 | 0.08        |
| 10. Publicidad                              | 0.06        | 1             | 0.06        | 4             | 0.24        | 2                 | 0.12        |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>1.00</b> |               | <b>2.59</b> |               | <b>3.05</b> |                   | <b>1.83</b> |

En cuanto al posicionamiento del mercado (MPC), la empresa líder en el ramo de Asesores Productores de seguros es Tecniseguros con una calificación 3.05 sobre 4, teniendo una alta participación en el mercado. Alfaseguros es la segunda empresa en posicionamiento con una calificación de 2.56

### **2.3.6 Matriz FODA:**

El análisis FODA reúne las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización basándose en la evaluación de los recursos internos y los factores del entorno con el fin de identificar los puntos estratégicos que se puede explotar dentro de una empresa.

El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio. A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades



al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación el resultado del análisis FODA realizado en Alfaseguros con la colaboración de los empleados de la organización en una reunión organizada con el fin de obtener las principales ideas y apreciaciones de los miembros de la empresa.

**GRÁFICO 2.4**  
**ALFASEGUROS CIA. LTDA.**  
**MATRIZ FODA**

| FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos (pólizas de seguros) se flexibilizan de acuerdo a las necesidades del cliente</li> <li>• Amplios conocimientos de seguros y reaseguros por parte de las Gerencias</li> <li>• Fidelidad de los clientes por la facilidad de acceso, atención personalizada.</li> <li>• Imagen de la empresa de seriedad, respaldo, confianza</li> <li>• Pago de sueldos y beneficios a tiempo</li> <li>• Personal con perfil profesional adecuado</li> <li>• Computadores y equipos de oficina en buen estado.</li> <li>• Sistema de comunicaciones en red que facilita la comunicación entre todas las áreas.</li> <li>• Acceso a Internet y diversos utilitarios de fácil manejo.</li> <li>• Uso de recursos financieros de manera organizada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen departamentos que dependen de otros que no están bien definidos.</li> <li>• Problema en cuanto a las actividades y tareas que se realizan en cada departamento.</li> <li>• Relaciones informales entre departamentos, impiden logros objetivos y coordinaciones internas y externas</li> <li>• Personal desconoce valores, misión y visión.</li> <li>• Movilidad en los puestos aunque no se tengan los conocimientos en el área.</li> <li>• Procedimientos establecidos pero no difundidos al personal</li> <li>• Falta de personal en distintas áreas</li> <li>• No cumplimiento de plazos en actividades de producción y reclamos.</li> <li>• Funciones no se encuentran claramente definidas.</li> <li>• Poca supervisión y control interno</li> <li>• Personal desmotivado e insatisfecho</li> <li>• Falta de política de incentivos y promoción del personal</li> <li>• Oficinas poco ergonómicas</li> <li>• Falta de capacitación</li> <li>• Falta de proceso de selección y contratación adecuados</li> </ul> |
| OPORTUNIDADES   | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversos segmentos de mercado</li> <li>• Ley General de seguros que promulgó el SOAT</li> <li>• Mal servicio y de baja calidad en el ámbito de la salud por parte del gobierno ha creado la necesidad en las personas a contratar un seguro privado (sector medio y alto).</li> <li>• ANACSE regula parámetros, competencias, etc. entre bróker de seguros.</li> <li>• Tecnología avanzada reduce procesos y trámites administrativos por lo tanto se promueve la rapidez de atención y comunicación hacia los clientes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal que tiene la empresa</li> <li>• Proceso político que vive el país genera una inestabilidad en sectores productivos, empresas productoras de bienes y servicios.</li> <li>• Competencia de productos similares</li> </ul> <p>Regulación y Operación bajo manejo del Estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad del Mercado Nacional</li> <li>• Falta de cultura del seguros a nivel social</li> </ul>  |

FUENTE: Investigación Directa

ELABORADO POR: María Belén Clavijo P.

**GRÁFICO 2.5**  
**ALFASEGUROS CIA. LTDA.**  
**MATRIZ FODA CON ESTRATEGIAS**

| <p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Estrategias</b></p>   | FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
|---|---|---|
|   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los productos (pólizas de seguros) se flexibilizan de acuerdo a las necesidades del cliente</li> <li>2. Amplios conocimientos de seguros y reaseguros por parte de las Gerencias</li> <li>3. Imagen de la empresa de seriedad, respaldo, confianza</li> <li>4. Uso de recursos financieros de manera organizada</li> <li>5. Sistema de comunicaciones en red que facilita la comunicación entre todas las áreas.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones informales entre departamentos, impiden logros objetivos y coordinaciones internas y externas</li> <li>2. Movilidad en los puestos aunque no se tengan los conocimientos en el área.</li> <li>3. Procedimientos establecidos pero no difundidos al personal.</li> <li>4. Falta de personal en distintas áreas, Personal desmotivado e insatisfecho.</li> <li>5. No cumplimiento de plazos en actividades de producción y reclamos.</li> </ol>  |
| OPORTUNIDADES   | FO ESTRATEGIAS  | DO ESTRATEGIAS  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversos segmentos de mercado</li> <li>2. Ley General de seguros que promulgó el SOAT</li> <li>3. Mal servicio y de baja calidad en el ámbito de la salud por parte del gobierno ha creado la necesidad en las personas a contratar un seguro privado.</li> <li>4. ANACSE regula parámetros, competencias, etc entre brokers de seguros.</li> <li>5. Tecnología avanzada reduce procesos y trámites administrativos por lo tanto se promueve la rapidez de atención y comunicación hacia los clientes.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer paquetes corporativos que incluyan todos los ramos de seguros de acuerdo a la necesidad del cliente con beneficios adicionales (costo, servicio, facilidad en trámites)</li> <li>2. Desarrollar plan de comercialización del producto SOAT, capacitando de forma permanente al personal</li> <li>3. Desarrollar productos que reemplacen la mala calidad de la salud publica, con las coberturas, costos y proveedores, respaldados en la buena imagen corporativa y el posicionamiento en el ranking de asesores de seguros.</li> <li>4. Utilizar los recursos financieros con respaldo</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir cargos y departamentos implementando todos los ramos de seguros y estableciendo objetivos a cada área.</li> <li>2. Establecer responsables de áreas y definir grupos de trabajo especializados en SOAT para implementar planes de comercialización.</li> <li>3. Desarrollar un manual de procesos y difundirlo a nivel general en la empresa para que todos conozcan los procedimientos en cada área.</li> <li>4. Desarrollar programas de capacitación con respaldo de la ANACSE, establecer plan de incentivos para mejorar el servicio.</li> <li>5. Utilizar tecnología avanzada para disminuir</li> </ol> |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>del ANACSE a fin de capacitar al personal y conservar los parámetros que se exigen a los Asesores de Seguros.</p> <p>5. Utilizar la tecnología implementada para captar mas clientes y el tramite de contratación, reclamo de siniestros y producción sea mas eficiente</p>  | <p>plazos en producción y reclamo contratando proveedores con programas acorde a las necesidades de la institución</p>   |
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <p>1. Competencia desleal que tiene la empresa.</p> <p>2. Proceso político que vive el país genera una inestabilidad en sectores productivos, empresas productoras de bienes y servicios.</p> <p>3. Competencia de productos similares Regulación y Operación bajo manejo del Estado.</p> <p>4. Inestabilidad del Mercado Nacional.</p> <p>5. Falta de cultura del seguros a nivel</p> | <p><b>FA ESTRATEGIAS</b></p> <p>1. Realizar alianzas con otros asesores productores de seguros a fin de manejar cuentas compartidas.</p> <p>2. Aprovechar las oportunidades del mercado actuales realizando proyectos para aumentar la fidelidad del cliente.</p> <p>3. Difundir los servicios y productos a las empresas del sector privado y personas con el respaldo de Alfaseguros como asesor de seguros.</p> <p>4. Crear reserva monetaria para afrontar crisis que se puedan dar por la inestabilidad del mercado.</p> <p>5. Desarrollar publicidad de seguros corporativos e individuales aprovechando el sistema de comunicación con el que cuenta la empresa.</p> | <p><b>DA ESTRATEGIAS</b></p> <p>1. Fidelizar al empleado por medio de incentivos mejorando la cultura corporativa.</p> <p>2. Capacitar al trabajador para que a través de cada uno se pueda implementar cultura de seguros desde el hogar, la familia etc.</p> |

A través del análisis y de los resultados obtenidos de las matrices EFI , EFE, MPC como de la matriz FODA, y reuniones realizadas con el personal de Alfaseguros, se ha evidenciado y confirmado los problemas de comunicación interna, falta de conocimiento de los normas reglamentarias, desinformación del personal referente a la gestión que la empresa realiza en el área del capital humano, lo cual a provocado en el empleado apatía hacia actividades que se realizan para mejor dicha gestión y a la vez que provoca baja motivación.

En la empresa actualmente no existe un documento que describa información general de los puestos de trabajo, las tareas y atribuciones que les corresponden, motivo por el cual existe carga laboral en ciertos empleados por la mala distribución de tareas lo que causa descontento en el personal, así mismo, la falta de perfiles laborales no permite un proceso de selección idóneo ya que se desconoce los requerimientos necesarios para cubrir las vacantes que se presentan.

No se cuenta con un programa de planeación y desarrollo de recursos humanos, no existe una persona responsable de las necesidades que presenta el personal; se carece también de un proceso de reclutamiento, selección y contratación establecido, el personal nuevo no recibe una inducción que permita conocer la empresa, sus objetivos, etc.

Las relaciones laborales dentro de la empresa tanto entre los diferentes puestos de trabajo como entre los departamentos, es satisfactoria pues no existen conflictos significativos, no así, la poca coordinación entre áreas ha provocado descontento y disminución de la productividad, al no haber una correcta comunicación y distribución de actividades, el trabajo en equipo de los diferentes departamentos involucrados en el funcionamiento de la empresa no puede generar los resultados deseados.

Debido a que no existe una unidad de Gestión del Talento Humano encargado del bienestar de los colaboradores y del estudio del mejor aprovechamiento de éstos para beneficio de la empresa, no se ha dado una planificación de actividades que permitan adelantarse a los cambios y poder contar con el recurso humano adecuado en el momento oportuno.

La carencia de estos factores ha provocado inconvenientes en los últimos años en los que Alfaseguros ha crecido aceleradamente y las soluciones a las dificultades causadas por los cambios repentinos han sido medidas reactivas y no planificadas que traen consigo dificultades posteriores.

### **CAPÍTULO 3: Propuesta para el Área de Gestión de Talento Humano:**

La gestión de talento humano es un factor fundamental para el correcto funcionamiento y desarrollo de una organización, permite conseguir los objetivos organizacionales por medio del aprovechamiento y correcta utilización del capital humano; aquella organización que no gestione de manera correcta talento humano tendrá como resultado una menor productividad y presentará dificultades para el logro de las metas.

Estos factores hacen necesario el diseño de un ente encargado de gestionar el capital humano en Alfaseguros. A través de las funciones administrativas de este departamento y siguiendo el alineamiento de las políticas de la empresa, se podrá optimizar los recursos económicos al disminuir la rotación de personal.

El beneficio alcanzado será para la empresa como para sus colaboradores, al desarrollar los procesos para desarrollar las habilidades, fortalecer la cultura organizacional, mejorar la calidad de vida, estabilidad laboral, valoración del trabajo, logrando que el colaborador se sienta satisfecho y se fortalezca el sentimiento de pertenencia con la organización.

### **3.1. Análisis de Perfiles Laborales:**

#### **3.1.1. Perfiles Laborales**

Para reclutar un equipo de personal idóneo se debe definir las tareas que deben realizar cada colaborador, así mismo las características, conocimientos que deba poseer

“El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe.”<sup>20</sup>

El perfil laboral determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo para el puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación, redacción, idiomas, amabilidad paciencia, etc.

Se elabora un perfil a partir de los datos que brinde el contexto, clarificar el puesto en función de las responsabilidades que afronta y los problemas que debe resolver; si además conoce el mercado, cuenta con más elementos para definir un perfil posible. Las tres fuentes de información básica para elaborar un perfil, son, entonces:

**Puesto + Empresa + Mercado = Perfil**

Se debe también conocer a la empresa, por ejemplo incorporar personas con características muy rígidas a una organización muy estricta, acentuaría rasgos que no favorecerían el desarrollo de ambas partes. Sin embargo, la persona incorporada debe tener bastantes cosas en común con la empresa.

Una primera tarea para elaborar un perfil consiste en determinar qué actividad deberá hacer el candidato. Es lo que se llama los requisitos, y que son los que aparecen en los avisos pidiendo personal con tales o cuales funciones. Luego, se estudia al

---

<sup>20</sup> AYALA VILLEGAS, Sabino, Administración de Recursos Humanos, Graf. Castillo Tarapoto- Perú 1996 Pag, 75



candidato para ver si puede cumplir esa tarea. Cuando se presenta un candidato que responde al perfil acordado, la tarea consiste en seguir trabajando sobre algo ya iniciado con el candidato.

Los aspectos que se requiere conocer para la mejor realización de la tarea de selección son las características, las condiciones, los conocimientos y las destrezas requeridos, y constituyen el esqueleto de la posición a cubrir.

El perfil se construye revisando la tarea, determinando el nivel de complejidad requerido según sus características, y las expectativas de la empresa con respecto a la posición y la estructura jerárquica en que deben incluirse.

### **3.1.2. Identificación de Competencias**

Para diseñar los perfiles laborales de acuerdo a las necesidades de Alfaseguros, es necesario identificar y definir las competencias para los futuros y actuales trabajadores, las cuales están basadas en virtudes y valores que la empresa requiere en sus colaboradores siendo estas:

- **COMPETENCIAS GENÉRICAS**
  1. Adaptación al cambio
  2. Creatividad e innovación
  3. Lealtad y sentido de pertenencia
  4. Orientación al cliente
  5. Trabajo en equipo
  
- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**
  - Compromiso
  - Credibilidad técnica
  - Dinamismo
  - Metodología para la calidad
  - Liderazgo
  - Pensamiento Estratégico
  - Precisión
  - Relaciones públicas
  - Tolerancia a la presión

Las competencias genéricas refieren a aquellas que todos los empleados de la empresa deberán tener, las competencias específicas, son aquellas que tienen relación directa con el puesto de trabajo.

Gracias al aporte de Martha Alles con el Diccionario de competencias, a continuación se definirá las competencias enlistadas a fin de conocer a profundidad cada una y su aporte en la elaboración de los perfiles laborales.

## **COMPETENCIAS GENÉRICAS:**

### **1. ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

#### **Definición:**

Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

#### **Niveles:**

- A** Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.
- B** Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.
- C** Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

### **2. CREATIVIDAD E INOVACIÓN**

#### **Definición:**

Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.

#### **Niveles:**

- A** Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

- B** Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.
- C** Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales.

### **3. LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA**

#### **Definición:**

Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

#### **Niveles:**

- A** El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
- B** Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
- C** Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.

### **4. ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

#### **Definición:**

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

**Niveles:**

- A** Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.
- B** Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.
- C** Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

## **5. TRABAJO EN EQUIPO**

**Definición:**

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

**Niveles:**

- A** El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y por que sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.
- B** Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión sobre él podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.
- C** Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.

## **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:**

### **1. COMPROMISO**

#### **Definición:**

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

#### **Niveles:**

- A** Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.
- B** Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.
- C** Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.

### **2. CREDIBILIDAD TÉCNICA**

#### **Definición:**

Implica generar credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.

#### **Niveles:**

- A** Es considerado el referente técnico clave en relación a las labores que realiza y es habitualmente consultado para tomar decisiones.
- B** Participa en las discusiones que se encuentren en relación a las labores técnicas que realiza. Goza de cierta credibilidad y ello lo convierte en uno de los referentes técnicos de la empresa.
- C** Demuestra tener cierto dominio de los conocimientos técnicos que se relacionan con el servicio que presta. Goza de menor credibilidad y en oportunidades no es considerado al tomar decisiones clave en la empresa

### **3. DINAMISMO**

#### **Definición:**

Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

#### **Niveles:**

- A** Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.
- B** Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar enérgicamente. Responde positivamente a las variaciones del entorno. Su nivel de rendimiento no se ve afectado por los cambios.
- C** Posee baja predisposición para ser enérgico en situaciones en las que el trabajo sea duro. Su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio.

### **4. METODOLOGÍA PARA LA CALIDAD**

#### **Definición:**

Utiliza los procedimientos de la firma para asegurar eficiencia interna y un constante estándar de calidad de servicio al cliente.

#### **Niveles:**

- A** Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa dentro de la firma y de los clientes.  
Es reconocido por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.
- B** Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha. Utiliza metodologías internacionales para agregar valor a la práctica
- C** Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado.

### **5. LIDERAZGO**

#### **Definición:**

Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual

conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.

**Niveles:**

- A** Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la empresa. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.
- B** El trabajador usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo; sin embargo, en ocasiones no logra influir sobre trabajadores que se encuentran en un nivel funcional distinto al suyo.
- C** El trabajador en escasas ocasiones logra influir sobre el resto de sus compañeros. Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo. Tiene dificultad para comunicarse con personal de un nivel funcional distinto al suyo.

## **6. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

**Definición:**

Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.

**Niveles:**

- A** Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.
- B** Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso.
- C** Experimenta dificultad al tratar de percibir los cambios del entorno. No se encuentra en la capacidad de proponer acciones o programas para que la organización se adecue al medio.

## **7. PRECISIÓN**

### **Definición:**

Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

### **Niveles:**

- A** Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.
- B** Está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.
- C** Es simplista y poco preciso en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.

## **8. RELACIONES PÚBLICAS**

### **Definición:**

Capacidad para establecer redes complejas de personas: con clientes, líderes en el mercado de interés, proveedores y toda la comunidad en general. Implica un esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos, consolidando así la imagen de la empresa. Esta habilidad le permitirá al trabajador realizar la publicidad institucional de la organización, promoviendo y haciendo conocer aspectos determinados de la misma.

### **Niveles:**

- A** El trabajador posee amplios recursos para consolidar la imagen de la empresa, comunicando las distintas facetas de ésta a diversos receptores: clientes internos y externos, proveedores, y comunidad. Tiene una alta capacidad para realizar la publicidad de la empresa a través de dichas relaciones.
- B** El trabajador posee recursos para dar a conocer las facetas e imagen de la empresa sólo a ciertos receptores. En ocasiones se le podrían presentar dificultades para dar a conocer en su real dimensión la imagen que se quiere publicitar de la empresa.
- C** La llegada del trabajador a los receptores y al mercado es escasa, ya que no posee las habilidades suficientes para establecer las relaciones interpersonales requeridas.



## **9. TOLERANCIA A LA PRESIÓN**

### **Definición:**

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

### **Niveles:**

- A** Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.
- B** Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.
- C** Su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es mas bajo en situaciones de mucha exigencia. Le es difícil priorizar las demandas en estas situaciones.

### **3.1.3. Elaboración de Perfiles Laborales:**

A continuación se presenta el formato propuesto para la elaboración de los perfiles laborales, con el objetivo de estandarizar la información y garantizar que sea lo más completa y detallada posible.

## MODELO DE PERFIL LABORAL

### 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

|   |
|---|
| <b>1.1 NOMBRE DEL PUESTO:</b>   |
| <b>1.2 UBICACIÓN ORGÁNICA</b><br>Órgano Administrativo:..... Área.....                |
| <b>1.3 RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA</b><br>Dependencia: .....                |
| <b>1.4 RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b><br>Internas:<br>.....<br><br>Externas:..... |

### 2. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL

|   |
|---|
| .....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....<br>..... |
|---|

### 3. ASPECTOS PROFESIONALES

|                                  |                     |
|----------------------------------|---------------------|
| <b>3.1 INSTRUCCIÓN ACADEMICA</b> |                     |
| <b>NIVEL</b>                     | <b>ESPECIALIDAD</b> |
| 1. BACHILLERATO                  | .....               |
| 2. TECNOLOGIA                    | .....               |
| 3. EDUCACION SUPERIOR            | .....               |
| 4. MAESTRIA                      | .....               |
| 5. DOCTORADO                     | .....               |
| 6. PHD                           | .....               |

|   |                             |        |                          |                          |                                  |               |                          |
|---|-----------------------------|--------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|---------------|--------------------------|
| <b>3.2 EXPERIENCIA</b>  |                             |        |                          |                          |                                  |               |                          |
| 6 meses   | <input type="checkbox"/>    | 1 año  | <input type="checkbox"/> | 2 años                   | <input type="checkbox"/>         | 3 años        | <input type="checkbox"/> |
| 4 años  | <input type="checkbox"/>    | 5 años | <input type="checkbox"/> | 6 años                   | <input type="checkbox"/>         | más de 6 años | <input type="checkbox"/> |
| Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia |                             |        |                          |                          |                                  |               |                          |
| .....   |                             |        |                          |                          |                                  |               |                          |
| .....   |                             |        |                          |                          |                                  |               |                          |
| .....   |                             |        |                          |                          |                                  |               |                          |
| <b>3.3 COMPETENCIAS</b>   |                             |        |                          |                          |                                  |               |                          |
| <b>3.3.1 Genéricas (Generales)</b>  |                             |        |                          |                          |                                  |               |                          |
| <input type="checkbox"/>  | Adaptación al cambio        |        |                          | <input type="checkbox"/> | Lealtad y sentido de pertenencia |               |                          |
| <input type="checkbox"/>  | Creatividad e innovación    |        |                          | <input type="checkbox"/> | Orientación al cliente           |               |                          |
| <input type="checkbox"/>  | Trabajo en equipo           |        |                          | Otras:.....              |                                  |               |                          |
| <b>3.3.2 Específicas</b>  |                             |        |                          |                          |                                  |               |                          |
| <input type="checkbox"/>  | Compromiso                  |        |                          | <input type="checkbox"/> | Liderazgo                        |               |                          |
| <input type="checkbox"/>  | Credibilidad técnica        |        |                          | <input type="checkbox"/> | Pensamiento Estratégico          |               |                          |
| <input type="checkbox"/>  | Dinamismo                   |        |                          | <input type="checkbox"/> | Precisión                        |               |                          |
| <input type="checkbox"/>  | Metodología para la calidad |        |                          | <input type="checkbox"/> | Relaciones públicas              |               |                          |
| <input type="checkbox"/>  | Tolerancia a la presión     |        |                          | Otras:.....              |                                  |               |                          |

**4. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS**

|                                     |                   |
|-------------------------------------|-------------------|
| Edad: .....                         | Estado Civil..... |
| Conocimientos de Computación: ..... |                   |
| Idiomas:.....                       |                   |
| Elaborado por: .....                |                   |
| Aprobado RRHH. ....                 |                   |

En base al organigrama presentado en el capítulo dos, se procede a realizar los perfiles laborales regularizando los requerimientos a exigir en los candidatos

|  |
|--|
| <b>1. NOMBRE DEL PUESTO: <u>GERENTE GENERAL</u></b>  |
| <b>1.1 UBICACIÓN ORGÁNICA</b><br>Órgano Administrativo: Gerencia General   |
| <b>1.2 RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA</b><br>Dependencia: Presidente Ejecutivo<br><br>Supervisa a: Gerente Financiera, Gerente Técnico, Gerente de Reclamos, Gerente de seguros Personas y Gerente seguros corporativos |
| <b>1.3 RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b><br>Internas: personal general de la empresa<br><br>Externas: Clientes, aseguradoras, varios.   |

## 2 FUNCION GENERAL O PRINCIPAL

|   |
|---|
| Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo, organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos; Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.<br><br>Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. Aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa, decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. |
|---|

## 3 ASPECTOS PROFESIONALES

|   |
|---|
| <b>3.1 INSTRUCCIÓN ACADEMICA</b><br>Nivel académico Superior con especialidad en Administración de empresas o Ingeniería Comercial.   |
| <b>3.2 EXPERIENCIA</b><br>Mínimo 5 años<br>Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia:<br><br>Control de la gestión sistémica de la empresa.<br><br>Planificación de procedimientos a fin de mejorar la estructura empresarial actual. |

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| Desarrollo de proyectos nuevos de la empresa, para el mejoramiento continuo de la misma.                      |                             |
| Elaboración de informes gerenciales para el directorio ejecutivo.   |                             |
| Implementación de nuevos programas de comercialización de los productos de la empresa, en el país y exterior. |                             |
| <b>3.3 COMPETENCIAS</b>   |                             |
| Habilidad analítica   | Confidencialidad            |
| Liderazgo   | Credibilidad técnica        |
| Toma de decisiones  | Estabilidad emocional       |
| Tolerancia a la presión   | Pensamiento estratégico     |
| Productividad   | Creatividad e innovación    |
| Iniciativa/autonomía  | Metodología para la calidad |

#### 4 ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Edad: 45 años  | Estado Civil. Indefinido |
| Conocimientos de Computación: Office, internet, sistema de seguros |                          |
| Idiomas: Inglés fluido   |                          |
| Elaborado por: Belén Clavijo                                       |                          |
| Aprobado RRHH. ....  |                          |

**1. NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE ADMISITRATIVO FINANCIERO****1.1. UBICACIÓN ORGÁNICA**

Órgano Administrativo: Departamento Financiero

**1.2. RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA**

Dependencia: Gerente General

Supervisa a: Tesorera y Mensajero

**1.3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

Internas: personal general de la empresa

Externas: Clientes, aseguradoras, varios.

**2. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL**

Administrar los recursos financieros de la organización, buscando la rentabilidad sobre el patrimonio, a través de una adecuada planeación financiera enfocada en cálculos de rentabilidad y análisis financiero.

**3. ASPECTOS PROFESIONALES****3.2. INSTRUCCIÓN ACADEMICA**

Nivel académico Superior con especialidad Ingeniero Comercial, Auditor o Contador CPA

**3.3. EXPERIENCIA**

Mínimo 5 años

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia:

Conocimiento en procesos contables, experiencia en manejo de proyectos, elaboración de presupuestos, costos de manufactura, planificación financiera, control gastos.

Análisis de resultados y proyección financiera.

**3.4. COMPETENCIAS**

Integridad/responsabilidad

Lealtad y sentido de pertenencia

Habilidad analítica

Productividad

Pensamiento estratégico

Manejo de recursos

Toma de decisiones

Confidencialidad

Tolerancia a la presión

Estabilidad emocional

**4. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS**

Edad: 30 – 45 años

Estado Civil. Indefinido

|   |
|---|
| <p>Conocimientos de Computación: Office, internet</p> <p>Idiomas: Inglés medio</p> <p>Otras habilidades: Conocimiento de leyes fiscales, técnicas de control, preparación y evaluación de proyectos, planeación tributaria.</p> |
| <p>Elaborado por: Belén Clavijo</p> <p>Aprobado RRHH. ....</p>  |

## **1. NOMBRE DEL PUESTO: TESORERA**

### **1.1. UBICACIÓN ORGÁNICA**

Órgano Administrativo: Departamento Financiero

### **1.2. RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA**

Dependencia: Gerente Administrativo y Financiero

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

### **1.3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

Internas: personal general de la empresa

Externas: Clientes, aseguradoras.

## **2. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL**

Análisis de flujo de efectivo, cuentas por cobrar y por pagar. Control y reposición de fondos fijos. Confección, seguimiento, cierre y control de cajas diarias.

Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas de manejo, almacenar los soportes de todas las transacciones.

## **3. ASPECTOS PROFESIONALES**

### **3.1. INSTRUCCIÓN ACADÉMICA**

Nivel académico Superior con especialidad Contador Público, o diploma de carrera comercial o técnica de contabilidad

### **3.2. EXPERIENCIA**

Mínimo 2 años

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia:

Experiencia en control de presupuestos

Conocimiento del mercado financiero

Experiencia en Negociación con entidades financieras

### **3.3. COMPETENCIAS**

Tolerancia a la presión.

Confidencialidad

Alta capacidad de análisis numérico

Orientación a resultados

Planificación y organización

Trabajo en equipo y bajo presión.

Compromiso

Metodología para la calidad



#### 4. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Edad: 30 – 45 años   | Estado Civil. Indefinido |
| Conocimientos de Computación: Excel y paquetes utilitarios |                          |
| Idiomas: Inglés básico                                     |                          |
| Elaborado por: Belén Clavijo                               |                          |
| Aprobado RRHH. ....  |                          |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <b>1. NOMBRE DEL PUESTO: <u>MENSAJERO</u></b>   |                          |
| <b>1.1.UBICACIÓN ORGÁNICA</b><br>Órgano Administrativo: Departamento Financiero   |                          |
| <b>1.2.RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA</b><br>Dependencia: Gerente Administrativo y Financiero<br><br>Supervisa a: No tiene personal a su cargo   |                          |
| <b>1.3.RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b><br>Internas: personal general de la empresa<br><br>Externas: Clientes, aseguradoras.  |                          |
| <b>2. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL</b>   |                          |
| Apoyar a la administración en el traslado de documentos, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado. Recibir y entregar correspondencia a las distintas instituciones y organizaciones con las que el Alfaseguros mantiene relaciones.<br><br>Realizar pagos derivados de las obligaciones de Alfaseguros, en lo referente a Planillas, Fondos de Pensiones, etc. |                          |
| <b>3. ASPECTOS PROFESIONALES</b>  |                          |
| <b>3.1.INSTRUCCIÓN ACADEMICA</b><br>Nivel académico Bachiller   |                          |
| <b>3.2.EXPERIENCIA</b><br>Mínimo 2 años<br>Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia: Servicio de mensajería, trámites empresariales  |                          |
| <b>3.3.COMPETENCIAS</b>   |                          |
| Actitud de servicio   | Resolución de problemas  |
| Excelente presentación  | Buen negociador          |
| Trabajo en equipo   | Responsable y honesto    |
| <b>4. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS</b>  |                          |
| Edad: 25 -30 años   | Estado Civil. Indefinido |
| Habilidades Adicionales:<br>Archivo   |                          |
| Elaborado por: Belén Clavijo<br>Aprobado RRHH. ....   |                          |

## 1. NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE TÉCNICO

### 1.1. UBICACIÓN ORGÁNICA

Órgano Administrativo: Departamento de Producción

### 1.2. RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA

Dependencia: Gerente General

Supervisa a: Asistente Producción

### 1.3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas: personal general de la empresa

Externas: Clientes, aseguradoras, varios.

## 2. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL

Planificar y supervisar las operaciones de las cuentas asignadas (Procesos de prospección, ventas, emisión, facturación, administración renovación de pólizas).

## 3. ASPECTOS PROFESIONALES

### 3.1. INSTRUCCIÓN ACADEMICA

Nivel académico Superior con especialidad en Marketing, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, o carreras afines

### 3.2. EXPERIENCIA

Mínimo 2 años

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia:

Procesos de emisión, facturación, administración renovación de pólizas de clientes corporativos.

### 3.3. COMPETENCIAS

Habilidad analítica

Planeación y organización del trabajo

Metodología para la calidad

Productividad

Liderazgo

Manejo de recursos

Toma de decisiones

Confidencialidad

Tolerancia a la presión

Estabilidad emocional

Dinamismo

Pensamiento estratégico

#### 4. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

|   |                          |
|---|--------------------------|
| Edad: 30 – 45 años  | Estado Civil. Indefinido |
| Conocimientos de Computación: Paquetes Utilitarios, internet, sistemas de seguros |                          |
| Idiomas: Inglés medio   |                          |
| Elaborado por: Belén Clavijo  |                          |
| Aprobado RRHH. ....   |                          |

## **1. NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE PRODUCCIÓN**

### **1.1. UBICACIÓN ORGÁNICA**

Órgano Administrativo: Departamento Producción

### **1.2. RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA**

Dependencia: Gerente Técnico

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

### **1.3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

Internas: personal general de la empresa

Externas: Clientes, aseguradoras, varios.

## **2. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL**

Asistir directamente al Gerente técnico en la planificación de las operaciones de las cuentas asignadas (Procesos de prospección, ventas, emisión, facturación, administración renovación de pólizas).

## **3. ASPECTOS PROFESIONALES**

### **3.1. INSTRUCCIÓN ACADEMICA**

Nivel académico Superior con especialidad en Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines

### **3.2. EXPERIENCIA**

Mínimo 2 años

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia:

Manejo de programación de producción, flujos y tiempos de trabajo, indicadores de producción. carisma para realizar el trabajo, habilidad para negociar.

### **3.3. COMPETENCIAS**

Adaptación al cambio

Mejoramiento Continuo

Lealtad y sentido de pertenencia

Asertividad

Credibilidad técnica

Trabajo en equipo

Pensamiento estratégico

Tolerancia a la presión

## **4. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS**

Edad: 25 a 35 años

Estado Civil. Indefinido

Conocimientos de Computación: Paquetes Utilitarios, internet, sistemas de seguros

|   |
|---|
| <p>Idiomas: Inglés medio</p> <p>Habilidades adicionales: Negociación y suscripción de seguros, preferentemente de vida y/o Asistencia Médica Comercialización de intangibles Manejo de fuerza de ventas</p> |
| <p>Elaborado por: Belén Clavijo</p> <p>Aprobado RRHH. ....</p>  |

|   |
|---|
| <b>1. NOMBRE DEL PUESTO: <u>GERENTE SEGUROS PERSONAS</u></b>  |
| <b>1.1. UBICACIÓN ORGÁNICA</b><br>Órgano Administrativo: Departamento Comercial   |
| <b>1.2. RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA</b><br>Dependencia: Gerente General<br><br>Supervisa a: No tiene personal a su cargo      |
| <b>1.3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b><br>Internas: personal general de la empresa<br><br>Externas: Clientes, aseguradoras, varios. |

|  |
|--|
| <b>2. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL</b><br>Realizar la negociación de los productos individuales que ofrecen las compañías de seguros desarrollando las estrategias de venta acorde con las políticas de suscripción establecidas. |
|--|

|  |                       |                       |                         |             |                                    |           |                     |                      |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------|------------------------------------|-----------|---------------------|----------------------|
| <b>3. ASPECTOS PROFESIONALES</b>   |                       |                       |                         |             |                                    |           |                     |                      |
| <b>3.1. INSTRUCCIÓN ACADEMICA</b><br>Nivel académico Superior con especialidad en Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines   |                       |                       |                         |             |                                    |           |                     |                      |
| <b>3.2. EXPERIENCIA</b><br>Mínimo 2 años<br>Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia:<br><br>Control de cumplimiento presupuestario<br><br>Analizar y cotizar cuentas nuevas<br><br>Llevar estadísticas de cuentas cotizadas, ganadas, perdidas y no renovadas                            |                       |                       |                         |             |                                    |           |                     |                      |
| <b>3.3. COMPETENCIAS</b><br><br><table> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>Mejoramiento Continuo</td> </tr> <tr> <td>Pensamiento Estratégico</td> <td>Asertividad</td> </tr> <tr> <td>Orientación al Logro de Resultados</td> <td>Dinamismo</td> </tr> <tr> <td>Relaciones Públicas</td> <td>Credibilidad técnica</td> </tr> </table> | Liderazgo             | Mejoramiento Continuo | Pensamiento Estratégico | Asertividad | Orientación al Logro de Resultados | Dinamismo | Relaciones Públicas | Credibilidad técnica |
| Liderazgo  | Mejoramiento Continuo |                       |                         |             |                                    |           |                     |                      |
| Pensamiento Estratégico  | Asertividad           |                       |                         |             |                                    |           |                     |                      |
| Orientación al Logro de Resultados   | Dinamismo             |                       |                         |             |                                    |           |                     |                      |
| Relaciones Públicas  | Credibilidad técnica  |                       |                         |             |                                    |           |                     |                      |

|  |                           |                          |
|--|---------------------------|--------------------------|
| <b>4. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS</b><br><br><table> <tr> <td>Edad: 28 años en adelante</td> <td>Estado Civil. Indefinido</td> </tr> </table> | Edad: 28 años en adelante | Estado Civil. Indefinido |
| Edad: 28 años en adelante  | Estado Civil. Indefinido  |                          |

|  |
|--|
| <p>Conocimientos de Computación: Paquetes Utilitarios, internet, sistemas de seguros</p> <p>Idiomas: Inglés medio</p> <p>Habilidades adicionales: Negociación y suscripción de seguros, preferentemente de vida y/o Asistencia Médica Comercialización de intangibles Manejo de fuerza de ventas</p> |
| <p>Elaborado por: Belén Clavijo</p> <p>Aprobado RRHH. ....</p>   |



## 1. NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE SEGUROS CORPORATIVOS

### 1.1 UBICACIÓN ORGÁNICA

Órgano Administrativo: Departamento Comercial

### 1.2 RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA

Dependencia: Gerente General

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

### 1.3 RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas: personal general de la empresa

Externas: Clientes, aseguradoras, varios.

## 2. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL

Realizar la negociación de los productos individuales que ofrecen las compañías de seguros desarrollando las estrategias de venta acorde con las políticas de suscripción establecidas.

## 3. ASPECTOS PROFESIONALES

### 3.1 INSTRUCCIÓN ACADEMICA

Nivel académico Superior con especialidad en Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines

### 3.2 EXPERIENCIA

Mínimo 2 años

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia:

Control de cumplimiento presupuestario

Analizar y cotizar cuentas nuevas

Llevar estadísticas de cuentas cotizadas, ganadas, perdidas y no renovadas

### 3.3 COMPETENCIAS

Liderazgo

Mejoramiento Continuo

Pensamiento estratégico

Asertividad

Orientación al Logro de Resultados

Trabajo en equipo

Credibilidad técnica

Tolerancia a la presión

## 4. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

Edad: 28 años en adelante

Estado Civil. Indefinido

|  |
|--|
| <p>Conocimientos de Computación: Paquetes Utilitarios, internet, sistemas de seguros</p> <p>Idiomas: Inglés medio</p> <p>Habilidades adicionales: Negociación y suscripción de seguros, preferentemente de vida y/o Asistencia Médica Comercialización de intangibles Manejo de fuerza de ventas</p> |
| <p>Elaborado por: Belén Clavijo</p> <p>Aprobado RRHH. ....</p>   |

|  |                       |
|--|-----------------------|
| <b>1. NOMBRE DEL PUESTO: <u>GERENTE DE RECLAMOS</u></b>  |                       |
| <b>1.1. UBICACIÓN ORGÁNICA</b><br>Órgano Administrativo: Departamento de Reclamos  |                       |
| <b>1.2. RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA</b><br>Dependencia: Gerente General<br><br>Supervisa a: Ejecutivas de cuenta   |                       |
| <b>1.3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b><br>Internas: personal general de la empresa<br><br>Externas: Clientes, aseguradoras, varios.  |                       |
| <b>2. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL</b>  |                       |
| Asegurar la recepción y correcta aplicación de pagos, así como cuidar la calidad de la captura y resguardo de expedientes físicos, asegurar el correcto resguardo de documentos así como armado de expedientes de siniestros.  |                       |
| <b>3. ASPECTOS PROFESIONALES</b>   |                       |
| <b>3.1. INSTRUCCIÓN ACADEMICA</b><br>Nivel académico Superior con especialidad en Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines   |                       |
| <b>3.2. EXPERIENCIA</b><br>Mínimo 2 años<br>Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia:<br><br>Supervisar la operación, atención y administración de siniestros.<br><br>Atender las solicitudes de información y/ o duda de clientes externos e internos.<br><br>Autorizar los pagos de siniestros daños Vigilar de manera oportuna las recuperaciones por concepto de recuperación y/o salvamentos<br><br>Vigilar la correcta operación de recuperaciones de reaseguro para el pago de reclamaciones facultativas. |                       |
| <b>3.3. COMPETENCIAS</b>   |                       |
| Análisis   | Mejoramiento Continuo |
| Sentido común,   | Asertividad           |
| Trabajo en equipo  | Dinamismo             |

|                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| Manejo de conflictos        | Credibilidad técnica               |
| Actitud de servicio,        | Orientación al Logro de Resultados |
| Tolerancia a la frustración | Relaciones Públicas                |

#### 4. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| <p>Edad: 27 años en adelante</p> <p>Conocimientos de Computación: Paquetes Utilitarios, internet, sistemas de seguros</p> <p>Idiomas: Inglés medio</p> <p>Habilidades adicionales: Negociación y suscripción de seguros, preferentemente de vida y/o Asistencia Médica Comercialización de intangibles Manejo de fuerza de ventas</p> | <p>Estado Civil. Indefinido</p> |
| <p>Elaborado por: Belén Clavijo</p> <p>Aprobado RRHH. ....</p>  |                                 |

## **1. NOMBRE DEL PUESTO: EJECUTIVA DE CUENTA**

### **1.1. UBICACIÓN ORGÁNICA**

Órgano Administrativo: Departamento de Reclamos

### **1.2. RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA**

Dependencia: Gerente General

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

### **1.3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

Internas: personal general de la empresa

Externas: Clientes, aseguradoras, varios.

## **2. FUNCION GENERAL O PRINCIPAL**

Realizar gestión de ventas y contacto con clientes potenciales, Manejo de reclamos reporte de siniestros, solicitud documentos, seguimiento, liquidación, revisión y cierre.

Realizar la gestión de cobranzas clientes y recaudos de comisiones. Mantenimiento de clientes (inclusiones, exclusiones de seguros generales, actualización información resúmenes seguros)

Realizar renovaciones: vencimientos, solicitud cotizaciones, elaboración de cuadros, envío cotizaciones, seguimiento.

## **3. ASPECTOS PROFESIONALES**

### **3.1. INSTRUCCIÓN ACADEMICA**

Nivel académico Superior con especialidad en Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de Empresas o afines

### **3.2. EXPERIENCIA**

Mínimo 2 años

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia:

Realizar proceso la operación, atención y administración de siniestros.

Atención las solicitudes de información y/ o duda de clientes externos e internos.

### **3.3. COMPETENCIAS**

Análisis

Mejoramiento Continuo

Sentido común,

Asertividad

Trabajo en equipo

Dinamismo

|                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| Manejo de conflictos        | Credibilidad técnica               |
| Actitud de servicio,        | Orientación al Logro de Resultados |
| Tolerancia a la frustración | Relaciones Públicas                |

#### 4. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| <p>Edad: 24 años en adelante</p> <p>Conocimientos de Computación: Paquetes Utilitarios, internet, sistemas de seguros</p> <p>Idiomas: Inglés medio</p> <p>Habilidades adicionales: Negociación y suscripción de seguros, preferentemente de vida y/o Asistencia Médica Comercialización de intangibles Manejo de fuerza de ventas</p> | <p>Estado Civil. Indefinido</p> |
| <p>Elaborado por: Belén Clavijo</p> <p>Aprobado RRHH. ....</p>  |                                 |

### 3.2 Descripción y Análisis de Cargos:

### 3.2.1 Descripción de cargos:

“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace.)”<sup>21</sup> Fundamentalmente, es hacer un inventario de los aspectos más relevantes del puesto.

Se debe tener en cuenta que en una descripción de cargo el formato que se utilizará debe preservar la misma estructura dentro de la empresa para así lograr la compatibilidad de los datos.

Los componentes que se toman en cuenta para la descripción de cargos son los siguientes:

## 1. IDENTIFICACIÓN:

- Código
- Nombre del cargo
- Ubicación: sección, departamento, y división a que pertenece el cargo.
- Jerarquía: A quién reporta  
                Quién le reporta
- Personas a cargo
- Relaciones con otros cargos (comunicación)
- Características especiales: Régimen especial de pagos, horarios especiales,
- Disponibilidad para viajes, si pertenece a comités, etc.

<sup>21</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Mag Graw Hill, Quinta Edición, 2000 P. 331

|   |  |
|---|--|
| <b>2. RESUMEN DEL PUESTO:<br/>(DESCRIPCIÓN)</b>     | <p>Es definir el cargo. Características del análisis que lo distingue. Esta definición debe ser clara, concisa y general.</p>  |
| <b>3. REQUISITOS LABORALES:</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de preparación</li> <li>- Estado civil</li> <li>- Características especiales del ocupante</li> <li>- Idiomas</li> <li>- Nacionalidad</li> <li>- Domicilio</li> <li>- Experiencia</li> </ul>   |
| <b>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> | <p>Se reúnen las características que muestre Qué se hace, Cómo se hace, Porqué se hace.</p>  |
| <b>5. EXTENSIÓN DE ACTIVIDADES:</b>                 | <p>Identificar, estudiar y comprender el lugar que el cargo ocupa en la secuencia u operación de la que hace parte. Para lograrlo se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describirse el flujo grama del área funcional a que pertenece el cargo (procedimiento).</li> <li>- Determinar el lugar que el cargo ocupa en el procedimiento del cual hace parte.</li> <li>- Determinar el equipo que se emplea en el cargo y lo relativo a la aplicación del uso de ese equipo.</li> </ul> |
| <b>6. ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL:</b>           | <p>Hace referencia a las condiciones de trabajo, tales como:</p> <p><b>Conocimientos y habilidades;</b> Información sobre conocimientos concretos, capacitación y</p>  |



entrenamiento requeridos.

**Esfuerzo;** El esfuerzo físico, y psicológico (concentración, atención visual, auditiva, etc.)

**Responsabilidad;** Manejo de recursos económicos, procesos, seguridad, tecnología, manejo de datos e información confidencial.

**Condiciones de trabajo** factores como: Ambiente circundante, riesgos de accidentes y enfermedades profesionales, Requisitos físicos y mentales, para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima, estatura, etc.

### 3.2.2 Análisis de Cargos:

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo, una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación a los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de cargos es un proceso el cual consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una organización. Determina cuales son los deberes, tareas, actividades, y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlos. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

Cabe destacar que esta función tiene como meta el análisis del cargo y no el de las personas que lo desempeñan.

Los componentes que se toman en cuenta para la descripción de cargos son los siguientes:

- |   |   |
|---|---|
| <b>1. REQUISITOS INTELECTUALES:</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucción Básica</li> <li>- Experiencia necesaria</li> <li>- Iniciativa necesaria</li> <li>- Aptitudes necesarias</li> </ul>   |
| <b>2. REQUISITOS FÍSICOS:</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzo físico necesario</li> <li>- Concentración necesaria</li> <li>- Constitución física necesaria</li> </ul>   |
| <b>3. RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por supervisión de personal</li> <li>- Por materiales y equipos</li> <li>- Por métodos y procesos</li> <li>- Por dinero, títulos, valores o documentos</li> <li>- Por información confidencial</li> <li>- Por seguridad de terceros</li> </ul> |
| <b>4. CONDICIONES DE TRABAJO:</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de trabajo</li> <li>- Riesgos inherentes.</li> </ul>  |

### **3.2.3 Objetivos de la descripción y el análisis de cargos:**

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia, puede ser tomada en campos como el reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, evaluación de desempeño, casi todas las actividades de la Gestión del Talento Humano esta basada en la información que proporciona el análisis de cargos.

Los principales objetivos y que constituyen como una base para cualquier programa de GTH<sup>22</sup> son los siguientes:

---

<sup>22</sup> Gestión de Talento Humano

1. Ayudar a la demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, elaboración de anuncios, etc. (proceso de reclutamiento de personal.)
2. Determinar el perfil del ocupante del cargo, mediante el cual se seleccionará las pruebas adecuadas. (proceso de selección de personal)
3. Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación. (capacitación del personal)
4. Determinar escalas salariales según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de salarios en el mercado. (administración salarial)
5. Motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y mérito funcional.

#### **3.2.4 Métodos de descripción y análisis de cargos:**

La descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff, representado en primera instancia por el analista de cargos<sup>23</sup>, quien puede ser un empleado especializado.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

1. Observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista directa
4. Métodos mixtos

---

<sup>23</sup> El analista de cargos “deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación e salarios, la utilización de trabajadores y otras practicas de personal” CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, Mag Graw Hill, Quinta Edición, 2000 P. 331

**3.2.4.1 Observación directa:** este método es uno de los más utilizados, su aplicación resulta muy eficaz debido a que consiste en que una o más personas obtengan la información acerca de los trabajadores, observando o registrando las tareas asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo. Se recomienda aplicar este método en trabajos que comprenden actividades manuales, sencillas y repetitivas.

La veracidad de los datos obtenidos es mayor debido a que se originan de una sola fuente que es el analista de cargos y es independiente a los intereses de la persona que ocupa el cargo.

Una desventaja de este método es el alto costo, debido a que el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para completar la labor encomendada.

**3.2.4.2 Cuestionario:** al aplicar este método se solicita al personal de una organización que llene un cuestionario en el que responda las preguntas en forma individual, relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, contenido y características.

Es ideal cuando se trata de una gran cantidad de cargos de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico.

No es recomendable la aplicación en cargos de bajo nivel, puede presentar dificultad de interpretación y respuesta para el ocupante.

**3.2.4.3 Entrevista:** Consiste en la recolección de elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, a través de la interacción entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianza principalmente frente a empleados conflictivos.

Este método es el de mejor calidad ya que proporciona mayor provecho en el análisis debido a la manera de concatenar los datos.

El aspecto negativo al aplicar las entrevistas es que puedes conducirse de mal manera y llevar a que el personal reaccione de manera negativa o mal entienda el objetivo del análisis.

Existen tres tipos de entrevistas:

- Entrevistas individuales, o sea, con cada empleado.
- Entrevistas colectivas, con grupos de empleados que realizan el mismo trabajo.
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del cargo.

**3.2.4.4 Métodos mixtos:** los métodos de análisis antes expuestos poseen ciertas características, ventajas y desventajas, una de las maneras para contrarrestar las desventajas y aprovechar las ventajas es la utilización de método en forma combinada. Entre los más utilizados encontramos:

- Cuestionario y entrevista: primero el ocupante del cargo responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida que se basará en la información del cuestionario.
- Cuestionario lleno por el ocupante del cargo y la entrevista se la realizará al superior logrando profundizar datos y verificando información.
- Cuestionario y entrevista con los superiores.
- Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, realizados con el ocupante del cargo.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo.

### **3.2.5 Etapas del análisis de cargos:**

El análisis de cargo comprende tres etapas que son:

1. Planeación
2. Preparación
3. Ejecución

**3.2.5.1 Etapa de planeación:** En esta etapa como su nombre lo indica, se realiza planificación de todo el trabajo del análisis de cargos, la cual se fundamenta en 6 pasos importantes.

1. “Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluir en el programa de análisis”<sup>24</sup>
2. “Elaboración del organigrama de cargos”<sup>25</sup> a fin de ubicar el cargo, área de actuación y nivel jerárquico.
3. Realizar cronograma de trabajo, especificando donde se empezará el programa de análisis, este puede ser en escalas superior a inferior o viceversa. Asimismo en forma vertical u horizontal.
4. Elección de uno o más métodos de análisis dependiendo de la naturaleza y características de los cargos, se deberá escoger varios métodos de análisis y dicha elección recaerá en métodos de análisis que proporcionen mayores ventajas o menores desventajas.  
En el caso de Alfaseguros, se a elegido el método mixto, utilizando cuestionario y entrevistas, para lo cual se realizó un formato de cuestionario basado en las necesidades de la empresa (anexo 1)
5. Se debe seleccionar factores de especificaciones que será utilizados en el análisis, existen dos criterios para la selección, el “criterio de discriminación”<sup>26</sup>, toma características específicas del puesto en análisis las cuales van a variar de acuerdo al nivel jerárquico en que dicho puesto se encuentre; y el “criterio de universalidad” <sup>27</sup> este criterio debe ser general, debe estar presente en la totalidad de los cargos o al menos en el 75% de ellos para así elegir a los personajes idóneos para el puesto.
6. Determinación del límite de los cargos o amplitud de variación, esta amplitud de variación comprende a la distancia comprendida entre el límite inferior y el límite superior que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de cargos. Un factor se dimensiona para adatar o ajustar el instrumento de medida que representa al objetivo que se pretende analizar.

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mag Graw Hill, Quinta Edición, 2000 P. 343, Etapa de Planeación del análisis de Cargos

<sup>25</sup> Idem, Pag. 344

<sup>26</sup> Idem, Pag. 344

<sup>27</sup> Idem, Pag. 344

### **3.2.5.2 Etapa de preparación:**

En esta etapa se seleccionan y disponen los materiales, personas y esquemas de trabajo.

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación de material de trabajo:
  - Formularios
  - Folletos
  - Materiales diversos
  - etc.
- Preparación del ambiente, comunicar a todo el personal el programa de análisis de cargos, los objetivos, técnicas a utilizar, a través de un informe a las gerencias quienes serán los encargados de difundir los mensajes.
- Recolectar previa de datos
  - Nombres de los ocupantes de los cargos que se analizaran
  - Elaboración de una relación de los equipos
  - Herramientas, materiales, formularios etc. utilizados por los ocupantes de los cargos.

La preparación puede realizarse de forma simultánea con la etapa de planificación.

### **3.2.4.3 Etapa de ejecución:**

Se toman los datos relativos a los cargos que se analizar a fin de redactar un documento con dicho análisis, el cual toma 6 pasos que son los siguientes.

1. Recolectar datos a través de los métodos de análisis ya mencionados y que hayan sido seleccionados en las etapas anteriores.
2. Seleccionar datos obtenidos.
3. Redactar en forma provisoria el análisis, esto deberá ser realizado por el analista de cargos.
4. Presentar el documento provisional al superior inmediato del cargo analizado a fin de que ratifique o rectifique la información.
5. Redactar definitivamente el análisis del cargo.
6. Presentación del informe final.

## PROCESO DE ANÁLISIS DE CARGOS





### **3.3 Sistema de Reclutamiento y Selección:**

En algunas empresas, se suelen realizar selecciones mecánicas fundamentadas en simpatías o en escuetos resultados de Test, sin considerar el estado emocional o la angustia involucrada en la toma de las pruebas. De ahí la necesidad de estudiar a las personas con quienes interactuará el postulante, para encontrar el complemento ideal que falta en la organización.

Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos del mismo, asimismo, una mala selección puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

#### **3.3.1 Reclutamiento:**

El reclutamiento es un “conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”<sup>28</sup>, es decir, mediante el reclutamiento la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que tiene disponibles.

El mercado de recursos humanos esta conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en otra empresa) o disponibles (desempleados). Dentro del grupo candidatos empleados, pueden encontrarse personas de la misma empresa que están interesados en la vacante, por cual el reclutamiento puede realizarse mediante fuentes internas o externas.

El reclutamiento es externo cuando toma candidatos disponibles o empleados en otras empresas y en consecuencia es una entrada de recuso humano en la empresa; el

---

<sup>28</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Mag Graw Hill, Quinta Edición, 2000 P. 208

reclutamiento interno es denominado así porque los candidatos son empleados únicamente de la propia empresa que tiene la vacante.

#### **3.3.1.1 Fuentes internas de candidatos (reclutamiento interno):**

Las fuentes internas de candidatos son los mismos empleados de la empresa, por el tamaño y el tipo de empresa que actualmente es Alfaseguros, es preferible considerar como primera opción el reclutamiento interno, ya que la empresa cuenta con empleados capacitados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Entre las ventajas que pueden derivarse de este tipo de reclutamiento se encuentran:

- Costo, la empresa evita gastos de anuncios de prensa, costos de recepción de candidatos, admisión e integración del nuevo empleado.
- Posee un mayor índice de validez y seguridad, ya que la mayoría de veces el candidato ha sido evaluado durante periodo y el trabajo del candidato es conocido por los superiores no necesita periodo de prueba.
- Es una gran herramienta de motivación para los empleados, ya que comprende posibilidad de progreso dentro de la empresa, lo que estimula el deseo de auto perfeccionamiento del empleado.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en capacitación, fidelizando al empleado por las oportunidades de crecimiento

#### **3.3.1.2 Fuentes externas de candidatos (reclutamiento externo):**

Si ningún candidato dentro de Alfaseguros cuenta con los requisitos que la vacante requiere, o si los directivos de la empresa requieren contratar personas con perfiles diferentes para ocupar cargos muy específicos, se deberá acudir a fuentes externas de reclutamiento que pueden ser:

- Archivos de candidatos que se presentaron en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos referidos por miembros de la empresa.
- Contactos con otras empresas que se encuentran en el mismo sector productivo del mercado.

- Anuncios en diarios locales o plataformas informáticas que se encuentran disponibles, como Multitrabajos, Porfin empleo, Kameyo, para lo cual la empresa deberá inscribirse dentro de estos programas de reclutamiento pagando un valor por el servicio.

El costo y tiempo son de gran importancia el momento de escoger las técnicas de reclutamiento antes enumeradas, la de más bajo costo, menor tiempo pero alto rendimiento es la de candidatos referidos por empleados.

Entre las ventajas que pueden derivarse de este tipo de reclutamiento se encuentran:

- Se renueva y enriquece el capital humano de la organización, ya que siempre ocasiona importación de nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos que puedan presentarse.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo del personal realizado por otras empresas o por los propios candidatos.

### **3.3.1.3 Proceso de reclutamiento:**

El reclutamiento activa el proceso de selección a través de:

- 1 La obtención de información del puesto vacante por medio del Formulario de Requisición del Personal (anexo 2), el cual será llenado por el responsable del área, en dicho formulario se deben especificar las características que requiere cumplir la persona que llenará la vacante así como características y beneficios del cargo.
- 2 Una vez identificada la vacante, reclutar personal que estén dentro del Perfil, por medio de anuncios diarios locales o plataformas informáticas.
- 3 Análisis Comparativo haciendo relación entre el Currículum del candidato y el Perfil o Requisición del Puesto. En el momento que se obtiene la información se procede a hacer una valoración de carpetas distribuyéndolas en tres categorías A (Candidatos más certeros), B (Candidatos intermedios), C (Candidatos Opcionales).
- 4 Seleccionar a los mejores candidatos para continuar con el proceso de selección.
- 5 Los candidatos seleccionados deberán llenar la solicitud de empleo (anexo 3)

### **3.3.2 Selección de Personal:**

Una vez identificados y seleccionados los candidatos más adecuados a través del reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, el que consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante se encuentra más apto para ser contratado.

La selección de personal es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo.

Se debe tomar en cuenta que en la selección de personal, de acuerdo al cargo y a la empresa los procedimientos pueden ser mas resumidos o extensos, es decir, podemos encontrar empresas en las que el proceso de selección se hará de una forma más larga y con una serie de pruebas o entrevistas mayor, como es de esperar esto ocurre ya sea por políticas internas o por que el cargo a ocupar así lo requiere.

Los elementos que establecen en gran medida la efectividad del proceso de selección son:

La información obtenida a través del análisis de puesto, la cual proporciona las especificaciones personales, la descripción de tareas y niveles de desempeño que requiere cada cargo.

Planes de la empresa referente al área de recursos humanos a corto y largo plazo, lo cual permite conocer futuras plazas de trabajo, vacantes y de esta manera conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

#### **3.3.2.1 Técnicas de Selección:**

Una vez obtenida la información el cargo a ocuparse, se debe elegir las técnicas de selección mas adecuadas para identificar y seleccionar al candidato idóneo.

Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos:

## **TÉCNICAS DE SELECCIÓN:**

### **ENTREVISTAS DE SELECCIÓN:**

- Dirigidas (con formato preestablecido)
- No dirigidas (sin derrotero o libres)

### **PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS O CAPACIDADES:**

- Generales
  - De cultura general
  - De Idiomas
- Específicas
  - De cultura profesional
  - De conocimientos técnicos

### **PRUEBAS PSICOMÉTRICAS:**

- De aptitudes
  - Generales
  - Especificas

### **PRUEBAS DE PERSONALIDAD:**

- Expresivas
  - Psicodiagnósticos
  - Miocinético
- Proyectivas
  - De árbol
  - Rorscharch
  - TAT (Thematic Apperception Test)
  - Szondi
- Inventarios
  - De motivación
  - De frustración
  - De interés

### **TÉCNICAS DE SIMULACIÓN:**

- Psicodrama
- Dramatización (role-playing)

FUENTE: CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Mag Graw Hill, Quinta Edición, 2000 P. 249

- **Entrevista:**

La entrevista es una de las técnicas con menos bases científicas, subjetiva e imprecisa, sin embargo es el factor más influyente en la decisión final respecto a la aceptación o rechazo del candidato al empleo y es la más utilizada por las empresas.

En el proceso de reclutamiento y selección, se dan dos tipos de entrevistas, la de verificación de condiciones y requisitos es una entrevista superficial que la lleva a cabo el equipo de reclutamiento y la entrevista de clasificación que sirve para seleccionar a los candidatos que seguirán en el proceso

Es importante que las personas responsables de las entrevistas no tengas prejuicios de ninguna clase, las preguntas que se realicen deben ser de fácil comprensión y que tengan respuestas narrativas que permitan conocer más al candidato, además, debe dar oportunidad a que el entrevistado realice preguntas acerca de la organización y el cargo.

Es recomendable no tomar muchas notas durante la entrevista y prestar atención y escuchar al entrevistado.

- **Pruebas de conocimiento o de capacidad:**

“Son los instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio”<sup>29</sup>. El objetivo de estas pruebas es medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos que poseen los candidatos de acuerdo a lo exigido en la vacante o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Debido a la variedad de pruebas de conocimientos o de capacidad, se las clasificarlas en tres grupos:

- De acuerdo a la manera de aplicarlas:
  - Orales, similar a la entrevista pero con preguntas específicas.

---

<sup>29</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Mag Graw Hill, Quinta Edición, 2000 P. 208

- Escritas, se realiza a través de un banco de preguntas que deberán ser respondidas por el candidato.
- De realización, ejecutando alguna tarea específica.
- De acuerdo al área de conocimientos abarcados:
  - Pruebas de conocimientos generales
  - Pruebas de conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.
- De acuerdo a la manera como se elaboran:
  - Pruebas tradicionales comprenden un número de preguntas menor porque requieren respuestas largas y explicativas
  - Pruebas objetivas comprenden test de aplicación y corrección rápidas y fáciles.

- **Pruebas Psicométricas:**

A través de estas pruebas se valora el desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos de los candidatos, midiendo así su desempeño en operaciones intelectuales o manuales.

Son consideradas como un método de medición objetivo y estandarizado de muestras del comportamiento. El resultado de la prueba psicométrica es comparada con los estándares de resultados obtenidos por una muestra representativa de personas y se expresa en porcentajes.

Las pruebas psicométricas o de aptitud proporcionan un pronóstico del potencial de desarrollo del candidato.

- **Pruebas de personalidad:**

Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, determinados por el carácter, por el temperamento que distinguen a la persona de las demás.<sup>30</sup>

Las pruebas de personalidad son generalmente nominadas como genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos.

Cuando son específicas, investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc.

- **Técnicas de Simulación:**

Estas técnicas están basadas en el trabajo grupal, la principal técnica de simulación es el psicodrama en el que cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento.

En general, se utiliza más de una técnica de selección, ya que cada una auxilia a las demás, pero se debe evaluar cuáles son las que representarán el mejor elemento de predicción para un buen desempeño en el cargo.

En el caso de Alfaseguros se aconseja pruebas psicométricas de personalidad, inteligencia y entrevistas, temas que se desarrollarán a continuación.

### **3.3.2.2 Pruebas para la selección de personal para Alfaseguros:**

Las pruebas de selección de personal son el conjunto de pruebas que se administran a los candidatos durante un proceso de selección.

Al definir el perfil profesional-personal del cargo que se desea cubrir, se determinan las áreas de exploración y las pruebas específicas que deben aplicarse.

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Mag Graw Hill, Quinta Edición, 2000 P. 266



### **3.3.2.2.1 Pruebas Psicométricas:**

Es el conjunto de pruebas que se aplica para apreciar el desarrollo mental, las aptitudes y habilidades de los candidatos así como factores relacionados con la personalidad de los candidatos que influirán en su rendimiento laboral, factores como la organización, el carácter o el nivel de extroversión de la persona pueden resultar fundamentales para el puesto. Son una medida de desempeño y del comportamiento de los candidatos y proporcionan un pronóstico del potencial de desarrollo de los candidatos.

- **Test de personalidad:**

Debido a su gran utilidad y fácil interpretación se ha escogido como prueba principal el 16PF'5 ya que evalúa cinco grandes factores de personalidad a partir de un listado de adjetivos propuesto por Goldber (1992). Mediante sucesivos análisis factoriales se obtuvo un listado de 40 adjetivos, 8 para cada uno de los cinco grandes, que presentaron una estructura firme y una consistencia interna aceptable.

A continuación se presente la descripción del test 16PF-5, ficha técnica, fundamentación y descripción de las escalas de evaluación.

#### **1. Características Generales 16PF5:**

##### **1.1 Ficha técnica**

**Nombre de la Prueba:** Cuestionario 16PF Quinta Edición

**Autores:** R.B Cattell, A.K.S Cattell y H.E.P Cattell 1993

**Administración:** Individual o Colectiva

**Duración:** Variable, entre 40 y 45 minutos

**Aplicación:** Adolescentes y adultos

**Objetivo:** Apreciación de 16 rasgos de primer orden y 5 dimensiones globales de la personalidad

##### **1.2 Fundamentación:**

Prueba creada por Cattell y colaboradores, sobre la base del léxico de rasgos de Allport y Odbert (1936), un conjunto de 18 mil adjetivos que en inglés describen a las personas. La metodología usada por Cattell y su equipo fue la siguiente: pidieron a unos “observadores” que calificaran mediante estos adjetivos a un grupo de

personas conocidas; luego, sometió a análisis factorial estas calificaciones, con lo que logró identificar 16 rasgos o factores primarios de la conducta para explicar el espectro total de la personalidad.

Estos rasgos o factores fueron considerados por el autor para elaborar 16 escalas primarias que se resumen a continuación:

|                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| <b>A</b> Afabilidad        | <b>L</b> Vigilancia          |
| <b>B</b> Razonamiento      | <b>M</b> Abstracción         |
| <b>C</b> Estabilidad       | <b>N</b> Privacidad          |
| <b>E</b> Dominancia        | <b>O</b> Aprensión           |
| <b>F</b> Animación         | <b>Q1</b> Apertura al cambio |
| <b>G</b> Atención a normas | <b>Q2</b> Autosuficiencia    |
| <b>H</b> Atrevimiento      | <b>Q3</b> Perfeccionismo     |
| <b>I</b> Sensibilidad      | <b>Q4</b> Tensión            |

Escalas primarias que componen el 16 PF

Adicionalmente, a través de la combinación de las escalas primarias en “conglomerados”, Cattell logró identificar 5 factores de segundo orden o dimensiones globales. Estas dimensiones globales, que se presentan abajo, resumen la interrelación de las escalas primarias y permiten describir la personalidad desde una perspectiva más amplia.

- **EXT** Extraversión
- **ANS** Ansiedad
- **DUR** Dureza
- **IND** Independencia
- **AuC** Autocontrol

Por último, y a fin de otorgar validez a las repuestas de los sujetos, el 16 PF cuenta con 3 escalas de validez o estilos de respuesta. Estas escalas, más abajo presentadas, evalúan las influencias distorsionadoras producidas por la actitud del examinado ante la prueba.

- **MI** Manipulación de la imagen
- **IN** Infrecuencia
- **AQ** Aquiescencia

### **1.3 Descripción de las escalas primarias:**

**Escala A: Afabilidad:** Mide afabilidad interpersonal, sociabilidad y deseo de comprometerse en intercambios con otros. Puntuaciones altas en afabilidad (A+) describen a personas “naturales, adaptables (en sus costumbres), afectuosas, interesadas por la gente, sinceras, emotivas, expresivas, confiadas, impulsivas, generosas y cooperativas” (Karson et al., 1998). Bajas puntuaciones en esta escala (A-) reflejan preferencia por estar solo, aislamiento, retraimiento, y escaso deseo por interactuar.

**Escala B: Razonamiento:** Esta escala entrega una breve medida de inteligencia y es muy sensible a la escolaridad del sujeto. Altas puntuaciones (B+) indican satisfactoria capacidad de razonamiento y capacidad verbal. Este adecuado funcionamiento intelectual se traduce a su vez en capacidad para controlar los impulsos, anticipar contingencias y resolver los problemas de la vida cotidiana. Bajas puntuaciones (B-) indican pensamiento concreto, lo que puede explicarse por deterioro cognitivo, bajo nivel de instrucción, o bien, por una importante ansiedad.

**Escala C: Estabilidad Emocional (Fuerza del Yo):** Si bien esta escala recibe la denominación de estabilidad emocional, el nombre original otorgado por Cattell fue el de Fuerza del Yo. Esta escala evalúa las funciones ejecutivas de la personalidad, el juicio de realidad y la integración de la personalidad total.

Una baja puntuación (C-) describe a una persona que siente que no ha logrado sus metas, que su vida es insatisfactoria, con una imagen pobre de sí misma y sentimientos de automenosprecio. La baja estabilidad emocional describe personas con sentimientos subjetivos de malestar psicológico, ansiedad, y se asocia a una gran variedad de trastornos y síntomas psicológicos. Es muy importante interpretar esta escala a la luz de los resultados en ansiedad (pues la insatisfacción personal se traduce en ansiedad), y en la escala de manipulación de la imagen (por la posibilidad de simulación de sintomatología).

**Escala E: Dominancia (Asertividad):** Un alto puntaje (E+) describe a una persona que gusta dar a conocer sus opiniones a los demás, protege el dominio de su espacio personal, su trabajo y sus planes. No duda en expresar sus ideas y en defender sus derechos y puntos de vista. Dentro de los grupos, asume un papel destacado, tomando la iniciativa y definiendo planes de acción grupal. Es una persona atractiva en lo interpersonal para los demás, confiado y competente. Una elevación muy importante puede reflejar tendencia a actuar agresivamente. Bajas puntuaciones (E-) indican sumisión, desconfianza, indecisión, y tendencia a pensar que los demás no se interesan por él.

**Escala F: Animación:** Puntuaciones muy bajas en esta escala (F-) indican normalmente problemas. Si bien no es posible asimilar esta escala a depresión clínica, puede reflejar sentimientos depresivos, como desinterés, insatisfacción, ánimo bajo, autodesprecio, pesimismo. Es importante interpretar esta escala considerando los resultados en ansiedad, estabilidad emocional, entre otras.

**Escala G: Atención a las Normas:** La atención a las normas tiene que ver con el grado con que la persona ha sido condicionada para conformarse a los ideales de su grupo y con la buena comprensión de las reglas del juego social (Karson, 1997). Una puntuación elevada (G+) describe una persona consciente y respetuosa de las normas, con tendencia a ser moralista, conformista, convencional y preocupado de la opinión que los demás forman de él. Es importante considerar el resultado de manipulación de la imagen para validar esta escala. Un bajo puntaje (G-), indica conducta transgresora, inconformismo. Es importante tener en cuenta la etapa evolutiva del evaluado: adolescentes puntúan típicamente bajo en esta escala.

**Escala H: Atrevimiento:** Esta escala mide la búsqueda de sensaciones frente a la inhibición. Una baja puntuación (H-) describe una persona tímida, temerosa y que rehúye la atención de los demás. También, describe una persona muy sensible del observación de otros, que por temor al fracaso tiende a evitar o evadir el contacto interpersonal. Importante interpretar esta escala a la luz de los resultados en afabilidad, dominancia y animación por la posibilidad de retraimiento patológico. Una puntuación elevada (H+), por su parte, define una persona que se atreve a cruzar

los límites interpersonales, siendo capaz de iniciar interacciones con extraños; sin temor al fracaso, se arriesga y emprende debido a que confía en que alcanzará éxito. También, persona que goza de satisfactorio autoconcepto lo cual le permite hacer frente al fracaso. Un puntaje alto en esta escala es fundamental en vendedores.

**Escala I: Sensibilidad:** De acuerdo a Karson (1998), un puntaje bajo en sensibilidad (I-) describe una persona emocionalmente madura, mentalmente independiente, sin sensibilidad artística, poco afectado por las fantasías, práctico, lógico, autosuficiente y responsable. Un resultado elevado (I+) define una persona impaciente, dependiente, inmadura, cariñosa, introspectiva, imaginativa, sociable, deseosa de atención e “hipocondríaco”. Como hombres tienden a puntuar bajo y mujeres alto, esta escala se asociaría con estereotipos masculinos y femeninos, y sería equivalente a la escala de “masculinidad – feminidad”.

**Escala L: Vigilancia:** Esta escala es tal vez la de mayor significación clínica en el 16 PF. Las puntuaciones elevadas (L+) son un indicador de desconfianza, actitud vigilante, suspicacia extrema y paranoia (que incluso puede caer en lo delirante), junto con tendencia a la hostilidad y a interpretar la “realidad” de un modo egocéntrico y a partir de detalles.

**Escala M: Abstracción (Impracticabilidad):** Esta escala constituye una medida del sentido práctico.

Puntuaciones altas (M+) describen a personas poco prácticas, abstractas, orientadas a las ideas, pasivas. Y puntuaciones bajas indican una actitud de contacto con la realidad y sentido práctico. Es importante considerar resultados de otras escalas.

**Escala N: Privacidad:** Una puntuación elevada (N+) en esta escala describe a una persona recelosa, retraída, discreta, reservada, tímida, suspicaz y autosuficiente, por lo cual, es muy importante considerar el resultado de otras escalas. Una puntuación baja (N-) se relaciona con personas abiertas, espontáneas, que tienden a contar de buena gana detalles de su vida a otras personas. En las relaciones de pareja resulta problemático que uno y otro miembro tengan puntuaciones extremas y opuestas en esta dimensión.

**Escala O. Aprensión:** Esta escala tiene un importante valor clínico (Karson, 1998). Una puntuación elevada (O+) define a una persona que es frecuentemente inundada por sentimientos de culpa y remordimiento en su conciencia. Indica tendencias depresivas, sobretodo cuando se asocia a un puntaje bajo en animación (F-). Una baja puntuación describe una persona segura, despreocupada y satisfecha, animoso y autosuficiente.

**Escala Q1: Apertura al Cambio:** Esta escala constituye una medida adecuada de la actitud del individuo hacia el cambio. Mientras más alta es la puntuación, más orientada está la persona a intentar algo nuevo, a ser flexible y adaptarse, a ser creativo e innovador. La baja puntuación se asocia a conformismo, resistencia al cambio, incapacidad para adaptarse a las nuevas circunstancias, rigidez y apego por lo familiar y conocido.

**Escala Q2: Autosuficiencia:** Esta escala mide la tendencia de un sujeto a hacer las cosas en solitario o con otros, y se asocia frecuentemente con los resultados en afabilidad. Puntuaciones muy altas indicarían dificultad para actuar con otros, tendencia a trabajar solo debido a que se percibe a los demás como lentos o ineficaces. Cuando las circunstancias les obligan a establecer relaciones de colaboración, su respuesta suele ser insatisfactoria. La baja puntuación es indicador de dependencia total respecto de otros, tendencias afiliativas importantes y búsqueda de apoyo en las demás personas. A veces, esta poca autosuficiencia puede representar una maniobra para compensar una falta de eficacia.

**Escala Q3: Perfeccionismo (Compulsividad):** Esta escala se relaciona con el yo idealizado y el grado de acercamiento del sujeto a este modelo ideal. A su vez, esta escala también se asocia a la connotación emocional que el sujeto da a esta cercanía–lejanía de la normativa o perfección (yo ideal). Una puntuación alta define a una persona perfeccionista, organizada, disciplinada, con poca tolerancia hacia la ambigüedad y el desorden, y con habilidad para controlar sus emociones, particularmente, la ira y ansiedad. La puntuación baja describe a un sujeto flexible, con tolerancia por el desorden, de baja capacidad de emprendimiento.

**Escala Q4: Tensión.** Esta escala se asocia con ansiedad flotante y frustraciones generalizadas. Un puntaje alto indica tensión, ansiedad manifestada en problemas de sueño, cavilaciones, agitación, impaciencia e irritabilidad. Estos sentimientos serían resultado de un exceso de demandas del entorno. Las bajas puntuaciones describen una persona relajada y paciente, carente de estrés. Es importante considerar las puntuaciones en estabilidad emocional y aprensión, junto con los resultados en las escalas de validez.

## RESUMEN DE ESCALAS PRIMARIAS DEL 16PF5

| ESCALA             | Los polos bajo (-) y alto (+) definen una persona.....   |
|--------------------|--|
| Afabilidad         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A - Fría, impersonal y distante</li> <li>• A+ Cálida, afable, generosa y atenta a los demás</li> </ul>                      |
| Razonamiento       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• B - De pensamiento concreto</li> <li>• B+ De pensamiento abstracto</li> </ul>   |
| Estabilidad        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• C - Reactiva y emocionalmente cambiante</li> <li>• C + Emocionalmente estable, adaptada y madura</li> </ul>                 |
| Dominancia         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• E - Deferente, cooperativa y evita conflictos</li> <li>• E + Dominante, asertiva y competitiva</li> </ul>                   |
| Animación          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• F - Seria, reprimida y cuidadosa</li> <li>• F + Animosa, espontánea, activa y entusiasta</li> </ul>                         |
| Atención a normas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• G - Inconformista, muy suya e indulgente</li> <li>• G + Atenta a las normas, cumplidora y formal</li> </ul>                 |
| Atrevimiento       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• H - Tímida, temerosa y cohibida</li> <li>• H + Atrevida, segura en lo social y emprendedora</li> </ul>                      |
| Sensibilidad       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• I - Objetiva, nada sentimental y utilitaria</li> <li>• I + Sensible, esteta y sentimental</li> </ul>                        |
| Vigilancia         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L - Confiada, sin sospechas y adaptable</li> <li>• L + Vigilante, suspicaz, escéptica y precavida</li> </ul>                |
| Abstracción        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• M - Práctica, con los pies en la tierra, realista</li> <li>• M + Abstraída, imaginativa e idealista</li> </ul>              |
| Privacidad         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• N - Abierta, genuina, llana y natural</li> <li>• N + Privada, calculadora, discreta y no se abre</li> </ul>                 |
| Aprensión          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O - Segura, despreocupada y satisfecha</li> <li>• O + Aprensiva, insegura y despreocupada</li> </ul>                        |
| Apertura al cambio | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Q1 - Tradicional y apegada a lo familiar</li> <li>• Q1 + Abierta al cambio, experimentadora y analítica</li> </ul>          |
| Autosuficiencia    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Q2 - Seguidora y se integra al grupo</li> <li>• Q2 + Autosuficiente, individualista y solitaria</li> </ul>                  |
| Perfeccionismo     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Q3 - Flexible y tolerante con el desorden o las faltas</li> <li>• Q3 + Perfeccionista, organizada y disciplinada</li> </ul> |
| Tensión            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Q4 - Relajada, plácida y paciente</li> <li>• Q4 + Tensa, enérgica, impaciente e intranquila.</li> </ul>                     |



#### 1.4 Descripción de las dimensiones globales:

**Extraversión (Ext):** Concepto introducido por Jung como una dimensión clave para la comprensión de la personalidad humana. La escala de extraversión resulta de la combinación de los resultados en afabilidad (A), animación (F), atrevimiento (H), privacidad (N) y autosuficiencia (Q2). Esto significa que una persona afable va a suscitar en los demás refuerzos sociales (afecto, atención, aprobación), lo que va a inclinar al sujeto a ser menos tímido, más entusiasta y con menor necesidad de privacidad. Una puntuación muy baja es expresión de retraimiento patológico, y puntuaciones altas reflejan una identidad organizada en torno a las relaciones interpersonales.

**Ansiedad (Ans):** La escala de ansiedad es el resultado de la combinación de estabilidad emocional (C), vigilancia (L), aprensión (O) y tensión (Q4). Una puntuación alta en ansiedad indicaría abatimiento y agobio debido a múltiples problemas. Es importante, tanto si la puntuación es alta o baja, considerar los resultados de las escalas de validez, especialmente, de manipulación de la imagen.

**Dureza (Dur):** La escala de dureza se obtiene de la ponderación de afabilidad (A), sensibilidad (I), abstracción (M) y apertura al cambio (Q1). Esta escala tiene significación en el ámbito laboral más que en el clínico. Alto puntajes describen una persona reservada, poco sensible, práctico y resistente al cambio. Si bien una elevación en esta escala no implica patología, puede derivar en problemas de ajuste. Los bajos puntajes se asocian a sensibilidad, flexibilidad, amabilidad, y escaso sentido práctico.

**Independencia (Ind):** Esta escala surge de la combinación de dominancia (E), vigilancia (L) y apertura al cambio (Q1). Puntuaciones bajas describen a una persona sumisa, tímida, influenciable. Y puntuaciones altas indican independencia, habilidades de persuasión, competitividad y conducta voluntariosa. También, las puntuaciones altas pueden indicar agresividad.

**Autocontrol (AuC):** Esta dimensión se obtiene de la combinación de animación (F), atención a las normas (G), abstracción (M) y compulsividad (Q3). Bajos puntajes son

indicador de impulsividad y de dificultad para aplazar la satisfacción de necesidades. Puntuaciones altas son una medida de la capacidad del sujeto para contener sus impulsos, aplazar necesidades y actuar de un modo más aceptable personal y socialmente.

### RESUMEN DIMENSIONES GLOBALES DEL 16PF5:

| Dimensiones   | Los polos bajo (-) y alto (+) definen una persona.....  |
|---------------|---|
| Extraversión  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ext - Introversa, socialmente inhibida</li> <li>• Ext + Extroversa, sociable y participativa</li> </ul>                                |
| Ansiedad      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ans - Imperturbable, con poca ansiedad</li> <li>• Ans + Perturbable, con mucha ansiedad</li> </ul>                                     |
| Dureza        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dur - Receptiva, de mente abierta, intuitiva</li> <li>• Dur + Dura, firme, inflexible, fría, objetiva</li> </ul>                       |
| Independencia | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ind - Acomodadora acepta acuerdos, cede fácilmente</li> <li>• Ind + Independiente, crítica, le gusta la polémica, analítica</li> </ul> |
| Autocontrol   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• AuC - No reprimida, sigue sus impulsos</li> <li>• AuC + Autocontrolada, contiene impulsos</li> </ul>                                   |

### 1.5 Descripción de las escalas de Validez o Estilos de Respuesta:

**Escala MI: Manipulación de la Imagen.** Esta escala mide deseabilidad social. Puntuaciones altas indican que el sujeto ha intentado dar una imagen lo más favorable de sí, ha negado rasgos socialmente no deseables, y se ha arrogado rasgos socialmente deseables. Puntajes bajos pueden indicar un esfuerzo deliberado por dar una mala imagen.

**Escala IN: Infrecuencia.** Esta escala tiene como propósito detectar oposicionismo al responder el cuestionario, donde el sujeto deliberadamente elige la opción B (indecisión) a pesar de que en las instrucciones se insiste en no utilizar esa alternativa. También, la elección de la alternativa B de modo consistente puede reflejar problemas de comprensión de lectura, lo que por lo tanto invalida el cuestionario. Y por último, una elevación en esta escala puede indicar que el examinado se negó a dar información sobre sí mismo.

**Escala AQ: Aquiescencia.** Esta escala se compone de casi todos los reactivos del tipo verdadero – falso. Esta escala busca identificar aquellos estilos de respuesta en que el examinado contesta verdadero, independiente del contenido verbal o de lo que formula el reactivo.

### **1.6 Puntuaciones Problemáticas en el 16PF5:**

**Aislamiento Social:** puntuaciones muy bajas en afabilidad (A) sugieren un rechazo de otras personas que va más allá de la preferencia por estar solo. Probablemente, existen problemas para establecer y mantener relaciones interpersonales.

**Escasa Capacidad de Razonamiento:** aunque por sí mismo no es un indicador de psicopatología, una puntuación muy baja en razonamiento (B) puede apuntar un funcionamiento intelectual deteriorado.

**Baja Fuerza del Yo:** puntuaciones muy bajas en estabilidad (C) sugieren déficit severo en afrontamiento, escasa tolerancia a la frustración y dificultad para aplazar las necesidades cuando ello es preciso.

**Sumisión:** puntuaciones demasiado bajas en dominancia (E) pueden aludir a problemas que implican dificultad para integrar la agresión con otras funciones psicológicas, lo que puede conducir a un resentimiento crónico o a episodios violentos cuando la agresividad se inhibe durante mucho tiempo.

**Bajo Nivel de Energía:** puntuaciones extremadamente bajas en animación (F) sugieren un humor depresivo u otros problemas de insatisfacción.

**Disconformidad:** puntuaciones muy bajas en atención a las normas (G) indican una ruptura con las expectativas sociales.

**Timidez:** puntuaciones muy bajas en atrevimiento (H) sugieren una timidez social o miedo a los demás, basados tal vez en dificultades de autoestima.

**Susplicia:** puntuaciones extremadamente altas en vigilancia (L) aluden a problemas con la proyección de la ira y preocupación la dinámica del poder.

**Inhabilidad:** Puntuaciones muy elevadas en abstracción (M) pueden indicar una desatención a los temas cotidianos del entorno que probablemente afecte a la competencia y eficacia del sujeto.

**Inquietud:** las puntuaciones muy altas en aprensión (O) con escrúpulos de conciencia o un grado de aprensión que interfiere con el funcionamiento cotidiano de la persona.

**Aversión al Cambio:** puntuaciones muy bajas en apertura al cambio (Q1) sugieren una grave limitación en la variabilidad de respuestas lo que deteriora la capacidad del sujeto para afrontar nuevas demandas.

**Dificultad de Colaboración:** puntuaciones muy elevadas en autosuficiencia (Q2) sugieren conflictos para establecer y mantener relaciones mutuamente gratificantes.

**Desorden:** Puntuaciones muy bajas en compulsividad (Q3) suscitan dudas sobre la integración individual, disciplina, orden, sentido del deber y autoestima del sujeto.

**Tensión:** puntuaciones muy altas en tensión (Q4) indican un nivel de tensión y ansiedad que probablemente perjudica la eficiencia del funcionamiento de la persona.

Para poder interpretar todas estas puntuaciones problemáticas es necesario considerar siempre el resultado en estabilidad y en ansiedad.

## **2 Materiales para la aplicación:**

- Cuadernillo compuesto por 185 reactivos. Cada reactivo tiene 3 opciones de respuesta. Excepto en la escala de razonamiento (B), la opción B es siempre una interrogante.
- Hoja de Respuestas.
- Hoja de Perfil y Dimensiones Globales. Esta hoja posee por una de sus carillas un modelo para la obtención manual de los decatipos para las 5 dimensiones globales. La otra carilla permite elaborar un perfil gráfico con todos los datos y puntuaciones del sujeto.

### **3 Instrucciones para la aplicación:**

En la primera página del cuadernillo de preguntas están impresas las instrucciones. Es conveniente que antes de que comience la aplicación, el evaluador lea en voz alta las instrucciones y se asegure que todos las comprendieron satisfactoriamente. Insista en los siguientes aspectos:

- No pensar mucho en el contenido de las preguntas ni tardar mucho en contestarlas.
  - Utilizar lo menos posible la opción B.
  - No omitir preguntas. Incluso aquellas preguntas que no se aplican a su caso deben ser contestadas.
  - Contestar sinceramente. No responda pensando en lo que es “bueno” o “deseable” responder.
  - Insista en que el cuestionario posee mecanismos para identificar respuestas contradictorias.
- 
- **Test de inteligencia:**

Las pruebas psicométricas de inteligencia evalúan una serie de factores de los individuos para poder determinar el grado de razonamiento, observación, concentración, análisis, organización, planeación y conocimientos.

La aplicación de la mayoría de las pruebas se encuentra delimitadas por tiempo por lo que es común que no se terminen de contestar todas las preguntas de este tipo de exámenes.

#### **TEST DE INSTRUCCIONES COMPLEJAS (IC):**

El test de Instrucciones Complejas (I.C.) ha sido preparado inicialmente con el propósito de apreciar un aspecto de las aptitudes llamadas administrativas, la comprensión y ejecución correcta de órdenes escritas. Esta edición es también aplicable (en una de sus formas) a personal ocupado en tareas técnico-mecánicas, principalmente si ejercen una función de mando.

“El autor es el Dr. Mariano Yela, la preparación del manual y los trabajos estadísticos para el estudio de la prueba (fiabilidad, validez, tipificación) han sido llevados a cabo por D. Agustín Cordero, D. César Royo y la Srta. Marina González,

técnicos del Departamento de Psicología y Sociología de empresas de T.E.A., S. A. bajo la supervisión del auto”<sup>31</sup>.

## **1. Características Generales IC:**

### **1.1 Ficha técnica:**

**Nombre de la Prueba:** Cuestionario 16PF Quinta Edición

**Autores:** Dr. Mariano Yela

**Administración:** Individual o Colectiva

**Duración:** 15 minutos

**Aplicación:** Adolescentes y adultos

### **1.2 Descripción:**

El test I.C. puede ser considerado, de manera general, como estimación rápida y aproximada de la capacidad de comprensión y ejecución de órdenes escritas.

Ahora bien, nada autoriza a pensar que esta capacidad responda a una aptitud psicológicamente simple y bien definida. La tarea que se propone al sujeto implica más bien la puesta en juego de un conjunto de habilidades que deben ser poseídas conjunta y armónicamente.

En un primer momento deben ser perfectamente entendidas las normas e instrucciones previas. La retención rápida y precisa de los datos ofrecidos en dichas normas favorecerá la posterior ejecución de la tarea. Un nuevo elemento condiciona fundamentalmente el éxito posterior está relacionado con la aptitud para establecer de forma ordenada y sistemática el plan de actuación, mientras el sujeto no haya organizado mentalmente sus ideas para fijar un procedimiento adecuado de trabajo será incapaz de proceder de manera eficaz.

Las correlaciones con otros test indican, en efecto, que el IC exige para su perfecta ejecución un buen nivel de razonamiento lógico y en menor grado, de inteligencia general y cálculo numérico. Cabe añadir que requiere un buen control emocional desde el punto de vista de la personalidad.

---

<sup>31</sup> YELA, M.: Psicometría y Estadística aplicada a la educación. Los test, Psicología de las actitudes.

## **2. Materiales:**

Este test consta de un manual de instrucciones, baremos normas de puntuación mas dos hojas de pruebas que tiene cada una de ellas tres cuestiones a resolver. El test también contiene una plantilla de corrección.

## **3. Normas y Campos de acción:**

El test, de rápida y fácil aplicación, no requiere ninguna clase de explicación previa por parte del examinador. Las instrucciones necesarias forman parte del contenido mismo de la prueba y deben ser leídas e interpretadas por el propio sujeto que posteriormente habrá de señalar con una cruz los datos de una lista que cumpla las condiciones fijadas en aquellas normas previas. Estas se pueden consultar tantas veces se estime conveniente.

La persona encargada de la administración de la prueba debe atenerse estrictamente a las instrucciones. Es necesario controlar exactamente el tiempo y vigilar que ningún sujeto empiece a trabajar antes de que se de la señal, o continúe después de finalizar el tiempo.

El test resulta de utilidad para la selección de empleados administrativos en distintos niveles y diversos campos de actividad (industria, banca, comercio), sobre todo si su tarea requiere exactitud en el registro de datos o clasificación de objetos y documentos siguiendo varios criterios a la vez.

También es útil para seleccionar técnicos y mando intermedios en la industria y, en general, en todos aquellos puestos de trabajo en los que es preciso interpretar y ejecutar ordenes cuya aplicación no es automática o meramente rutinaria sino que exige tener presentes circunstancias variables en virtud de las cuales debe adoptarse una y otra alternativa. Finalmente, aun en los casos donde la organización del propio trabajo y el establecimiento de planes racionales de actuación constituyen una parte esencial de la tarea, los resultados de este test pueden dar una indicación valiosa.

#### **4. Normas de Corrección:**

Puede hacerse directamente, partiendo de un ejemplar con las contestaciones correctas. Esta labor se simplifica notablemente con el empleo de la plantilla que consiste en una cartulina con la clave de respuestas.

Se acompañará cada columna del test con la correspondiente planilla y se jara un trazo vertical sobre cada casilla que debiendo tener una cruz no la tenga y sobre cada cruz que no coincida con la clave de la plantilla.

La puntuación directa es igual a la suma de errores mas omisiones.

La puntuación del test puede llegar hasta 75 puntos si bien es muy raras ocasiones rebasa los 30.

Conviene recordar que la mejor puntuación es 0, lo que significa que no se ha cometido ningún error ni se ha omitido ninguna respuesta.

#### **3.3.2.2.2 Entrevistas:**

La entrevista de selección puede definirse como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.

La finalidad principal de la entrevista de selección es determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica dentro de Alfaseguros.

Los objetivos del entrevistador son:

- Conocer al candidato
- Probar sus actitudes personales
- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.



Los objetivos del entrevistado son:

- Mostrar que el perfil profesional y personal se adecua al requerido en el puesto ofertado.
- Demostrar su competencia laboral para el puesto, el interés en el mismo.
- Causar impresión positiva
- Transmitir la información que solicitada por el entrevistador de manera positiva y sincera

De acuerdo al número de entrevistas se clasifican en tres:

- **Entrevista inicial o preliminar:** se utiliza cuando hay muchos candidatos, es una entrevista poco profunda basada en análisis de currículum y su objetivo es reducir el número de candidatos a un tamaño manejable.
- **Entrevista de selección propiamente dicha:** pretende determinar el valor de cada candidato en relación con el puesto a descubrir. Si no ha habido entrevista preliminar, la primer parte es para valorar el curriculum y después se profundiza en la motivación, habilidades, competencias y aptitudes relevantes del candidato para el puesto.
- **Entrevista final:** se utiliza cuando quedan pocos candidatos. En ella se habla de temas más profesionales, se negocian las condiciones de incorporación y salario. Probablemente se conozca a los futuros jefes y en muchos casos son estos quienes tienen la última palabra sobre dos o más candidatos valiosos.

#### **3.3.2.2.2.1 Procedimiento:**

Previo a realizar la entrevista, el entrevistador debe tener claros los objetivos de la entrevista, es decir, qué se pretende conseguir con ella. Como primer paso siempre se debe leer cuidadosamente el currículum del entrevistado para tener una visión completa de los aspectos más importantes del entrevistado (domicilio, edad, formación académica, experiencia laboral) y para plantear las preguntas concretas que quiere le responda.

El ambiente es un factor muy influyente en la entrevista. Se debe tener mucha precaución en aspectos como el ambiente físico y psicológico, así el lugar de la entrevista debe ser confortable, con la menor cantidad posible de ruidos y sin

interrupciones. En cuanto al ambiente psicológico, el clima debe ser ameno y cordial, sin presiones de tiempo ni imposiciones.

Para que evaluar la entrevista, se consideran dos aspectos: el aspecto material, que es toda la información que el candidato proporciona al llenar la solicitud el cual será ampliado y aclarado en la entrevista y el aspecto formal que evalúa el comportamiento del entrevistado, tomando un cuadro de sus características, independientemente de sus calificaciones profesionales.

Las entrevistas deben ser abiertas y cortés, en especial al final, el entrevistador debe, de manera cortés, dar una indicación clara que la entrevista terminó e indicar al candidato sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

#### **3.3.2.2.2 Formato:**

Se recomienda formular las preguntas con anticipación cuando no se tiene una entrevista dirigida, se puede utilizar la solicitud de empleo para llevar la entrevista ya que el entrevistador puede realizar una entrevista que de cómo resultado escasa información y puede olvidar temas que pudieran ser información importante para la toma de decisión de contratación.

A continuación se presenta una guía básica de las preguntas que se pueden realizar en la entrevista preliminar y en la profunda

**Entrevista preliminar:** a través de esta entrevista se confirma que todo lo que este detallada en la hoja de vida del candidato sea factible. Para esto elaboramos una guía a seguir

1. Crear un ambiente agradable entre el candidato y el entrevistador (rapport).
2. Iniciamos con preguntas sencillas:
  - Cuál es su nombre al igual que damos el nuestro?
  - Cuál es su edad?
  - Nos podría decir su estado civil?
  - A qué se dedica actualmente?

- Indagamos su entorno familiar (padre, madre, hermanos, hijos)
- A qué se dedica en su tiempo libre?
- Realizamos un estudio social y económico para así saber en que entorno se esta desarrollando y relacionando el candidato.

**Entrevista Profunda:** esta entrevista como su nombre lo indica es mucho más profunda que la anterior, mediante la cual se debe desarrollar preguntas orientadas hacia la necesidad de la empresa, con esto se puede observar como el candidato desarrolla su percepción y características personales.

1. Cuáles considera usted que son sus debilidades y sus habilidades?
2. Descríbase usted como es como persona?
3. Cuáles han sido sus logros y fracasos en lo laboral?
4. Cuál fue el motivo de salida de su último trabajo?
5. Cuáles son sus metas a futuro?
6. Qué espera usted de esta empresa y qué piensa usted podría aportar a la misma?
7. Cuál es su aspiración salarial?
8. Por qué decidió aplicar a este cargo?
9. Cree usted estar apto para desempeñar este cargo?
10. Usted se considera una persona capaz de trabajar bajo presión?
11. A usted le gusta socializar con sus compañeros en su lugar de trabajo?

#### **3.4.2.2.3 Reporte:**

Una vez realizada la entrevista y el entrevistado se ha retirado, se elabora el reporte de la entrevista, para lo cual se presenta un formato sugerido a Alfaseguros.

Los datos personales deberán ser llenados por la persona encargada de la selección de personal antes de empezar la entrevista, mientras que el reporte deberá ser realizado por la persona que entrevistó al candidato.

## INFORME DE ENTREVISTA

### 1. DATOS GENERALES

Nombre completo: \_\_\_\_\_  
Título: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Número de cédula: \_\_\_\_\_  
Puesto solicitado: \_\_\_\_\_  
Pretensión salarial: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Disponibilidad para viajar: Si \_\_\_ No \_\_\_ Disponibilidad de horario: Si \_\_\_ No \_\_\_  
Religión: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_ No. De hijos \_\_\_\_\_

### 2. EDUCACIÓN

Diversificado: \_\_\_\_\_  
Universitaria: \_\_\_\_\_  
Capacitación Adicional: \_\_\_\_\_  
Manejo de paquetes de computación: \_\_\_\_\_  
Idioma (muy bien / bien / regular / nada) \_\_\_\_\_  
Inglés: \_\_\_\_\_  
Otros: : \_\_\_\_\_

### 3. EXPERIENCIA LABORAL

Empresa: \_\_\_\_\_  
Tiempo que laboró: \_\_\_\_\_  
Puestos desempeñados: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Principales funciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Motivo de retiro: \_\_\_\_\_  
Sueldo inicial/final: \_\_\_\_\_

### 4. IMPRESIÓN GENERAL

Aspectos Positivos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspectos Negativos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 5. NECESIDADES DE DESARROLLO

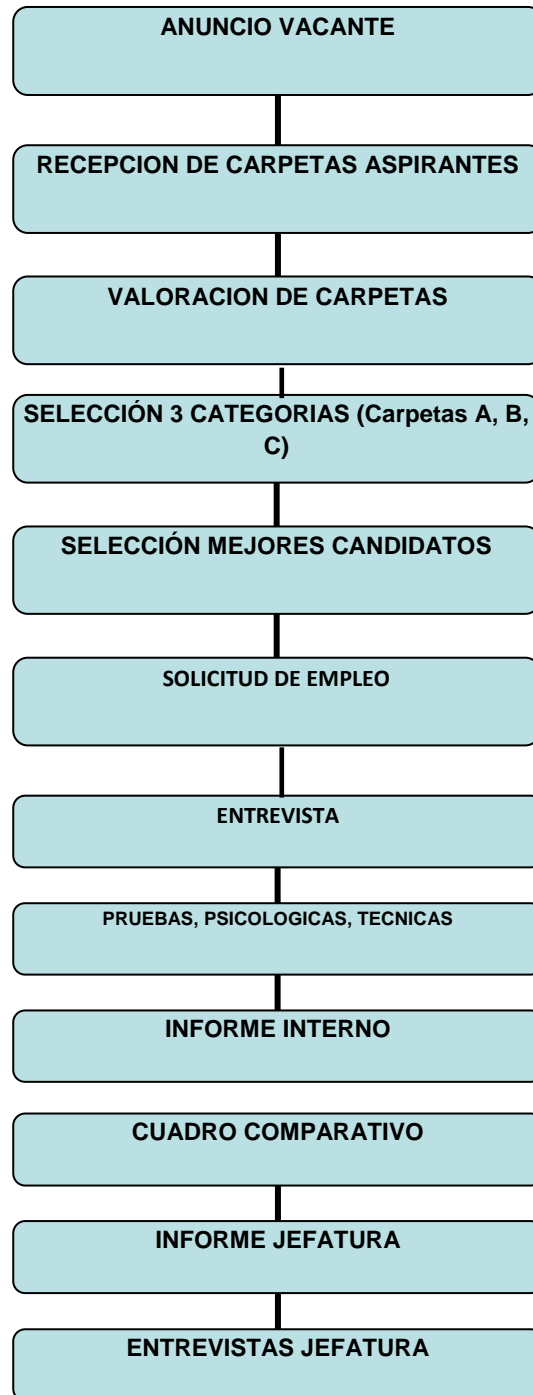
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 6. CONCLUSIONES

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Se recomienda: SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## RESUMEN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL:



### **3.4 Programa de Inducción, Entrenamiento y Capacitación:**

#### **3.4.1 Programa de Inducción:**

Si bien el proceso de selección de personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en si mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así como la inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar.

El programa de inducción, es la herramienta indispensable para toda organización el cual tiene como objetivo principal minimizar la incertidumbre que presenta el empleado de nuevo ingreso en sus primeros días de labores y durante el tiempo que labore para la empresa.

Los propósitos que se intenta conseguir a través de la inducción del nuevo personal son los siguientes:

- Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa.
- Fomentar en el colaborador el sentido de pertenencia a la empresa.
- Dar a conocer al personal las filosofías y políticas internas de la empresa.
- Crear una actitud positiva del personal hacia la Institución.
- Establecer un canal adecuado de comunicación entre el personal y la Empresa.
- Identificación del personal con la empresa.

Actualmente en Alfaseguros, al personal que ingresa no se le proporciona ningún documento de índole informativo, ni información corporativa, los beneficios que la empresa brinda son explicados de forma general el momento de la entrevista antes de la contratación y no se da a conocer las normas y políticas de la empresa. Por esto y con la finalidad de encontrar mecanismos que colaboren con el desarrollo y

aprovechamiento del potencial del nuevo empleado, se debe diseñar un programa de inducción, con el objetivo de informar al trabajador sobre la actividad a que se dedica la empresa, beneficios que brinda, derechos y deberes y también lograr que se identifique con la organización.

Para que un programa de inducción sea óptimo debe seguir ciertas pautas que contribuirán con el desarrollo de la empresa y del trabajador:

- Todo nuevo trabajador deberá ser sometido al proceso de inducción.
- Los encargados de proporcionar la información deberán ser una persona de Recursos Humanos junto al superior inmediato al cual reportará el nuevo empleado.
- Toda la información directamente relacionada con la empresa, estructura orgánica, misión, visión, políticas, beneficios deberá ser informado por la persona responsable de Recursos Humanos y todo lo que relación con el cargo y departamento en el que trabajará el nuevo empleado será responsabilidad del Superior inmediato.
- Todo proceso de inducción deberá ser flexible a cambios los cuales deberán ser aprobados por los Jefes de área y directivos de la empresa.
- Con el objeto de mejorar el proceso realizado, se debe realizar una evaluación del mismo, con lo cual se podrá identificar si existen fallas que deban corregirse.

Como se describe en las pautas antes mencionadas existen dos tipos de inducción la primera a nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la misión, el proyecto organizacional, historia, estructura, normatividad y beneficios que ofrece la organización a sus empleados.

La segunda, denominada Inducción en el Puesto de Trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización. Con relación a esta última, es responsabilidad del Jefe Inmediato llevar a cabo el procedimiento que se describe a continuación.

Antes de ejecutar un programa de socialización, el Departamento de Recursos Humanos debe tomar en cuenta las siguientes pautas:

### **1. Planteamiento del programa de inducción:**

Es importante que previo a la elaboración del programa de inducción, como aporte para el estudio, el investigador defina las características del programa (etapas y duración), así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.

Contemplando también desde este primer momento las condiciones contextuales de los trabajadores que estén por participar en el programa de inducción.

### **2. Selección de compañeros guías:**

Es conveniente que la jefatura inmediata designe un funcionario de su unidad, departamento u oficina, con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado. Este compañero guía, también deberá estar familiarizado con el cuestionamiento hacia esos aspectos que dentro de las prácticas puedan obviar al sujeto.

### **3. Capacitación de los responsables de ejecutar el programa de inducción:**

Es necesario realizar un proceso previo de capacitación de todos los funcionarios de la institución que tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización: jefes inmediatos, compañeros guías y otros.

### **4. Participación del nuevo empleado:**

Se sugiere que el empleado tenga la oportunidad de externar sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido.

### **5. Creación de un ambiente favorable:**

Los requisitos que deberá tener un programa de inducción se mencionarán a continuación:

La información general de la empresa deberá contener misión, valores, historia, , organigrama, ubicación, horario de trabajo, lugar de pago, permisos con goce de sueldo, días de pago, derechos y obligaciones, feriados y días festivos,



beneficios legales y adicionales, actividades de Inducción, ubicación de servicios: consultorio médico, dirección de Recursos Humanos, información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.

Posteriormente se realizarán las siguientes actividades de retroalimentación:

- Visita a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los ambientes.
- Presentación ante los directivos.
- Presentación con parte de la organización especialmente con aquellas dependencias con las cuales se tendrá contacto o relaciones.
- Información presentada por el director del área, jefe de departamento, sección, y/o supervisor de área.
- Presentación del nuevo elemento a los demás integrantes del área, de ser posible se recomienda nombrar a alguien que le auxilie en los detalles que sean necesarios para conocer más a fondo su trabajo inicial.
- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

#### **3.4.1.1 Etapas e información del programa de Inducción (Alfaseguros):**

El Programa de Inducción propuesto para Alfaseguros esta conformado por 4 etapas:

- Recibimiento
- Inducción General
- Inducción Específica
- Evaluación y Seguimiento del Programa

- **Etapas de Recibimiento:**

En esta etapa se procederá con el recibimiento de los nuevos trabajadores, en el que se dará la bienvenida a la empresa. Recursos Humanos y Gerencia General serán responsables de la ejecución.

| Responsable                     | Paso | Acción   |
|---------------------------------|------|--|
| Responsable de Recursos Humanos | 1    | Envía cronograma de actividades del Programa de Inducción y comunica a los responsables de cada acción.                          |
|                                 | 2    | Envía a los Superiores lista de los nuevos trabajadores de su área que asistirán a la charla de Inducción.                       |
|                                 | 3    | Contacta al nuevo trabajador y lo cita para la fecha, hora y lugar.  |
|                                 | 4    | Recibe al nuevo trabajador y le facilita los formularios de ingreso para su llenado.   |
|                                 | 5    | Dirige al trabajador al sitio donde se dictará la Inducción General de la empresa y le indica su lugar en el salón.              |
|                                 | 6    | Inicia la presentación entre los participantes y realiza la dinámica de grupo.   |
|                                 | 7    | Informa la finalidad del proceso de Inducción.   |
|                                 | 8    | Entrega el información de la empresa.  |
|                                 | 9    | De no realizarse la Inducción General de la empresa en el momento del ingreso, se traslada al trabajador a su puesto de trabajo. |

- **Etapas de Inducción General:**

En esta etapa se proporcionará información general sobre Alfaseguros con el objetivo de facilitar la integración del empleado a la organización.

**Contenido de la Inducción General:**

**Reseña Histórica:**

Alfaseguros es una Compañía Limitada, aprobada y autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, entidad que extendió el Certificado de Autorización, con Credencial única No. 008 de 13 agosto de 1.981.

Cuenta con personal altamente capacitado para asesorar y gestionar todo tipo de seguros, dar valores agregados y servicios especiales, a quienes le brindan su

confianza, designándola como su agente de seguros. La empresa se enfoca especialmente a seguros Corporativos sin dejar de atender a los seguros individuales

Alfaseguros está altamente comprometido a desarrollar el área de mercadeo empresarial, y puede diseñar los productos de seguro que mejor satisfacen las necesidades de las actividades productivas.

El trámite de los reclamos de manera profesional, marca la diferencia en el servicio de un corredor de seguros y es en esa acción, en la que se ha puesto un mayor énfasis en el trabajo de esta Empresa.

La principal fortaleza de la empresa es contar con un staff gerencial con más de 20 años de experiencia en el área de seguros y reaseguros, el presidente ejecutivo Eco. Jorge Rodríguez Torres es el creador del “seguro de incendios” que opera desde 1981 y que se cobra a través de las planillas de energía eléctrica.

Ha representado a los Lloyd's Brokers de renombre internacional y ha tramitado los mayores reclamos por siniestros ocurridos en el Ecuador.

Es el creador del "seguro de incendios" que opera desde 1.981 y que se cobra a través de las planillas de energía eléctrica.

A través de los años en el mercado, Alfaseguros se ha posicionado con una imagen de honestidad y eficiencia con sus clientes, cuenta con innovaciones tecnológías que le permiten solventar las necesidades presentadas por los asegurados proporcionando soluciones de alto nivel y existe la disposición a la innovación y mejoramiento continuo buscando siempre mejorar el servicio, condiciones de trabajo y reducción de costos.

### **Misión:**

Entiéndase misión como la razón de existir de la compañía, lo que nos permite lograr una rentabilidad. Que es la organización al día de hoy.

*Ser un aliado en quien confiar brindado asesoría objetiva y un servicio que exceda sus expectativas con profesionalismo, calidez, conocimiento y velocidad de respuesta.*

**Visión:**

La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores.

*En Alfaseguros queremos ser el broker de seguros número uno del país en calidad de servicio para contribuir con el crecimiento de nuestros clientes y el desarrollo profesional y personal de quienes hacemos esta compañía, creciendo de forma sostenible a la par del mercado asegurador.*

**Valores:**

Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión.

**Honestidad, Perseverancia, Profesionalismo, Conocimiento, Lealtad**

**Objetivos Generales:**

- Participar en el Desarrollo Económico y Social del Ecuador, a través de un servicio personal, profesional y transparente, enfocado en el cliente, para asumir los riesgos que pongan en peligro el patrimonio de personas y empresas, procurando lograr, al mismo tiempo, la máxima rentabilidad en beneficio de los accionistas y colaboradores de la empresa.
- Ganar negocios sobre la base de las ventajas profesionales de la empresa, antes que por beneficios económicos personales e institucionales que atentan contra la moral y la ética. Ser claros y veraces en nuestros actos.
- Pensar y actuar en función de los requerimientos de nuestros clientes, Mantener un enfoque permanente hacia el cliente, siendo francos y directos en la comunicación interna y externa.
- Responder lo que hacemos y decimos, reconociendo y aceptando las consecuencias de nuestras decisiones. Cumplir nuestras funciones con excelencia, fortaleciendo nuestra capacidad de ejecución.

**Descripción del nivel estratégico:**

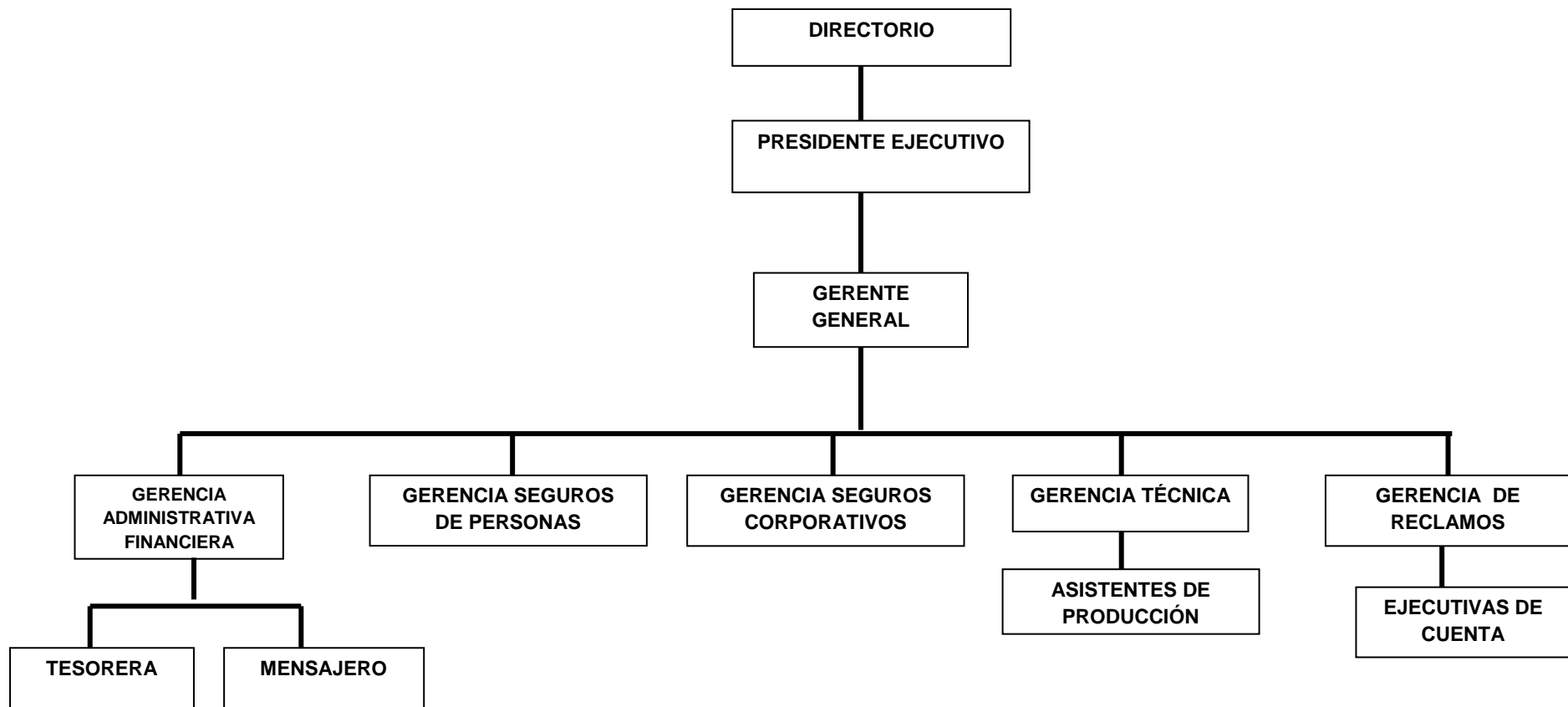
Alfasegueros fundamenta su administración en las decisiones tomadas por el presidente ejecutivo, bajo él se encuentran el presidente, gerente general y bajo estos los gerentes de los distintos departamentos según las funciones que desempeñan, la mayoría de actividades, decisiones y negocios necesitan la aprobación del presidente ejecutivo.

**Organigrama:**

Para describir a la organización de manera rápida es indispensable conocer el organigrama, es decir, el esquema de la estructura organizacional, esto nos permite ver la cadena de mando desde la cima hasta los niveles bajos.

Alfasegueros cuenta con un organigrama el que denota una estructura totalmente jerárquica además que no se encuentra actualizado como se puede ver en el siguiente gráfico:

**ALFASEGUROS CIA. LTDA.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



FUENTE: ALFASEGUROS CIA. LTDA.  
ELABORADO POR: ALFASEGUROS CIA. LTDA

### **Normas de Conducta Interna:**

- **Apariencia personal:** Se proporcionará uniforme al personal femenino el cual deberán utilizar según el horario establecido, el personal masculino, deberá asistir con vestimenta formal.
- **Asistencia:** Debe cumplir cabalmente con el horario establecido por la empresa. En caso de no poder asistir a su trabajo, esta inasistencia debe ser notificada a su Supervisor Inmediato para solicitar el permiso correspondiente. El horario de Alfaseguros, es el siguiente: 8:30 AM a 5:30 PM.
- **Confidencialidad:** Debe guardar absoluta confidencialidad de su gestión de trabajo y mantener resguardados todos los documentos, a fin de evitar su extravío y el que personas no autorizadas conozcan su contenido.
- **Calidad de Servicios:** Independientemente del cargo que ocupe y del área de trabajo, la calidad del servicio es de vital importancia. Debe mantener en todo momento buenas relaciones con el personal y el cliente, además, de atender las labores encomendadas con responsabilidad y eficiencia.
- **Relaciones con los Clientes:** La empresa cree que la integridad en la relación con los clientes es un requisito básico para entablar una relación comercial provechosa y sustentable, este principio rige todos los aspectos en que la empresa trata a sus cliente; Sin embargo, ninguno de sus empleados podrá dar o recibir dinero o regalos caros, ni incidir o beneficiarse de gastos de representación excesivos con un cliente, tampoco podrá dar o recibir ningún regalo o servicio que se pueda interpretar como propina.
- **Relaciones con los empleados:** La relación con nuestros empleados tiene como base el respeto a la dignidad de individuo sin discriminación de raza, religión, nacionalidad, color, sexo, edad, ni inclinación sexual, estado civil o familiar o incapacidad no relacionada a la función disponible.
- **Internet:** La empresa proveerá acceso a Internet para sus empleados, con el propósito de facilitar la investigación y el intercambio de informaciones relativas al negocio. Los empleados deberán aplicar la misma discreción utilizada con otras herramientas del negocio de la empresa, tales como los teléfonos, fotocopidora, a la hora de utilizar el acceso a Internet que les facilita la empresa.

### **Beneficios Socioeconómicos:**

Adicionalmente a lo que exige el Código de Trabajo Ecuatoriano los empleados de Alfaseguros gozaran de los siguientes beneficios:

- Seguro Medico: la empresa ofrece a los empleados un seguro medico pagado en un Cien por ciento (100%) por la compañía. El seguro medico tendrá una cobertura anual de hasta \$5.000. Este seguro es solo para los empleados de la empresa, no incluye familiares, los empleados que deseen incluir a sus familiares deberán asumir el costo que esto genere.

| Responsable                 | Paso | Acción  |
|-----------------------------|------|---|
| Gerente de Recursos Humanos | 1    | Presentar ante los nuevos trabajadores al Presidente de Alfaseguros.  |
| Presidente de la Empresa    | 2    | Da la palabra de bienvenida.  |
|                             | 3    | Suministra información general a los nuevos trabajadores sobre la Historia la empresa, objetivos y estructura de la organización. |
|                             | 4    | Presenta a su superior inmediato.   |
| Superior Inmediato          | 5    | Da la bienvenida a los nuevos trabajadores y suministra información sobre estructura y objetivos del área.                        |
| Gerente de Recursos Humanos | 6    | Suministra información a los participantes sobre normas de conducta interna y beneficios socioeconómicos.                         |
|                             | 7    | Proyecta Manual de Inducción a los nuevos trabajadores y explica contenido.   |
|                             | 8    | Finaliza charla de Inducción e incita a los trabajadores a aclarar dudas.   |

- **Etapas de Inducción Específica:**

En esta etapa dará a conocer al nuevo empleado todo lo referente al cargo a desempeñar y al área de trabajo en la que desempeñará sus funciones. Será responsabilidad del supervisor inmediato, suministrando información referente a: denominación del cargo, ubicación dentro de la empresa, deberes y responsabilidades del cargo, objetivo, estructura y funcionamiento del área.



| Responsable        | Pasos | Acción  |
|--------------------|-------|---|
| Superior Inmediato | 1     | Recibe al nuevo trabajador y suministra información sobre el área donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades en el área de trabajo. |
|                    | 2     | Suministra información sobre el cargo a desempeñar y entrega descripción del cargo.   |
|                    | 3     | Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en un sitio de trabajo.  |

- **Etapas de Evaluación y Seguimiento del Programa:**

En esta etapa se evaluará el resultado obtenido en el plan, con la aplicación una encuesta de Evaluación del Programa de Inducción a fin de detectar y realizar los correctivos correspondientes.

| Responsable                 | Paso | Acción   |
|-----------------------------|------|--|
| Gerente de Recursos Humanos | 1    | Entrega al nuevo trabajador el formato de evaluación del Programa de Inducción para su debido llenado. |
|                             | 2    | Recibe el instrumento, lo revisa y analiza la información.   |
|                             | 3    | Discute con los responsables los resultados obtenidos y hace los ajustes necesarios.                   |
|                             | 4    | Archiva formulario para el control posterior   |

## ENCUESTA PARA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

La presente encuesta tiene por objeto recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción aplicado a personal que ingresa a Alfaseguros; con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

### Instrucciones

- Lea el cuestionario detenidamente
- Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere viable
- No deje preguntas en blanco
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo

Gracias por su colaboración!!

### 1. Ambiente Físico

#### 1.1. El espacio físico donde se dictó la Inducción fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

#### 1.2. La iluminación y el sonido de la sala fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

#### 1.3. De qué manera se cumplió el horario?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

### 2. Material de Apoyo

#### 2.1 ¿Recibió algún material didáctico impreso durante la inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### 2.2 El material didáctico que recibió durante la inducción ¿fue de su interés y llenó sus expectativas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### 2.3 Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

### 3. Desenvolvimiento de los Facilitadores

#### 3.1. El dominio del tema por parte de los facilitadores fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

#### 3.2. El conocimiento del tema fue percibido como:

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

#### 3.3. ¿Recibió la bienvenida de parte del supervisor inmediato?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### 3.4. Su supervisor inmediato ¿le presentó a sus compañeros de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### 3.5. ¿Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

|  |
|--|
| <p><b>3.6. ¿Recibió información de parte del supervisor inmediato en cuanto a la descripción de su cargo?</b></p> <p>Si _____ No _____</p> <p><b>3.7. ¿Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa?</b></p> <p>Si _____ No _____</p> <p><b>4. Contenido del Programa</b></p> <p><b>4.1. ¿Se le suministró información general de la empresa en cuanto a historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión?</b></p> <p>Si _____ No _____</p> <p><b>4.2. ¿Se le dió la bienvenida al ingresar a Alfaseguros?</b></p> <p>Si _____ No _____</p> <p><b>4.3. ¿Se le informó con relación a sus deberes y derechos?</b></p> <p>Si _____ No _____</p> <p><b>4.4. Considera que la charla recibida le proporciona aportes para desempeñar las labores que le sean encomendadas?</b></p> <p>Si _____ No _____</p> <p><b>5. Generales</b></p> <p><b>5.1. ¿Qué aspectos positivos le causó el Programa?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>5.2. ¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
|--|

### **3.4.2 Entrenamiento:**

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos, implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

#### **3.4.2.1 Importancia del entrenamiento:**

El entrenamiento llena el vacío entre lo que alguien está capacitado para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer. Su primer propósito es asegurar, lo más pronto posible que las personas puedan alcanzar un nivel aceptable en el trabajo.

El entrenamiento actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requieren para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual, o para desarrollar un potencial para el futuro.

El beneficio principal que se obtiene mediante el entrenamiento de los trabajadores es principalmente acotar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos reclutas alcancen el nivel de desempeño del trabajador experimentado y eficiente, tan rápidamente como sea posible.

El entrenamiento ayuda a las personas a desarrollar habilidades naturales, de tal forma que la empresa pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de calidad como de cantidad, desde dentro la organización, por lo tanto todo programa de entrenamiento debe ser tomado como inversión, ya que a pesar del costo va a producir retorno valioso.

### **3.4.2.2 Objetivos del entrenamiento:**

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las tareas directamente relacionadas con el cargo.
- Dar oportunidades de desarrollo continuo al personal, no solo del cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales pueda ser considerado el empleado.
- Crear un clima laboral más satisfactorio entre empleados mediante el aumento de la motivación, cambio de actitudes y entendimiento de técnicas de gerencia.

### **3.4.2.3 Etapas del entrenamiento:**

El proceso de entrenamiento esta:

- 1 Inventario de necesidades de entrenamiento
- 2 Planeación del entrenamiento
- 3 Implementación y ejecución
- 4 Evaluación de resultados.

#### **3.4.2.3.1 Diagnóstico de necesidades de entrenamiento:**

La etapa de diagnostico preliminar de las necesidades de entrenamiento puede efectuarse a través del análisis de operaciones, que son estudios que determinan que tipos de comportamientos deben adoptar los empleados para desempeñar con eficiencia las funciones a su cargo.

El análisis de operaciones o análisis ocupacional es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la verificación de habilidades, conocimiento y cualidad personales o responsabilidades exigidas al individuo en el desempeño de sus funciones.

Este proceso permite preparar el entrenamiento para cada cargo por separado, con el fin de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

#### **3.4.2.3.1.1 Métodos para diagnosticar las necesidades de entrenamiento:**

Los principales medio utilizados para detectar necesidades de entrenamiento son las siguientes.

##### **1. Evaluación del desempeño:**

A través de este método se puede detectar los empleados que realizan de manera poco productiva o bajo el nivel satisfactorio las tareas relacionadas con el cargo, así como las áreas de la empresa que reclaman atención inmediata de entrenamiento.

##### **2. Observación:**

Mediante este método se pretende verificar los daños de equipo, atraso en cronogramas, pérdida excesiva de materia prima, numero elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

##### **3. Cuestionarios:**

Mediante encuestas en las que los empleados puedan identificar las necesidades de entrenamiento que ellos presentan.

##### **4. Entrevista con superiores:**

Contactos directos con superiores y gerente respecto a problemas solucionados mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de área.

##### **5. Reuniones interdepartamentales:**

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

##### **6. Entrevista de salida:**

Cuando el empleado va a retirar de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa, es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización susceptibles de corrección.

#### **3.4.2.3.2 Planeación del entrenamiento:**

El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes pasos:

- Enfoque de una necesidad específica
- Definición clara del objetivo de entrenamiento
- División del trabajo para desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos
- Determinación del contenido del entrenamiento
- Elección de los métodos de entrenamiento y la tecnología disponible
- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento como tipo de entrenador, instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado considerando:
  - Numero de personas
  - Disponibilidad de tiempo
  - Grado de habilidad, conocimientos y tiempos de actitudes
  - Características personales de comportamiento
- Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas, el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella
- Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

#### **3.4.2.3.3 Ejecución del entrenamiento:**

La ejecución del entrenamiento conjuga la relación instructor-aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experto o especializado en determinada actividad o trabajo, que transmiten

sus conocimientos a los aprendices. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser aprendices.

Los factores para la correcta ejecución del entrenamiento son los siguientes:

Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de entrenamiento depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

Calidad del material de entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Mantenerlo implica una cantidad considerable de esfuerzo y entusiasmo de quienes participan en la tarea, además de un costo que debe ser considerado una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazo, y no simplemente un gasto superfluo. Es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo, ya que los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

Calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento los instructores. Es muy importante el criterio de selección de éstos, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento de la especialidad.



#### **3.4.2.3.4 Evaluación de los resultado del entrenamiento:**

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecuencia de las metas de la empresa.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:
  - Aumento de la eficiencia organizacional
  - Mejoramiento de la imagen de la empresa
  - Mejoramiento del clima organizacional
  - Mejores relaciones entre empresa y empleados
  - Facilidad en los cambios y en la innovación
  - Aumento de la eficiencia, etc.
2. En el nivel de los recursos humanos. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:
  - Reducción de la rotación de personal
  - Disminución del ausentismo
  - Aumento de la eficiencia individual de los empleados
  - Aumento de las habilidades de las personas
  - Elevación del conocimiento de las personas
  - Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.
3. En el nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- Reducción del ciclo de la producción
- Mejoramiento de la atención al cliente
- Reducción del índice de accidentes
- Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

#### **3.4.2.4 Técnicas de entrenamiento:**

Existen 3 tipos de técnicas clasificadas de acuerdo al uso, tiempo y lugar de aplicación, a continuación la explicación de cada una de ellas.

##### **3.4.2.4.1 Técnicas de Entrenamiento de acuerdo al uso:**

Se clasifican en tres técnicas: De entrenamiento orientado al contenido, De entrenamiento orientado al proceso, Mixto de entrenamiento.

1. **Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido:** Diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información: técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción asistida por computador.
2. **Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso:** Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Hacen énfasis en la interacción entre los individuos entrenados, para provocar cambios de comportamiento o de actitud, antes que simplemente transmitir conocimiento.
3. **Técnicas mixtas de entrenamiento:** No sólo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Se utilizan para transmitir conocimientos o contenido y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos, y varias técnicas en el cargo. Al mismo

tiempo que se transmiten conocimientos o contenido, se trata de cambiar la actitud, la conciencia acerca de sí mismo y la eficiencia interpersonal.

#### **3.1.1.1.1 Técnicas de Entrenamiento de acuerdo al tiempo:**

Pueden clasificarse en dos tipos: técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo, es decir, entrenamiento de inducción y técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo.

1. **Entrenamiento de inducción:** Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. En general, la introducción de un empleado nuevo en su trabajo se hace mediante programación sistemática, llevada a efecto por quien será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega, a través del llamado programa de integración o programa de inducción.
2. **Entrenamiento después del ingreso al trabajo:** Después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo en el lugar o sitio de trabajo o fuera del lugar de trabajo.

#### **3.1.1.1.2 Técnicas de Entrenamiento de acuerdo al lugar de aplicación:**

Pueden clasificarse en entrenamiento en el sitio de trabajo conocido como “on the job” y entrenamiento fuera del sitio de trabajo. El primero se refiere al entrenamiento en que la persona que lo recibe ejecuta tareas en el mismo lugar de trabajo, en tanto que el segundo tiene en un auditorio o en un local o sitio preparado para esta actividad.

1. **Entrenamiento en el lugar de trabajo:** Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Tiene mucha acogida, debido a que es muy práctico, ya que el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas de pequeño y mediano tamaño invierten en entrenamiento de este tipo.
2. **Entrenamiento fuera del lugar de trabajo:** La mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio no están relacionados directamente con el trabajo.

En general, son complementarios del entrenamiento en servicio. Su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo.

### **3.4.3 Capacitación:**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Gestión de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Debido a la integración de nuevas tecnologías y de nuevos desafíos en el sector económico en el que Alfaseguros esta inmerso, el aprendizaje permanente en el trabajo se ha transformado en un imperativo para todas las instituciones. Sin el proceso de capacitación, adecuadamente focalizada y administrada se dificulta, gradualmente con mayor intensidad, la tarea de conseguir los objetivos estratégicos que recaen sobre ellas.

Para el desarrollo de los objetivos organizacionales se requiere de una capacitación activa y participativa, con programas que consideren objetivos y prioridades claras, evaluables según sus resultados que, a su vez, deben ser observados en perspectivas de mediano plazo.

#### **3.4.3.1 Etapas de Capacitación:**

A continuación se propone un contexto metodológico a ser utilizado por Alfaseguros. Para ello, es preciso conocer las etapas que la capacitación:

1. Detección de las Necesidades de Capacitación
2. Diseño del Programa de Capacitación

3. Ejecución de la capacitación
4. Evaluación de los resultados de la capacitación.

#### **3.4.3.1.1 Detección de las necesidades de Capacitación:**

Las necesidades implican que existen carencias o debilidades que, en este caso, afectan al trabajador de la organización, ya sea en términos de producción, calidad motivadora de los ambientes de trabajo o la capacidad de adaptación a los cada vez más frecuentes cambios en la manera de hacer las cosas y su consiguiente soporte tecnológico.

Un proceso de detección de necesidades de capacitación, independientemente de la metodología que se emplee, debe ser capaz de identificar de manera priorizada las principales carencias que existen entre las competencias actuales de los equipos de trabajo y las que se requieren o se requerirán en un futuro próximo, para el desarrollo de los objetivos institucionales.

La capacitación de funcionarios debe tomar en cuenta las historias laborales de todos y cada uno de los involucrados, lo que implica partir de las competencias preexistentes y de su capital humano actual, es decir, sus estudios concluidos formales de pre y post grado y la participación en otras iniciativas de capacitación.

Metodológicamente, se aconseja seguir la siguiente secuencia de acciones para la detección de las necesidades de capacitación:

- 1. Definir la Misión Institucional:** Es la base sobre la que se debe estructurar todo proceso de gestión organizacional y, por lo mismo, es el criterio esencial sobre el cual se deben visualizar las carencias que son efectivamente significativas.  
A partir de esta misión, cada nivel jerárquico de la organización determina sus propios objetivos estratégicos.
- 2. Definir las tareas más significativas de cada cargo:** implica diferenciar entre las tareas que dan contexto a un cargo de aquellas que contribuyen centralmente a aportar elementos relevantes para la finalidad estratégica de cada área.

**3. Analizar desde la perspectiva global del área la situación de efectividad de cada cargo:** Corresponde a comparar la situación ideal de logros de cada unidad con su situación vigente, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de manera de identificar, posteriormente, mediante por ejemplo, técnicas de trabajo grupal, las acciones o mecanismos que consoliden las fortalezas, aprovechen las oportunidades, superen las debilidades y controlen o atenúen el impacto potencial de las amenazas.

**4. Identificar las áreas de interés individual:** Implica acceder a las preocupaciones y motivaciones de los funcionarios, proyectándolos más allá de su función actual, en una perspectiva de desarrollo personal, sea para avanzar en su trayectoria laboral en la organización como para incrementar su capital humano.

**5. Identificar y priorizar las acciones de capacitación:** A raíz de los factores identificados en las fases anteriores se identifican una gama de acciones de corrección y mejoramiento, muchas de las cuales tienen que ver con aspectos que no se refieren a la capacitación pero que son un valioso insumo para la gestión integral de la organización. Para los efectos del subsistema de capacitación, aquellas acciones se dejan al margen y se establece un ordenamiento de prioridades respecto de las que, efectivamente, se refieren a necesidades de capacitación.

**6. Determinar el contenido de cada acción de capacitación que se desee aplicar en la empresa:** En esta etapa, no resulta necesario construir en detalle el contenido temático y metodológico de cada actividad de capacitación que se demande, pero sí se debe aportar información que permita comprender lo que se espera de cada una de ellas, para los efectos de revisar las prioridades desde la perspectiva global de la organización.

Una forma de obtener el contenido deseado es mediante la respuesta a cuatro preguntas claves:

- Cuáles son las carencias detectadas?

- Cuáles son los puntos claves que se precisan capacitación?
- De qué forma la adquisición de los nuevos conocimientos, las nuevas habilidades desarrolladas o mejoradas; o los cambios de actitud que se esperan lograr con la capacitación, contribuyen a incrementar la calidad de los productos y/o servicios del área y la organización?
- Quiénes deberán ser sujetos de esta capacitación para lograr lo especificado en las dos preguntas anteriores?

El producto final de la detección de necesidades de capacitación es un cuadro en la que se identifican a la o las personas que deberían ser sujeto de dicha actividad, las áreas que deberán ser capacitadas y con que enfoque se realizará dicho procedimiento.

#### **3.4.3.1.2 Diseño del Programa de Capacitación:**

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- **Qué debe ser enseñado?**

Las capacidades que se espera incorporar, ampliar o actualizar en los funcionarios estarán sujetas a las actividades. Para ello es importante considerar:

1. Que el desempeño laboral no está sólo condicionado por los procesos de capacitación, en el cual las personas adquieren conocimientos y habilidades o modifican actitudes, sino también por el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve el individuo, el que le proporciona modelos, refuerzos y motivación que influyen para que el aprendizaje se traduzca en cambios concretos.

2. El grado de generalidad o especificidad de las capacidades sobre las que se desea intervenir. Un tipo de competencia laboral necesaria para todo un equipo de trabajo, puede tener un tratamiento diferente, sustentado en iniciativas asociadas a la multiplicación interna del conocimiento, y otras más específicas, pueden implicar un tratamiento de mayor dedicación en un ambiente de capacitación.
3. Los niveles de profundidad y despliegue que se requiere en la competencia para la que se capacita puede implicar que una misma materia precise cursos distintos, dada la diferencia de los objetivos asociados a distintos funcionarios.

- **Quién debe aprender?**

Corresponde a la definición de los destinatarios de la capacitación. La nómina inicial frecuentemente se obtiene de la misma detección de necesidades, toda vez que es ahí dónde se individualiza a quienes tienen debilidades, carencias o aspiraciones que se deben enfrentar.

Para determinar los criterios de selección de los participantes se deben tener en cuenta aspectos tales como la función, los niveles de educación, los niveles de competencia preexistente, las motivaciones del grupo destinatario las prioridades institucionales y las disponibilidades de tiempo para que los involucrados participen en dichas acciones.

- **Cuándo debe ser enseñado?**

Se refiere a la época o periodicidad de la capacitación, escogiendo el horario más oportuno o la ocasión más propicia. Esto tiene perspectivas diferentes: La carga de trabajo de la o las personas que participarán, de manera que su asistencia no sea arriesgada por la coincidencia con periodos de una alta demanda de trabajos que no puedan ser delegados o postergados en su ejecución; la urgencia de la capacitación que se ha aprobado; y las condiciones físico ambientales que sean más compatibles con el tipo de enseñanza requerido y el lugar en que se impartirá el curso.



- **Dónde debe ser enseñado?**

Se refiere al sitio donde deberá efectuarse la capacitación: en dependencias especialmente habilitadas en el lugar de trabajo del o los participantes o fuera de la institución.

- **Cuál es el tipo de actividad a realizar?**

Pueden ser cursos, seminarios, talleres, grupos de trabajo, charlas, capacitación a distancia, auto instrucción, e-learning, u otros. El tipo de decisiones o acciones de capacitación, sus características y contenidos, dependerá de factores tales como:

- Tipo de conducta o desempeño a potenciar o tipo de brecha a cubrir,
- Prioridades de la institución respecto de la capacitación, como el cumplimiento de requisitos para el ascenso del personal,
- Recursos financieros,
- Cobertura que debe alcanzar la actividad,

- **Quién debe enseñar?**

Se trata de un componente que está condicionado a los objetivos a satisfacer a través de la capacitación, a la oferta disponible y a los recursos que se destinen a la acción. Puede ser un organismo capacitador externo o los propios funcionarios, especialmente cuando se refiere a materias muy específicas, en que la experiencia acumulada es esencial para la calidad del curso.

#### **3.4.3.1.3 Ejecución del programa de capacitación:**

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas-videos, cursos, etc.

Debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc, Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Observar la transparencia del aprendizaje esto es, aplicar al trabajo lo aprendido, para que la capacitación sea útil, lo opuesto es el fracaso, de allí que se debe capacitar en tareas similares al trabajo mismo.

#### **3.4.3.1.4 Evaluación del programa de capacitación:**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importante, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

### **3.4.3.2 Técnicas de Capacitación:**

Con el fin de optimizar el aprendizaje, deben elegirse las técnicas de capacitación a utilizarse. Estas pueden ser:

#### **3.4.3.2.1 Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:**

- Capacitación en el puesto. Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.
- Rotación de puestos. cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc.

Por el tipo de servicio que ofrece Alfaseguros, la capacitación en el puesto es la más adecuada porque es relativamente económica ya que los trabajadores aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados.

Este método se sugiere también porque los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño por parte de los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia observando al supervisor o a otros compañeros.

Existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto.

Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación.

Como una guía del instructor para la capacitación en el puesto de trabajo, se presentan los siguientes pasos:

### **1. Preparación del aprendiz:**

- Haga que se sienta tranquilo.
- Explique por qué se le enseña.
- Cree interés.
- Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
- Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos de oficio.

### **2. Presentación de la operación:**

- Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
- Realice el trabajo al ritmo normal.
- Realice el trabajo en un ritmo lento varias veces explicando cada paso.
- Revise de nuevo el trabajo lentamente explicando puntos claves.
- Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

### **3. Prueba de desempeño:**

- Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas.
- Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
- Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

### **4. Seguimiento:**

- Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.

- Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.
- Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábitos.
- Elogie el trabajo satisfactorio.

#### **3.4.3.2.2 Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:**

- Simulación de condiciones reales, a fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.
- Actuación o sociodrama las cuales obligan al capacitando a diseñar diversas identidades.
- Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares, tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Tienen bajos niveles de participación.
- Estudio de casos, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias.
- Lectura, estudios individuales, instrucción programada, las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad y se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

Se sugiere para el nivel ejecutivo, las tres últimas técnicas fuera del sitio de trabajo, ya que es imprescindible que las personas que están a cargo de las diferentes áreas de la empresa, comprendan bien los procesos de aplicación de seguros, los diferentes productos que se pueden ofrecer, deberán recibir capacitación de la administración del personal para hacer más efectivo el trabajo en equipo.

### **3.5 Evaluación del Desempeño:**

El propósito fundamental de la Evaluación de Desempeño es contribuir al mejoramiento de los trabajadores a través del desarrollo profesional, la tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones, si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

#### **3.5.1 Principios básicos que sustentan el sistema de evaluación de desempeño:**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- Por ser el recurso humano el más importante de cuantos disponen las organizaciones sociales para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.
- La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.
- El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.
- El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe

inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones organizacionales.

- El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el empleado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del servicio público.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

### **3.5.2 Responsables en la Evaluación del desempeño:**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores se atribuye al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

- El Gerente: En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Debido a que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

- El Colaborador: Algunas organizaciones mas democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- El Equipo de Trabajo: El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.
- El área de Recursos Humanos: Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coaptan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.  
  
Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.
- Comisión de Evaluación, en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables participan en todas las evaluaciones, y su papel



es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

### **3.5.3 Método de evaluación de desempeño 360 grados:**

La evaluación en 360°, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe.

Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación.

Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y

barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

En concreto, el 360° es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.

#### **3.5.3.1 Ventajas de la Evaluación 360 grados:**

- El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde varios puntos.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
- Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
- Propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
- A partir de él se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
- Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

### **3.5.3.2 Desventajas:**

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

Si no existe necesidad o interés por evaluar el desempeño, este sistema permite de igual modo evaluar simplemente el nivel de competencias que el individuo posee y que están relacionadas con el puesto, o evaluar el nivel de competencias que posee el individuo respecto de las competencias necesarias para el buen desempeño de un puesto.

Antes de empezar un proceso de retroalimentación del 360°, hay que tomar la decisión para darle continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

### **3.5.4 Pasos para elaborar la evaluación de 360 grados:**

#### **3.5.4.1 Preparación:**

Consiste en explicar con claridad de manera estratégica y cuidadosa a la organización el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados a fin de fomentar el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.

Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.

Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.

Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

#### **3.5.4.2 Elaboración del Formato:**

Para este efecto se proporciona la información para crear un formato de evaluación de acuerdo a las necesidades de la organización. (anexo 4)

Se identifica los factores a evaluar y las escalas de medición, a fin de evitar en algunos evaluadores al efecto de halo, las condescendencia o severidad, o criterios pocos claros.

El cuestionario esta enfocado a disminuir sobre todo los criterios poco claros, la tendencia central y la condescendencia o severidad.

**Criterios poco claros:** Para disminuir este efecto se explica en cada factor a evaluar a qué se refiere y los aspectos que hay que tomar en cuenta el momento de evaluar.

Por ejemplo:

##### ***CALIDAD:***

Evalúe la frecuencia de errores, la presentación, el orden, la exactitud y el cuidado que identifican el trabajo del evaluado.

De igual manera, en el momento de dar las opciones para evaluar, se explica que significaría la opción que escoja el evaluador, tomando en cuenta las características de evaluado.

Siguiendo con el ejemplo, el evaluador tiene 5 opciones para escoger en las cuales están detallados los niveles que se pueden encontrar en la evaluación de calidad de trabajo.

| INSUFICIENTE<br><input type="checkbox"/>                   | DEFICIENTE<br><input checked="" type="checkbox"/>           | REGULAR<br><input type="checkbox"/> | BUENO<br><input type="checkbox"/> | ÓPTIMO<br><input type="checkbox"/>        |
|--|---|-------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Comete demasiados errores, demuestra desinterés y descuido | Demuestra mediocridad en sus labores, deja mucho que desear | En general trabaja cuidadosamente   | Siempre hace bien su trabajo      | Demuestra siempre dedicación a su trabajo |

Se seleccionó la opción DEFICIENTE en la cual describe un trabajo mediocre que deja mucho que desear.

**Condescendencia o severidad:** este efecto hace que los evaluadores consideres óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficiente a todos sus subordinados. Se han descritos distintas categorías de evaluación sin embargo el momento de evaluar es muy probable que se presente este efecto, por lo que antes de proceder a la evaluación se debe preparar a los evaluadores y hacerles conscientes de la responsabilidad que tienen al realizar esta tarea, logrando así que este tipo de evaluación no se una carga mas para el evaluador.

**Tendencia central:** los evaluadores tienden a generalizar los resultados de las evaluaciones y a presentar resultados tolerantes por lo cual se ha detallado en las opciones de calificación una gama de características tratando que el evaluador busque la que va acorde con la particularidad del evaluado. Sin embargo este es uno de los efectos más difíciles de disminuir si no se sensibiliza a los evaluadores para que realicen esta labor de manera responsable tomando que estos resultados afectan a todo el grupo de trabajo y a la persona en evolución. (Anexo 5)

#### 3.5.4.3 Conduciendo las evaluación:

Los evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

Serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).

Deberán llenar el formato de evaluación y lo regresarán a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

### **3.5.5 Implementación del Modelo de Evaluación 360°:**

Para garantizar el éxito de la evaluación, se recomienda:

- Asegurar el Anonimato, se debe estar seguro de que ningún empleado, en ninguna circunstancia, sepa cómo respondió una persona específica en una evaluación de grupo (el caso del jefe es una excepción a la regla porque conoce todas las evaluaciones).
- Responsabilizar a las personas que responden, los jefes deben discutir los aportes de cada miembro en el equipo de evaluación, permitiendo que cada uno sepa si utilizó de manera apropiada las escalas de calificación y si sus respuestas fueron confiables.
- Impedir que el sistema se convierta en una cacería, es posible que algunas personas traten de ayudar o perjudicar a un empleado al darle una evaluación demasiado elevada o muy baja. Quizá los miembros del equipo intenten ayudarse dándose calificaciones altas. Los jefes deben detectar las respuestas que obviamente no sean válidas.
- Utilizar procedimientos estadísticos, usar porcentajes ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones. Los jefes deberán tener cuidado con el uso de combinaciones subjetivas de datos, que pudieran socavar el sistema.

- Identificar y cuantificar los sesgos, comprobar los prejuicios o preferencias del grupo con relación a la edad, el género, el origen étnico u otros factores. El éxito depende de la forma en que los gerentes utilizan la información y de la justicia con que se trata a los empleados.

### **3.5.6 Disposiciones Específicas:**

- La Evaluación de 360 grados, debe aplicarse previamente a la Evaluación del Desempeño del trabajador.
- El encuestado, debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada competencia, asimismo debe señalar con una “X” la calificación que mejor describa al evaluado.
- La Hoja Resumen de la Evaluación de 360 grados tiene carácter de Acta, en el se reflejarán los resultados finales, siendo responsabilidad del Jefe Inmediato realizar los resúmenes de cada punto respectivamente. Concluida la evaluación deberá ser archivado en el file de personal respectivo.
- El Jefe Inmediato, debe sostener una entrevista con el trabajador, a fin de comunicarle cuales han sido las
- apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agregada, sin referencias personales.

### **3.5.7 Elaboración de reportes de retroalimentación:**

Los reportes de retroalimentación sirven para dar a conocer tanto al staff gerencial, al jefe inmediato del empleado evaluado, como al empleado en sí, cómo se está calificando su desempeño dentro de la empresa y con los clientes.

El contenido de los reportes dependerá de lo que la empresa quiera puntualizar, sin embargo, deben ser presentados en forma limpia, ordenada, con una redacción clara y en orden aceptable.

A fin de tener la información conglomerada, se propone realizar un cuadro de retroalimentación en el que constarán las puntuaciones otorgadas por cada evaluador, identificando el cargo de la persona que lo evalúa, por ejemplo, superior, compañeros, clientes y autoevaluación.



## **CAPITULO 4: Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.1 Conclusiones:**

1. Al analizar la situación de Alfaseguros con relación a los procesos de la administración de recursos humanos, se pudo determinar que como consecuencia de no tener una descripción detallada de los perfiles de puestos, han surgido problemas de inconformidad y descontento por la mala distribución de tareas y falta de determinación de jerarquías; además, inconformidades y errores en el proceso de selección por la falta de información de los requerimientos para cada puesto.
2. Al implementar un proceso completo de Gestión de Recursos Humanos, Alfaseguros, podrá captar empleados que se adecúen a los requerimientos del puesto, a través del reclutamiento y selección y que trabajen dando su máximo esfuerzo con actitud positiva, después de recibir inducción, capacitación y motivación.
3. Dado el crecimiento acelerado que Alfaseguros ha presentado en los últimos años, la carencia de procesos administrativos que regulen y normen las actividades relacionadas con su recurso humano, ha provocado que las soluciones y decisiones tomadas como respuesta a estos cambios sean medidas reactivas y no planificadas que posteriormente representan dificultades.
4. El entrenamiento y la capacitación como parte del desarrollo organizacional, es la labor de reforzamiento y enriquecimiento de conocimientos, habilidades y modificación de actitudes que los empleados necesitan para un mejor desempeño de sus labores.
5. Como consecuencia de la carencia de un procedimiento de evaluación del desempeño, se ha incurrido en deficiencias causadas por el desconocimiento

del desenvolvimiento de los colaboradores, provocando injusticias en el proceso de ascensos, puestos innecesarios, falta de motivación; además de perderse la oportunidad de evidenciar necesidades de capacitación.

#### **4.2 Recomendaciones:**

1. Es importante el estudio y análisis del comportamiento de las personas y los factores que pueden influir en el desempeño laboral, pues aspectos tales como, la motivación y la satisfacción están ligados a elementos adicionales a los monetarios, a discursos sobre cambios de actitud o actividades que contribuyan a disminuir la resistencia al cambio.
2. Es imprescindible contar con un ente encargado de administrar los procesos relacionados con el recurso humano de la organización, para poder controlar oportunamente los problemas e inconvenientes que se han evidenciado en el diagnóstico de este estudio garantizando así el mejor aprovechamiento del recurso humano para lograr los objetivos organizacionales, promoviendo el bienestar general tanto de la empresa como de cada uno de sus colaboradores.
3. Es importante llevar a cabo el desarrollo de un programa integral de evaluaciones de desempeño que reflejará la situación laboral del recurso humano y nos ayudará a evidenciar oportunamente necesidades de capacitación, entrenamiento, promoción y desarrollo de los colaboradores.
4. Definidos los problemas que afectan el desempeño de la organización objeto de estudio, se propone la implementación de la propuesta, que tiene como actividad principal la creación de la Unidad de Recursos Humanos cuyo objetivo es contrarrestar la problemática existente y darle solución a través de un cambio planeado que involucre a toda la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano; Editorial McGraw-Hill, México, 2002,
2. Davis, Keith / Newstrom, John; Comportamiento Humano en el Trabajo; Editorial McGraw-Hill, México, 2003,
3. Reyes, Alejandro; [http://www.monografias.com/trabajos/cambio organizacional](http://www.monografias.com/trabajos/cambioorganizacional), Información de Internet, 2004
4. Chiavenato, Adalberto; Administración de Recursos Humanos; Editorial McGraw-Hill, Santa Fe de Bogota, 2002.
5. Ayala Villegas, Sabino; Administración de Recursos Humanos; Perú, Primera Edición, 2004
6. Almirón Bassetti, Hugo. (1997) : "Planificación estratégica, un caso de planificación" iDeas - Córdoba.

# Anexos

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO

#### 1.- Identificación

- Código:

\_\_\_\_\_

- Nombre del Cargo:

\_\_\_\_\_

- Departamento al que Permanece:

\_\_\_\_\_

- Cargo Jefe Inmediato:

\_\_\_\_\_

- Cargo Subalternos Inmediatos:

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_

- Relaciones con otros cargos:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Objetivo del Cargo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Carácter de las funciones del Cargo:

|                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| ___ Gerencial      | ___ Profesional |
| ___ Técnico        | ___ Otro _____  |
| ___ Administrativo |                 |

## 2.- Funciones

- Funciones Frecuentes:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

- Funciones Periódicas:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

- Funciones Ocasionales:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## 3.- Requisitos

- Cuáles son las características académicas para desempeñar este cargo:

\_\_\_ Enseñanza Media                      \_\_\_ Universidad  
\_\_\_ Enseñanza Técnico Profesional      \_\_\_ Especialidades\*

\* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Para desempeñar este cargo, se requiere experiencia, y cuanto tiempo:

\_\_\_ Si                                      Cuanto Tiempo \_\_\_\_\_  
\_\_\_ No

- Para ejercer este cargo, se requiere una edad o sexo determinado:

Edad: \_\_\_ Si                              Edad Promedio \_\_\_\_\_  
      \_\_\_ No

Sexo: \_\_\_ Si                              \_\_\_ Masculino  
      \_\_\_ No                                \_\_\_ Femenino

- Actitudes Intelectuales que debe poseer para este cargo:

\_\_\_ % Iniciativa                              \_\_\_ % Capacidad de Juicio  
\_\_\_ % Creatividad                            \_\_\_ % Uso de Técnicas  
\_\_\_ % Atención                                \_\_\_ % Otro \_\_\_\_\_  
\_\_\_ % Lectura Prolongada

#### 4.- Condiciones Ambientales

- Cuáles son las condiciones mínimas ambientales para desempeñar su cargo:

---

---

---

---

- A que presiones Psicológicas esta sometido en este cargo:

---

---

---

---

- Con que personas se relacionan Interna y Externa, y en que situaciones se dan estas:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO 2

| FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL.  |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------|-------|----------------------------------|---------------|-------------------------------------|--|-----------------------------------|--|------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| <p>Datos Generales.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Puesto requerido:</td> <td style="width: 50%;">Sexo: M ( ) F ( )</td> </tr> <tr> <td>Departamento al que pertenece:</td> <td>Edad:</td> </tr> <tr> <td>Puesto al que reporta:</td> <td>Estado Civil:</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td></td> </tr> </table>   |                   | Puesto requerido: | Sexo: M ( ) F ( ) | Departamento al que pertenece:     | Edad: | Puesto al que reporta:           | Estado Civil: | Fecha:                              |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| Puesto requerido:   | Sexo: M ( ) F ( ) |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| Departamento al que pertenece:  | Edad:             |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| Puesto al que reporta:  | Estado Civil:     |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| Fecha:  |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| <p>Datos Específicos.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Educación Formal:</td> <td style="width: 60%;">Área: .....</td> </tr> <tr> <td>Bachiller <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tecnología <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Superior <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MBA <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diplomados <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table> |                   | Educación Formal: | Área: .....       | Bachiller <input type="checkbox"/> |       | Técnico <input type="checkbox"/> |               | Tecnología <input type="checkbox"/> |  | Superior <input type="checkbox"/> |  | MBA <input type="checkbox"/> |  | Diplomados <input type="checkbox"/> |  |
| Educación Formal:   | Área: .....       |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| Bachiller <input type="checkbox"/>  |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| Técnico <input type="checkbox"/>  |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| Tecnología <input type="checkbox"/>   |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| Superior <input type="checkbox"/>   |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| MBA <input type="checkbox"/>  |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| Diplomados <input type="checkbox"/>   |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| <p>Educación Informal (Capacitaciones):</p> <p>1. ....</p> <p>2. ....</p> <p>1. ....</p> <p>2. ....</p>   |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| <p>Habilidades y competencias:</p> <p>1. ....</p> <p>2. ....</p> <p>3. ....</p> <p>4. ....</p> <p><b>EXPERIENCIA</b></p> <p>Tiempo:.....</p> <p>Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| <p>Características del puesto:</p> <p>Salario: .....</p> <p>Beneficios:.....</p> <p>.....</p> <p>Horario: .....</p> <p>Pago de horas extras: .....</p> <p>Condiciones del trabajo: .....</p> <p>.....</p> <p>Tipo de contrato: .....</p>  |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |
| <p>Elaborado por: .....</p> <p>Aprobado RRHH. ....</p>  |                   |                   |                   |                                    |       |                                  |               |                                     |  |                                   |  |                              |  |                                     |  |



## ANEXO 3

## SOLICITUD DE EMPLEO

FOTO

PUESTO QUE SOLICITA \_\_\_\_\_

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>1. DATOS PERSONALES</b>                           |                                    |
| Apellidos completos:                                 | Nombres:                           |
| Edad:..... Sexo: F ( ) M ( )                         | Nacionalidad :.....                |
| Fecha de Nacimiento:.....                            | Lugar:.....                        |
| NO. Cédula:.....                                     | Estado Civil:..... No. hijos:..... |
| Dirección Domicilio..... Sector.....                 |                                    |
| Ciudad:.....   | Provincia..... Telf.:.....         |
| E-mail:..... Celular:.....                           |                                    |
| Servicio Militar:                                    |                                    |
| NO. Carnet:..... Remiso Sancionado:.....             |                                    |
| <b>2. EDUCACIÓN Y APTITUDES</b>                      |                                    |
| <b>2.1 Estudios Secundarios:</b>                     |                                    |
| Nombre del Establecimiento.....                      |                                    |
| Último curso aprobado.....Finalizados en el año..... |                                    |
| Título obtenido.....Ciudad.....                      |                                    |
| <b>Estudios Superiores:</b>                          |                                    |
| Nombre del Establecimiento.....                      |                                    |
| Último curso aprobado.....Finalizados en el año..... |                                    |
| Título obtenido.....Ciudad.....                      |                                    |
| Estudia actualmente: Si..... No.....                 |                                    |
| Área de estudio.....Modalidad de Estudio.....        |                                    |
| <b>2.2 Cursos Especificados y/o Capacitación:</b>    |                                    |
| (Curso, Duración, Año, Institución)                  |                                    |
| 1.....   |                                    |
| 2.....   |                                    |

**2.3 Idiomas que conoce:**

(Califique sus conocimientos de cada idioma de acuerdo a la siguiente escala):

1. Idioma.....Básico.....Medio.....Avanzado.....
2. Idioma.....Básico.....Medio.....Avanzado.....
3. Idioma.....Básico.....Medio.....Avanzado.....

**2.4 Manejo de Paquetes utilitarios:**

(Califique sus conocimientos de acuerdo a la siguiente escala):

1. Microsoft Word.....Básico.....Medio.....Avanzado .....
2. Microsoft Excel.....Básico.....Medio.....Avanzado .....
3. Power Point.....Básico.....Medio.....Avanzado .....
4. Internet.....Básico.....Medio.....Avanzado.....
5. Otros.....

**2.5 Habilidades y Competencias:**

.....  
.....

**2.6 Otros Datos**

Disponibilidad de tiempo:

Tiempo Completo..... Temporal..... Tiempo Parcial.....

Trabajaría fuera de la ciudad: Si..... No.....

Trabajaría fuera del país: Si..... No.....

Aspiración salarial:.....

Trabajan o han trabajado parientes suyos en esta institución:

Nombres y Apellidos..... Parentesco.....

Trabaja actualmente en esta empresa? Si...No...

Nombres y Apellidos..... Parentesco.....

Trabaja actualmente en esta empresa? Si...No...

Nombres y Apellidos..... Parentesco.....

Trabaja actualmente en esta empresa? Si...No...

|  |  |
|--|--|
| <b>3. EXPERIENCIA</b>  |  |
| 1. Nombre Empresa:.....<br>Cargo desempeñado:.....<br>Fecha de inicio..... Fecha de salida..... Tiempo de servicio.....<br>Funciones realizadas .....<br>.....<br>Jefe Inmediato..... Teléfono .....<br>Motivo de Salida:.....<br>2. Nombre Empresa:.....<br>Cargo desempeñado:.....<br>Fecha de inicio..... Fecha de salida..... Tiempo de servicio.....<br>Funciones realizadas .....<br>.....<br>Jefe Inmediato..... Teléfono .....<br>Motivo de Salida:..... |  |

|  |  |
|--|--|
| <b>4. REFERENCIAS PERSONALES</b>   |  |
| Nombre:.....<br>Dirección: .....Teléfono: .....<br>Nombre:.....<br>Dirección: .....Teléfono: ..... |  |

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| Certifico que toda la información proporcionada anteriormente es correcta y puede ser expuesta a comprobación. | .....<br>Firma del solicitante |
|  | Lugar y Fecha: .....           |

|                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| Entrevistado por:     | Aprobado: Si..... No..... |
| Cargo:                | Departamento:             |
| Contrato a partir de: | Sueldo:                   |

.....  
Selecccionador

.....  
Gerente  
Recursos Humanos

## ANEXO 4

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: \_\_\_\_\_

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

Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### DESEMPEÑO EN LAS FUNCIONES:

#### 1. CALIDAD:

Evalúe la frecuencia de errores, la presentación, el orden, la exactitud y el cuidado que identifican el trabajo del evaluado.

| INSUFICIENTE   | DEFICIENTE  | REGULAR                           | BUENO                        | ÓPTIMO                                    |
|--|---|-----------------------------------|------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>                                   | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>                  |
| Comete demasiados errores, demuestra desinterés y descuido | Demuestra mediocridad en sus labores, deja mucho que desear | En general trabaja cuidadosamente | Siempre hace bien su trabajo | Demuestra siempre dedicación a su trabajo |

#### 2. PRODUCCIÓN:

Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.

| INSUFICIENTE   | DEFICIENTE   | REGULAR                                  | BUENO                                  | ÓPTIMO   |
|--|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/>                                       | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/>                               |
| Siempre por debajo de las exigencias.<br>Producción inadecuada | A veces esta debajo de las exigencias.<br>Producción apenas aceptable. | Su producción no tiene nada de especial. | Mantiene siempre una buena producción. | Sobrepasa el volumen de trabajo, fuera de lo corriente |

#### 3. RESPONSABILIDAD:

Evalúe la dedicación al momento de realizar la actividad, la ejecución de las actividades dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.

| INSUFICIENTE<br><input type="checkbox"/>                    | DEFICIENTE<br><input type="checkbox"/>                                  | REGULAR<br><input type="checkbox"/>                             | BUENO<br><input type="checkbox"/>                      | ÓPTIMO<br><input type="checkbox"/>                              |
|---|---|---|--|---|
| Requiere vigilancia permanente, no es confiable su trabajo. | Necesita bastante vigilancia para que los resultados sean los deseados. | Se ejerce una vigilancia normal. Puede confiarse en su trabajo. | Necesita breve instrucción, es dedicado en su trabajo. | No requiere vigilancia, se puede confiar siempre en su trabajo. |

#### 4. COOPERACIÓN:

Evalúe la actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo. Mida la intención de cooperar.

| INSUFICIENTE<br><input type="checkbox"/> | DEFICIENTE<br><input type="checkbox"/>                              | REGULAR<br><input type="checkbox"/>           | BUENO<br><input type="checkbox"/>                            | ÓPTIMO<br><input type="checkbox"/>  |
|--|---|---|--|---|
| Se muestra poco dispuesto a colaborar.   | No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario. | Colabora normalmente en el trabajo en equipo. | Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros | Posee excelente espíritu colaborador. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros |

#### CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:

#### 5. COMPRENSIÓN DE SITUACIONES:

Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos.

| INSUFICIENTE<br><input type="checkbox"/>    | DEFICIENTE<br><input type="checkbox"/>   | REGULAR<br><input type="checkbox"/>                 | BUENO<br><input type="checkbox"/>          | ÓPTIMO<br><input type="checkbox"/>          |
|---|--|---|--|---|
| Nulas capacidades de intuición y percepción | Poca capacidad de percepción e intuición | Capacidad de intuición y percepción satisfactorias. | Buena capacidad de intuición y percepción. | Óptima capacidad de intuición y percepción. |

#### 6. SENSATEZ E INICIATIVA:

Tenga en cuenta las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas.

| INSUFICIENTE<br><input type="checkbox"/> | DEFICIENTE<br><input type="checkbox"/>                         | REGULAR<br><input type="checkbox"/>             | BUENO<br><input type="checkbox"/>   | ÓPTIMO<br><input type="checkbox"/>                   |
|--|--|---|-------------------------------------|--|
| Siempre toma decisiones incorrectas      | Con frecuencia de equivoca. Necesita instrucciones detalladas. | Demuestra sensatez razonable en circunstancias. | Resuelve los problemas normalmente. | Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones |

### **7. CAPACIDAD DE REALIZACIÓN:**

Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos.

| <b>INSUFICIENTE</b><br><input type="checkbox"/> | <b>DEFICIENTE</b><br><input type="checkbox"/>            | <b>REGULAR</b><br><input type="checkbox"/>                 | <b>BUENO</b><br><input type="checkbox"/>    | <b>ÓPTIMO</b><br><input type="checkbox"/>   |
|---|--|--|---|---|
| Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto.   | Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos. | Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria. | Buena capacidad para concretar ideas nuevas | Óptima capacidad de concretar ideas nuevas. |

### **8. PRESENTACION PERSONAL:**

Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, etc.

| <b>INSUFICIENTE</b><br><input type="checkbox"/> | <b>DEFICIENTE</b><br><input type="checkbox"/> | <b>REGULAR</b><br><input type="checkbox"/> | <b>BUENO</b><br><input type="checkbox"/> | <b>ÓPTIMO</b><br><input type="checkbox"/> |
|---|---|--|--|---|
| Descuidado, desganado.                          | En ocasiones descuida su apariencia.          | Normalmente esta bien presentado.          | Es cuidadoso en su manera de vestir.     | Sumamente cuidadoso en su presentación.   |

**ANEXO 5**  
**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**  
**PARA COLABORADORES 360°**

NOMBRE DEL EMPLEADO..... CARGO QUE OCUPA.....

|  | SUPERVISOR | COMPAÑEROS | CLIENTES | AUTO<br>EVALUACIÓN |
|--|------------|------------|----------|--------------------|
| <b>1. CALIDAD:</b><br>Evalúe la frecuencia de errores, la presentación, el orden, la exactitud y el cuidado que identifican el trabajo del evaluado.   |            |            |          |                    |
| <b>2. PRODUCCIÓN:</b><br>Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.   |            |            |          |                    |
| <b>3. RESPONSABILIDAD:</b><br>Evalúe la dedicación al momento de realizar la actividad, la ejecución de las actividades dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados. |            |            |          |                    |
| <b>4. COOPERACIÓN:</b><br>Evalúe la actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo. Mida la intención de cooperar.  |            |            |          |                    |
| <b>5. COMPRENSIÓN DE SITUACIONES:</b><br>Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos.   |            |            |          |                    |
| <b>6. SENSATEZ E INICIATIVA:</b><br>Tenga en cuenta las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas.  |            |            |          |                    |
| <b>7. CAPACIDAD DE REALIZACIÓN:</b><br>Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos.   |            |            |          |                    |
| <b>8. PRESENTACION PERSONAL:</b><br>Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, etc.  |            |            |          |                    |

Responsable Retroalimentación:..... Fecha:...