



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA EN RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE UN PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
RECURSOS HUMANOS**

Autora:

María José Aguirre

Director de Tesis:

Lic. Patricio Villota Mulky

Quito, 2013

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi madre, quien ha sido padre y madre a la vez, por siempre inculcarme el amor a Dios y por ser mi mayor inspiración a ser cada día mejor.

También deseo dedicar esta tesis a mi ángel que desde el cielo siempre nos cuida y estoy segura, estaría muy orgulloso de las mujeres en las que nos hemos convertido.

,

AGRADECIMIENTO

Dedico este proyecto de investigación a mi madre y hermanas por siempre brindarme su apoyo y amor incondicional, por ser mi guía y empujarme a culminar esta etapa en mi vida.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
PROTOCOLO DE TESIS	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA	3
4. TEMA	4
5. TÍTULO.....	5
6. OBJETIVOS	5
6.1. Objetivo General	5
6.2. Objetivos Específicos	5
7. HIPÓTESIS	5
7.1. Variables de la investigación.....	6
7.1.1. Variable Independiente.....	6
7.1.2. Variables dependientes	6
CAPÍTULO I.....	7
1. MARCO TEÓRICO	7
1.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	7
1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
1.3. RELACIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN CON LOS DEMÁS SUBSISTEMAS.....	9
1.4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	11
1.5. SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	14
1.5.1. Proceso de reclutamiento	15
1.5.1.1. Fuentes de reclutamiento	16

1.5.1.2.	Solicitud de empleo	17
1.5.2.	Selección de personal	18
1.5.2.1.	Principios del proceso de selección.....	18
1.5.2.2.	Concepto del proceso de selección.....	19
1.5.2.3.	Proceso de selección	19
1.5.3.	Medios de selección	23
1.5.4.	Pasos del proceso de selección	24
1.5.5.	Técnicas de selección	26

CAPÍTULO II.....28

2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....28

2.1.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	28
2.1.1.	Historia	28
2.1.2.	Direccionamiento estratégico	28
2.1.3.	Servicios	29
2.1.4.	Estructura organizacional	30
2.2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	33
2.3.	SELECCIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	33
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	34
2.5.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	35
2.6.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
2.7.	INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
2.7.1.	Diseño del formulario.....	37
2.8.	POBLACIÓN Y MUESTRA	40
2.8.1.	Tamaño de la población	40
2.8.2.	Tamaño de la muestra.....	40
2.9.	TIPO DE MUESTREO.....	41
2.10.	RECOPIACIÓN O RECOLECCIÓN DE DATOS	42
2.11.	TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	42
2.12.	INFORME DE RESULTADOS.....	43
2.13.	CONCLUSIONES	63

CAPÍTULO III.....65

3. PROPUESTA DE PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.65

3.1. MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS	65
3.2. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	96
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	131

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo propone el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Panamericana del Ecuador S.A., dando solución a la problemática en esta área derivada del crecimiento de la organización en los últimos años.

El documento se ha desarrollado en cuatro capítulos, el primero que define los antecedentes de la investigación y objetivos que persigue; el segundo que hace referencia al marco conceptual aplicado para la definición de los procesos y del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

En tercer lugar se expone la investigación primaria aplicada a los miembros de la organización a partir de la cual se identifican los principales aspectos a mejorar en los procesos, se establecen las condiciones que toma en cuenta la propuesta para definir actividades que agreguen valor al proceso actual.

A continuación se exponen los manuales, teniendo en cuenta en primer lugar el procedimiento de levantamiento de perfiles por competencias, definiendo los alcances, políticas, fundamentos, actividades y flujo diagramación sugerida para la empresa, además de exponer en el Anexo nro. 1 el resultado del levantamiento de los perfiles para cada uno de los cargos según el organigrama posicional de Panamericana del Ecuador S.A.

En este además se expone las actividades del proceso de reclutamiento y selección, definiendo las fuentes de provisión de candidatos y las fases que deben implementarse para garantizar una correcta selección, además se exponen los registros a utilizarse en el procedimiento.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó posterior al desarrollo de la investigación.

PROTOCOLO DE TESIS

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a los cambios del entorno cada vez son más las empresas que luchan por ser competitivas y permanecer dentro del mercado, ya sea implementando o mejorando procesos, adoptando nuevas tecnologías de punta o buscando atraer personal idóneo para ocupar las diferentes vacantes, estos tres constituyen pilares fundamentales para el desarrollo de las organizaciones.

Existen organizaciones que dejan de lado al recurso humano y buscan a la tecnología en primer plano como apoyo o ventaja competitiva. Es importante brindar atención a los recursos humanos ya que toda empresa está integrada por personas y la tecnología es solo una herramienta de apoyo de la gestión; la cual es usada por personas para facilitar la administración de los recursos tangibles e intangibles.

En la actualidad existen otras organizaciones que únicamente implementan procesos a través de consultorías externas, para lograr competitividad, sin embargo no cuentan con personal calificado para llevar hacia delante estos procesos.

Se observa en las organizaciones, que el enfocarse en uno de los elementos no garantiza el éxito, deben enfocarse en los tres factores de valor que llevan a que la organización cumpla con los objetivos planteados.

Finalmente el impulsar una iniciativa de competitividad debe sustentarse fundamentalmente en el reclutamiento y selección de su personal, ya que un personal calificado podrá utilizar la tecnología y recursos existentes e implementar o mejorar los procesos y obtener los resultados planificados.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El objetivo primordial de esta investigación es mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal existente en la empresa de Servicios Panamericana del Ecuador S.A. a fin de que sea aplicable a los distintos cargos que conforman la organización, esto debido a que este no se encuentra claramente definido y no se lo realiza técnicamente sino en forma empírica.

El proceso de reclutamiento y selección debe cumplir con muchas etapas exigidas por la organización, de las cuales se considera que estas pueden ser simplificadas logrando así un proceso más ágil, rápido y con óptimos resultados.

Uno de los indicadores existentes para medir la calidad del proceso de reclutamiento y selección de personal es el índice de rotación del personal, el mismo que al momento es alto comparado con otras empresas de la misma naturaleza, esto puede considerarse a que posiblemente existe una debilidad en las fuentes utilizadas para el reclutamiento y las técnicas de selección de personal empleadas.

3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA

El proceso de reclutamiento y selección es de gran importancia, ya que consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas más idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección del personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Este proceso implica identificar y evaluar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad con que cuentan los aspirantes con las especificaciones del puesto. Cuando la selección del personal no se realiza técnicamente, el

Departamento de Recursos Humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, un proceso de selección no realizado adecuadamente puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear candidatos con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

La investigación que se plantea tendrá gran importancia ya que dotará a la empresa Panamericana del Ecuador S.A. de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la persona responsable de reclutar y seleccionar el personal necesario, para cubrir las diferentes vacantes dentro de la organización, logrando así optimizar el proceso en referencia, disminuyendo los costos en que se incurren en un deficiente proceso, asegurando contar con el personal más idóneo para cubrir cada vacante de la organización.

Para ello, se utilizará como fundamento teórico el aporte de diversos autores especializados en la gestión del talento humano, entre ellos los más destacados son Idalberto Chiavenato y Martha Alles, constituyendo la base para la propuesta de desarrollo del plan.

En cuanto a los aspectos metodológicos, el desarrollo del plan responde a una investigación descriptiva, que busca identificar las principales causas de la problemática del reclutamiento y selección de personal, proponiendo una solución técnica a los conflictos de la empresa Panamericana del Ecuador S.A.

4. TEMA

Selección y reclutamiento de personal

5. TÍTULO

Diseño de un plan de reclutamiento y selección de personal para la empresa Panamericana del Ecuador S.A.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de Reclutamiento y Selección de personal para la empresa Panamericana del Ecuador S.A., a fin de escoger candidatos idóneos para los diferentes cargos.

6.2. Objetivos Específicos

- Investigar el proceso de Reclutamiento y Selección actual (diagnóstico).
- Investigar fuentes de reclutamiento (interno y externo).
- Investigar técnicas de selección (interno y externo).
- Proponer el proceso de Reclutamiento y Selección de personal para la empresa Panamericana del Ecuador S.A.

7. HIPÓTESIS

La propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Panamericana del Ecuador S.A. permitirá optimizar las actividades de aprovisionamiento de personal con las que actualmente cuenta la empresa y paralelamente alcanzar un rendimiento eficiente de la organización.

7.1. Variables de la investigación

7.1.1. Variable Independiente

- Propuesta de Proceso de Reclutamiento y Selección de personal para Panamericana del Ecuador S.A.

7.1.2. Variables dependientes

- Optimización de los procesos de aprovisionamiento de personal de la empresa.
- Rendimiento eficiente

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Para entender la gestión de talento humano a continuación se abordan diversos conceptos propuestos por diversos autores. En primer lugar se cita el propuesto por Mondy y Noe, que indica, que por definición la gestión de talento humano es: “La utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr los objetivos organizacionales”¹

La definición antes descrita es similar a la expuesta por otros autores como Bohlander y Snell, los mismos que concuerdan en que el talento humano es utilizado para consolidar los objetivos empresariales.²

Por otro lado, citando a Chiavenato, la gestión del talento humano dependerá del entorno de las empresas, tal es así que define la gestión en función de cuatro variables organizacionales que son:³

- Proceso decisorio: Determina como se toman las decisiones en la organización y quien es el encargado de tomarlas, si el nivel de centralización de esta actividad es alto o si existen parámetros de empoderamiento hacia los empleados.
- Sistema de comunicaciones: Esta variable establece como se transmiten y reciben los mensajes, el flujo de comunicación si es unidireccional o de dos vías entre el staff y las jerarquías más altas.

¹ MONDY, W. y NOE, R., (2005) Administración de recursos humanos, México: Prentice Hall, pág. 4

² BOHLANDER, y SNELL, (2008) Administración de recursos humanos, México: Cengage Learning, pág. 4

³ CHIAVENATO, Idalberto, (2001) Administración de Recursos Humanos, Colombia: Mc Graw Hill, pág. 174

- Relaciones interpersonales: Identifica la forma y grado de relacionamiento de las personas en función del grado de libertad de actuar en el trabajo y de proponer ideas, proyectos o actividades que beneficien al equipo y a las demás personas de la organización.
- Sistema de recompensas y castigos: Esta variable indica como la empresa maneja la motivación hacia el recurso humano, si esta es inspiradora o restrictiva.

1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los objetivos de la gestión del talento humano según Pino y Sánchez, son tres:

- A. “Escoger la persona que mejor se adecúe a la empresa, favorecer su permanencia en ella y formarla para que mantenga o mejore su cualificación de forma que sea versátil y capaz de adaptarse a los cambios que se puedan producir.
- B. Proporcionar los medios necesarios para que los individuos puedan llevar a cabo sus tareas, esto incluye métodos de comunicación adecuados, tanto en la organización como en el exterior.
- C. Buscar un equilibrio entre las ambiciones personales y profesiones de las personas que forman la organización empresarial y los objetivos empresariales a medio y largo plazo, de forma que las personas vean saciadas sus ambiciones en la consecución de los objetivos de la empresa.”⁴

Los principales objetivos que indica Chiavenato, que relaciona los objetivos de la administración de recursos humanos derivados de los objetivos de la organización, los cuales son:

⁴ PINO, PINO y SÁNCHEZ (2008), Recursos Humanos, España: Editex S.A., pág. 27

- A. “Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- B. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

- C. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.”⁵

Los objetivos se han desarrollado en base a que el personal que labora en la organización no modifique su perfil y se adapte al cumplimiento de los objetivos de la organización, haciendo de ellos también sus objetivos personales, coadyuvados por la motivación que la organización les pueda brindar.

1.3. RELACIÓN DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN CON LOS DEMÁS SUBSISTEMAS

La gestión del talento humano es un proceso, compuesto por una serie de subsistemas que buscan mayormente contribuir a cumplir los objetivos antes descritos. Según Chiavenato son cinco los componentes del sistema de gestión del talento humano:

A. Provisión

Abarca la investigación en el mercado de los recursos humanos, el reclutamiento de personal y la selección de este personal.

⁵ Op. Cit. CHIAVENATO, Idalberto, (2001) Administración de Recursos Humanos, Colombia: Mc Graw Hill, pág. 165

B. Aplicación

Hace referencia a lo que las personas deberán hacer en la organización y se relaciona con la integración el diseño de cargos su descripción, análisis y evaluación de desempeño.

C. Mantenimiento

Identifica como retener a las personas a través de políticas de remuneración, beneficios sociales, servicios, seguridad ocupacional y relaciones con los trabajadores.

D. Desarrollo

Abarca las acciones de formación y capacitación del personal para la mejora del desempeño en la labor diaria.

E. Seguimiento y control

Define los resultados del trabajo de las personas, su evolución en el área personal y laboral apoyada en herramientas de bases de datos históricas y expedientes.⁶

Para este autor los subsistemas mantienen una relación directa, que se modifica en función de las condiciones de cada organización y su entorno, siendo diferente el comportamiento entre empresa y empresa.

Para Martha Alles, la evolución propia de las organizaciones desarrolla nuevas necesidades en el talento humano, de forma tal que en la actualidad estos subsistemas deben vincularse mayormente hacia los objetivos de procesos, financieros y con el cliente, siendo el talento humano el centro del

⁶ Op. Cit. CHIAVENATO, (2007) Idalberto, Administración de Recursos Humanos, pág. 159

desarrollo organizacional.⁷ Para esta autora el proceso de RRHH está compuesto por seis subsistemas:

- Atracción, selección e incorporación
- Desarrollo y planes de acción del talento humano
- Formación
- Remuneraciones y beneficios
- Evaluación de desempeño
- Análisis y descripción de puestos

Se puede concluir que contrastando ambos autores, el principio del proceso de gestión del talento humano en las empresas es el reclutamiento y selección de personal, siendo entonces que este subsistema es fundamental para consolidar un grupo de trabajo adecuado en las organizaciones y que se constituye en el puntal para un desempeño óptimo empresarial.

1.4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa de un puesto de trabajo.⁸

Patricio Jiménez en su libro recoge varios conceptos sobre el análisis y descripción de puestos, entre los más importantes mencionamos: Gómez – Mejía, Balkin y Cardy (1995) lo definen como “un proceso de organización del trabajo que afecta a las tareas que son contempladas en un puesto de trabajo específico”; dentro de un concepto más amplio el autor cita a Ducceschi el cual lo define como “el proceso de determinar mediante la observación y el estudio, los componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y requisitos físicos y mentales que el mismo

⁷ ALLES, Martha, (2008), Dirección Estratégica de RRHH, Argentina Granica, pág. 159

⁸ FERNÁNDEZ, Manuel, (1995) Análisis y descripción de puestos de trabajo, España: Díaz de Santos, Pág. 55

requiere, los esfuerzos y riesgos que conlleva y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.”⁹

Los conceptos realzan la relación que se establece por definir un proceso que estime todas las tareas específicas que se va a realizar en el cargo a ocupar, el cual contempla todas las características que el perfil requiere.

El procedimiento de análisis de cargos tomado por el mismo autor en base al Diccionario de Títulos Ocupacionales (DOT, por sus siglas en inglés), desarrolla el siguiente procedimiento para el análisis:

- “El valor del puesto (en términos de misión y visión de la empresa).
- Los objetivos del puesto.
- Las tareas y funciones del puesto.
- Los métodos de trabajo, los medios de los que dispone y las normas que ha de seguir el ocupante.
- Las decisiones que debe tomar el candidato.
- Las dificultades y exigencias de las tareas.
- Las relaciones internas y externas.
- Niveles de conocimientos, habilidades, experiencia, etc.
- Servir de soporte al desarrollo de los perfiles de competencia.”¹⁰

Realizado dicho análisis el paso a seguir es la descripción propia del cargo, para esto el autor recomienda tener en cuenta las siguientes premisas:

- “Verificar el inventario de personal. Es decir el número de puestos que existen en la organización.
- Realizar un análisis global y no fragmentado. (Se ha de dividir el puesto en sus partes importantes para examinarlas y unirlos nuevamente para su comprensión).

⁹ JIMÉNEZ, Daniel, (2007), Manual de recursos humanos, España: ESIC, Págs. 51,52

¹⁰ JIMÉNEZ, Daniel, (2007), Manual de recursos humanos, España: ESIC, pág. 54

- Centrarse en el puesto y no en personas. (Interesa descubrir el puesto y no lo que hace la persona que lo ocupa).
- Centrarse en hechos y no en opiniones. (Se han de objetivar hechos concretos sin emitir juicios de valor).
- Realizar una descripción del puesto tal y como es en el momento del análisis, sin referencias a funciones históricas o aspiraciones futuras.”¹¹

El procedimiento específico para la descripción del cargo, tomando en cuenta las premisas antes descritas se formula de la siguiente manera:¹²

- A. Identificación del puesto: Esta debe incluir el título del puesto, la relación de reporte y un número y código del puesto. El título del puesto deberá ser claro para que se distinga de otros; mientras que los códigos se los puede identificar en la red O´Net del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (www.online.onet-center.org).
- B. Fecha de los análisis del puesto: este se anota en la descripción del puesto para identificar los cambios que harían obsoleta la descripción.
- C. Resumen del puesto: proporciona una perspectiva general concisa del mismo.
- D. Tareas desempeñadas: el cuerpo de la descripción del puesto delinea las tareas principales a desempeñar, explicando de forma adecuada cada tarea.

¹¹ Ibid. pág. 54

¹² MONDY, W. y NOE, R., (2005) Administración de recursos humanos, México: Prentice Hall, pág. 93 - 95

- E. Especificación del puesto: es un documento que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular.

Con estos lineamientos básicos para el análisis y descripción del puesto se puede concluir que dichos procedimientos deben ser lo más claros y explícitos posible, a fin de que los perfiles y las tareas designadas al puesto no sean redundantes ni permitan que sean interpretados de otra manera.

1.5. SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este subsistema hace referencia a la forma de atraer el personal más idóneo para la organización, para ello la evaluación del entorno interno de la organización es fundamental. Para Chiavenato, el subsistema tiene dos puntos de vista, el externo que hace referencia al mercado laboral y el balance entre la oferta de profesionales y la demanda que poseen las empresas; y otro interno que parte del *turnover* o rotación de personal, que es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente definido por el volumen de personas que ingresan en la organización y el que sale de ella¹³.

Partiendo de los conceptos anteriores se aborda el reclutamiento de personas como parte de la provisión, este se define como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, esta actividad se fundamenta en dos tipos de investigaciones, una interna y otra externa. La investigación interna tiene por objeto identificar a los candidatos para ocupar algún cargo en el interior de la organización a través de mediciones de desempeño, capacidades y habilidades en los actuales empleados; por otro lado la investigación externa significa definir el perfil y competencias necesarias para un cargo y comunicarlo al mercado laboral a través de medios de comunicación con el objeto de seleccionar los candidatos cercanos al perfil para posteriormente seleccionarlos.

¹³ Op. Cit. CHIAVENATO, Idalberto, (2007), Administración de Recursos Humanos, pág. 224.

1.5.1. Proceso de reclutamiento

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar la investigación pertinente, para determinar si existe personal de la organización que reúna los requisitos para ocupar los puestos vacantes (Reclutamiento Interno).

Chiavenato expone una definición bastante completa de reclutamiento:

“el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar”.¹⁴

Puchol hace varias reflexiones acerca del concepto de reclutamiento definiéndolo como el proceso que trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que reúnan las condiciones que exige la empresa y el perfil o ficha profesiográfica.¹⁵

Ambos autores coinciden que para conseguir un reclutamiento eficaz, se debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

De lo que se puede deducir el reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos idóneos para ocupar puesto vacantes dentro de la organización, es decir es necesario un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

¹⁴ Op. Cit. CHIAVENATO, Idalberto, (2007) , Administración de Recursos Humanos, Pág. 179

¹⁵ PUCHOL, Luis,(2007), Dirección y Gestión de Recursos Humanos, España: Díaz de Santos , pág. 72

En conclusión el proceso de Reclutamiento de Personal permite identificar e integrar a candidatos capacitados para llenar una vacante.

1.5.1.1. Fuentes de reclutamiento

Chiavenato, clasifica los medios de reclutamiento en dos categorías: medios Reclutamiento Interno y medios Reclutamiento Externo.¹⁶

Reclutamiento interno: Es cuando al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así el reclutamiento interno puede implicar Programas de desarrollo de personal, entre otros.

Reclutamiento externo: Funcionan con candidatos que provienen de afuera de la organización. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas es decir, con candidatos externos traídos mediante técnicas de reclutamiento así como:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de empresa.
- Carteles o anuncios en carteleras
- Contacto con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contacto con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes e instituciones académicas.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades.
- Convenidos con otras empresas.
- Anuncios en periódicos y revistas.

¹⁶ PUCHOL, Luis,(2007), Dirección y Gestión de Recursos Humanos, España: Díaz de Santos , pág. 156

- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento on line a través de internet.
- Reclutamiento de Fuerza de trabajo más diversa.

Según Chiavenato menciona que existe otra forma de reclutamiento, la cual la define como Reclutamiento Mixto, el cual se complementa el reclutamiento externo y el interno. Este puede ser adoptado de tres maneras:

- a) “Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables
- b) Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- c) Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones.”¹⁷

1.5.1.2. Solicitud de empleo

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización. Las solicitudes más comunes que utilizan las empresas son las conocidas como PRINTAFORM.

El formato debe complementarse con una serie de competencias que el personal de reclutamiento y selección debe desarrollar:

1. Conocer bien a la empresa, direccionamiento estratégico, cultura organizacional y estructura.

¹⁷ Op. Cit. CHIAVENATO, Idalberto, (2007) Administración de Recursos Humanos. Pág. 225

2. Conocer a profundidad el perfil del cargo a cubrir
3. Tener conocimiento sobre el mercado de trabajo, con el objeto de aplicar las fuentes adecuadas de aprovisionamiento de candidatos.¹⁸

1.5.2. Selección de personal

1.5.2.1. Principios del proceso de selección

El proceso de selección de personal hace énfasis en tres principios fundamentales los cuales son: Colocación, Orientación y Ética Profesional.

- **Colocación:** La tarea primordial del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio como el de la organización, en tal sentido se evaluara a cada candidato para detectar en cual área de la organización puede desarrollarse con mejores resultados no necesariamente esta su área original de desempeño.
- **Orientación:** El seleccionador trata de inducir a aquellos candidatos que no son seleccionados hacia otras posibles fuentes de empleo.
- **Ética Profesional:** Comprende el grado de responsabilidad que tiene el área de selección y debido a esto deben cumplir de forma constante con los más elementales principios técnicos de esta función, debido a que ciertas decisiones tomadas sin que las mismas sean evaluadas podrían afectar la vida futura del candidato y de su familia.

¹⁸ Op. Cit. PUCHOL, Luis,(2007), Dirección y Gestión de Recursos Humanos, España: Díaz de Santos, pág. 239

1.5.2.2. Concepto del proceso de selección

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.¹⁹

1.5.2.3. Proceso de selección

El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar, pero nosotros sólo vamos a considerar 14 al momento de realizar dicho proceso.

Estos son:

- A. Puesto vacante:** Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

- B. Requisición:** Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

- C. Análisis de puesto:** El análisis de puesto constituye uno de los 3 elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

¹⁹ Op. Cit. CHIAVENATO, Idalberto, (2007) Administración de Recursos Humanos. pág. 240

D. Inventario de Recursos Humanos: En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

E. Reclutamiento: Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección.

El reclutamiento es un medio o técnica utilizada por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea, puede ser interno o externo:

a. Reclutamiento interno

Definimos al reclutamiento interno como el medio en el cual se basan muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma. Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

b. Reclutamiento Externo

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización.

Un medio utilizado es el periódico, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser

muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo.

F. Entrevista: Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista. La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

- **Entrevista no estructurada:** Esta entrevista consiste en realizar preguntas de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas. Este tipo de entrevista no es 100% recomendable, debido a que no se administra adecuadamente y, en consecuencia, provoca que se ignoren preguntas importantes del tema a tratar. La empresa no resulta beneficiada al aplicar ésta, debido a que no obtiene información interesante.
- **Entrevista estructurada:** Una entrevista estructurada es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurra la entrevista. No se recomienda hacer uso de ésta, debido a que no permite obtener una libertad al momento de realizarse, para el entrevistado al no poder cuestionar las preguntas.
- **Entrevista mixta:** La entrevista mixta la definimos como aquella en donde se cuentan con preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo. Permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador y, por lo tanto, es lo que da mayores resultados.

- **Entrevista inicial:** La inicial en la mayoría de las organizaciones es llevada a cabo para obtener datos generales a grandes rasgos, teniendo una duración de 10 a 15 minutos. En general, es realizada por el encargado del proceso de selección. Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a ésta para obtener información.
- **Entrevista preliminar:** Otro género de entrevista es la preliminar la cual es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior y se basa en la obtención de datos relevantes al puesto. Es aplicada por el jefe inmediato contando de 3 a 5 prospectos. Las empresas grandes (macroempresas) hacen buen uso de este tipo.
- **Entrevista final:** Posteriormente, se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. El encargado del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto.

Es muy importante también que los que no fueron seleccionados se les dé a conocer la decisión, con el fin de que guarden una buena impresión hacia la empresa.

G. Informe de la entrevista: Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato. Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más. También es necesario que en ese mismo reporte dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la

actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

H. Pruebas de idoneidad o psicológicas: Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta. Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida. Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.

1.5.3. Medios de selección

Aunque los medios utilizados y su orden de aplicación pueden variar de acuerdo a las necesidades y condiciones de cada empresa, la forma de llevar a cabo este proceso es el siguiente²⁰:

- A. Hoja de Solicitud: Sirve de base no solo para realizar la selección, sino también para encabezar todo el expediente.
- B. Entrevista: Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, completa y aclara los datos de la hoja de solicitud y permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante.
- C. Pruebas Psicotécnicas: Permite medir ciertos conocimientos, aptitudes y generalidades del candidato.
- D. Referencias: Permite verificar trabajos desempeñados con anterioridad por el candidato y el resultados de los mismos.

²⁰ RODRIGUEZ, Joaquín, (2010), Compilado en <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r48177.DOC>, Revisado el 8/01/2012

- E. Examen Médico: Suele dejarse al final del proceso ya que bien realizado es costoso; comprende la historia clínica del solicitante, examen físico, pruebas de laboratorio, entre otros.

1.5.4. Pasos del proceso de selección

En un resumen presentado por Rodríguez, compilado a varios autores se define varios pasos para el proceso de selección de personal, estos son²¹:

- **Paso 01:** Recepción preliminar de solicitudes: En el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección.
- **Paso 02:** Pruebas de idoneidad: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.
- **Paso 03:** Entrevista inicial o preliminar: Consta en detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión., con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúne los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.
- **Paso 04:** Entrevista de selección: Constituye la técnica más ampliamente utilizada, permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene información sobre la organización.

²¹ RODRÍGUEZ, Joaquín, (2010), Compilado en <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r48177.DOC>, Revisado el 8/01/2012

- **Paso 05:** Verificación de datos de referencia: Este recursos se difiere, ya que en algunos casos quien pueda suministrar la información no sea totalmente objetivo. Sin embargo permanece vigente que las referencias laborales proporcionan información importante sobre el individuo.
- **Paso 06:** Examen médico: Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo en específico que terminen de poner en riesgo su estado físico, prevención de accidentes hasta pasando por el caso de evitar personas que se ausentaran con frecuencia debido a los constantes quebrantos de salud.
- **Paso 07:** Entrevista con el supervisor: Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.
- **Paso 08:** Descripción realista del puesto: A los fines de evitar ciertas reacciones como "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser, posible en el lugar de trabajo. Estudios realizados han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos de forma universal.
- **Paso 09:** Decisión de contratar: Este paso señala el final del proceso de selección

- **Paso 10:** La decisión final: Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

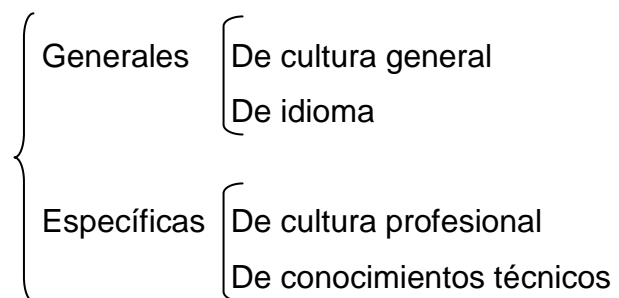
1.5.5. Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información respecto a los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos²²:

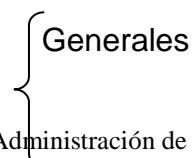
- **Entrevista de selección:**

- Dirigidas (con una orientación determinada).
- No dirigidas (sin una orientación o libre).

- **Pruebas de conocimientos o habilidades:**



- **Exámenes psicológicos:**

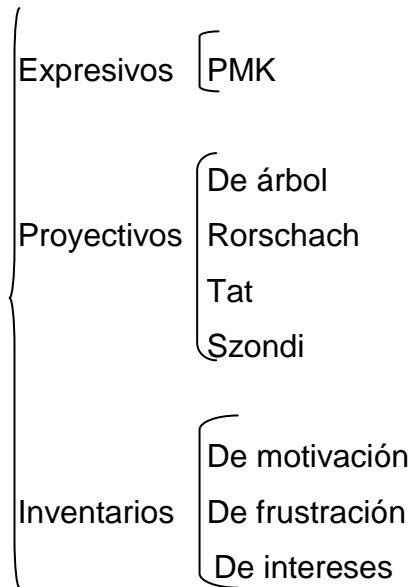


²² Op. Cit. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Pág. 249

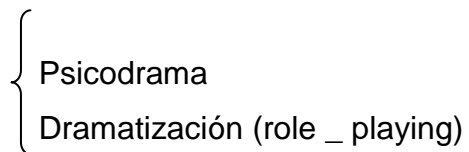
De aptitudes

Específicos

- **Exámenes de personalidad:**



- **Técnicas de simulación:**



CAPÍTULO II

2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1.1. Historia

Panamericana del Ecuador S.A. nace el 8 de agosto de 1973, fundada por un grupo de empresarios de la ciudad de Quito, en respuesta a la necesidad de los más importantes sectores económicos del país respecto del sector de seguros.²³

La empresa nace en Quito y tras varios procesos de expansión llega a consolidarse a nivel nacional con varias sucursales en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato y Santo Domingo, cubriendo las necesidades de varios clientes en distintos puntos del país.

Según sus directivos las principales fortalezas que posee la empresa son sus herramientas gerenciales, el equipo experimentado de directivos y jefaturas que posee y un personal operativo comprometido.²⁴

2.1.2. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico está conformado por los valores corporativos, la misión y la visión de la empresa.

- **Valores corporativos**

Los valores corporativos que dictan el actuar del talento humano de Panamericana del Ecuador son:

²³ Gerencia General Panamericana del Ecuador S.A., 2012

²⁴ Ibid, 2012.

- Ética Profesional
- Justicia
- Pertenencia
- Integridad
- Respeto
- Humildad

- **Misión**

La misión organizacional es la siguiente:

Somos la Aseguradora confiable y comprometida con la excelencia en el servicio para nuestros Clientes

- **Visión**

La visión de futuro de la empresa es la siguiente:

Ser la Aseguradora preferida por los ecuatorianos.

2.1.3. Servicios

La empresa Panamericana del Ecuador S.A. oferta seguros en diferentes ramos: vida y asistencia médica, inmuebles, construcción, banca, SOAT, vehículos, desempleo, desgravamen, asistencias, fianzas y transporte. El cuadro 20 describe los ramos en los que se desempeña la empresa.

Cuadro 20: Seguros ofertados por Panamericana del Ecuador S.A.

Seguros para el Segmento de personas	Seguros de vida y asistencia médica
Seguros para el Segmento de empresas	Vehículos
	Incendio y terremoto
	Robo
	Equipo electrónico
	Responsabilidad civil
	Transporte
	Rotura maquinaria
	Lucro rotura maquinaria
	Fidelidad
	Equipo y maquinaria
	Todo riesgo construcción
	Todo riesgo montaje
	Todo riesgo petrolero
	Bancaria
	Fianzas
Aviación	
Casco marítimo	
Microseguros y masivos	Individuales
	Desempleo
	Vehículos
	Empresarial
	Desempleo
	Vehículos
	Desgravamen
	Asistencias
SOAT	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Autora

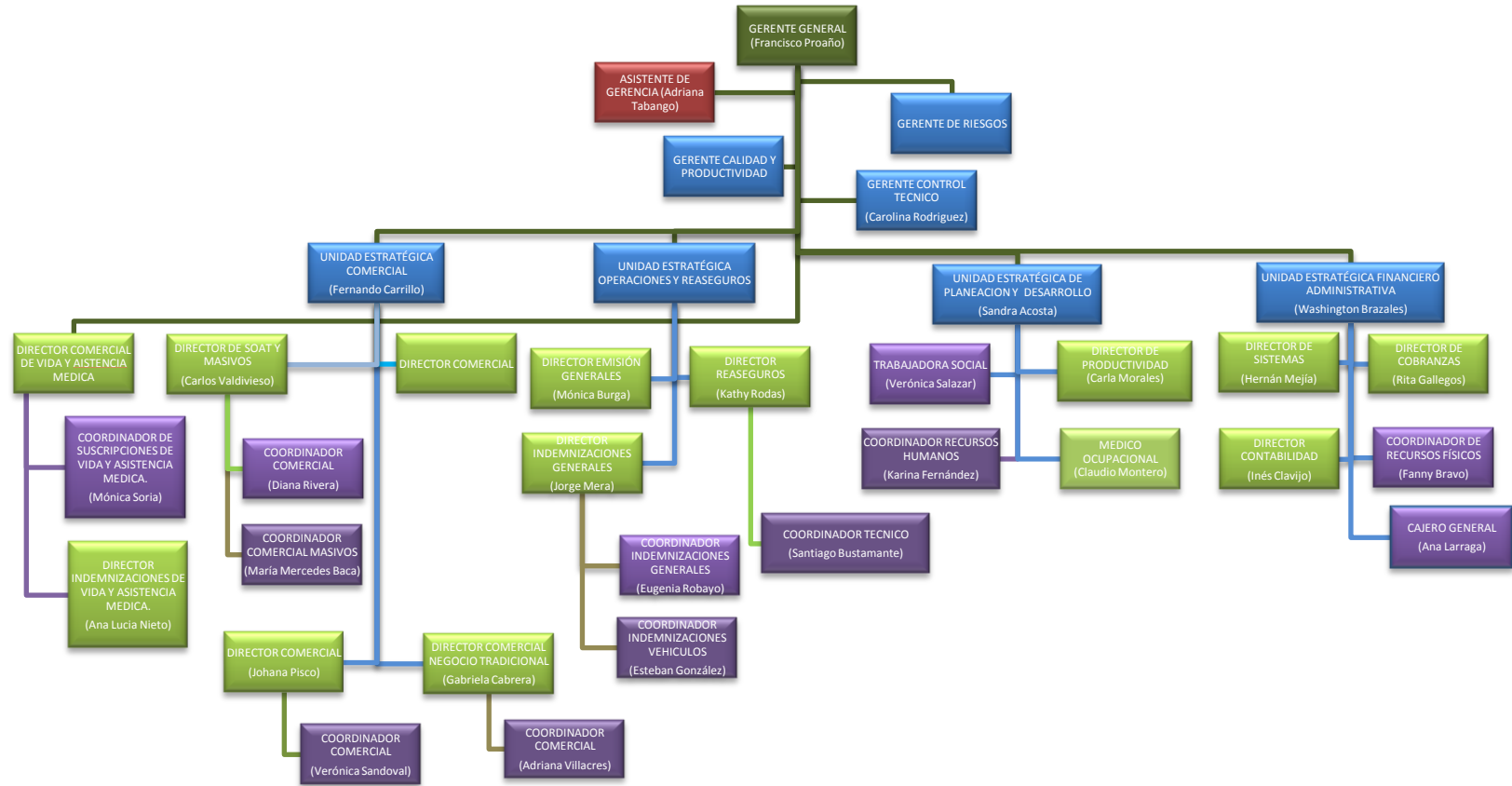
2.1.4. Estructura organizacional

La empresa está dirigida por la Gerencia General que reporta sus actividades a junta general de socios y a un contralor seleccionado por esta en función de los votos de los accionistas. Estructuralmente está dividida en cuatro unidades estratégicas de negocio, que se encargan de la gestión empresarial según el tipo de servicio que se oferta, estas son:

- Unidad Estratégica Comercial
- Unidad Estratégica de Operaciones y Reaseguros
- Unidad Estratégica de Planeación y Desarrollo
- Unidad Estratégica Administrativa Financiera

Las unidades tienen un gerente y además un grupo de directores en función de las actividades específicas que se realizan, cada departamento está confirmado por un coordinador y personal operativo para la ejecución de las tareas diariamente. En el siguiente gráfico se muestra el organigrama posicional de la empresa proporcionado por la Gerencia General.

Gráfico 16: Organigrama posicional de Panamericana del Ecuador S.A. (Nivel gerencial y directivo)



Fuente: Gerencia General de Panamericana del Ecuador S.A., 2012.

Expuesto un breve resumen de la organización y sus principales aspectos estratégicos se muestra a continuación la descripción del plan de reclutamiento y selección para la empresa.

2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en este estudio se lo realizará mediante:

2.3. SELECCIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Fuentes Primarias**

Se efectuó por medio de la información obtenida de encuestas al personal de todos los niveles, que labora en la empresa Panamericana del Ecuador S.A.

- **Fuentes Secundarias**

Por medio de la aplicación de una encuesta al cliente externo (usuarios) para determinar el nivel de satisfacción en el servicio.

El estudio se fundamenta en una investigación de campo, ya que los datos se recogen de manera directa de la realidad de su ambiente natural. De igual manera se considera una investigación de campo, ya que los datos fueron recabados con distintas técnicas e instrumentos en la propia empresa donde se desarrollará la investigación

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se lo aplicó a través de:

- **Investigación Exploratoria**

La investigación es exploratoria porque a través de este estudio se podrá observar y aprender sobre los antecedentes, causas, consecuencias y perspectivas del “proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Panamericana del Ecuador S.A. y las consecuencias que ello conlleva a la baja productividad, desmotivación de sus empleados y al alto índice de rotación.

Toda la información nos ayudará a determinar que es necesario establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal.

- **Investigación Descriptiva**

En esta fase, se reseñan características o rasgos del objeto de estudio, que en este caso, es la empresa Panamericana del Ecuador S.A. Dentro de este proceso lo que se hace es enumerar los aspectos más relevantes, para poder así determinar cuáles son los principales problemas en el proceso de reclutamiento y selección de personal que derivan en consecuencias negativas para la organización.

Para el desarrollo de esta propuesta se elaboró un cuestionario con preguntas relacionadas al reclutamiento y selección de personal, además se utilizó la observación directa, lo que permitirá llevar a cabo la realización de esta investigación.

2.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para lograr los objetivos del estudio se realizará lo siguiente:

Cuadro 3: Tipos de investigación

Momento	Tipo de investigación	Para que	Técnicas	Instrumentos
Planteamiento del problema	Investigación de Campo	Un conocimiento objetivo	Observación Lectura Científica	Notas, diálogos
Objetivos Justificación	Investigación Exploratoria	Definir el porqué de la investigación social mediante la inducción-deducción	Análisis - Síntesis	Registro de información
Marco Teórico	Investigación Documental, Bibliográfica	Caracterizar el objeto de estudio sistematizar la información y promover nuevas investigaciones Recopilación de datos e información en libros, folletos, información de la Internet	Observación Compilación de información- Lectura Científica	Registro de información Inducción - deducción,
Determinación de resultados	Estadística Descriptiva	Procesar analizar y determinar resultados	Encuesta Estadística	Cuestionarios Cuadros, tablas, gráficos.
Elaboración de la Propuesta	Investigación Descriptiva		Análisis - Síntesis	Construcción de propuesta.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Autora

2.6. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Método Inductivo-Deductivo: El proceso de inferencia inductiva consiste en exhibir la manera como los hechos particulares (variables) están conectados a un todo (leyes). La inferencia deductiva nos muestra cómo un

principio general (ley), descansa en un grupo de hechos que son los que lo constituyen como un todo.

La investigación se basa en la aplicabilidad de la inducción como proceso para conocer las consecuencias que implica no contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal, con el propósito de optimizar el tiempo y los recursos en el mismo. Con la información obtenida del análisis de mercado se llegará a diseñar una propuesta para la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Empresa Panamericana del Ecuador S.A.

- **Procedimiento analítico sintético:** Partirá del análisis de los índices de desmotivación y el índice de alta rotación de los clientes internos y la repercusión en el desarrollo y avance de la organización.

2.7. INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez conocida la fuente en donde se van a identificar los datos, se elaboró el cuestionario tomando en cuenta las características de la fuente escogida. Una adecuada realización del cuestionario puede eliminar, o al menos reducir, muchas de las causas que pueden ocasionar fallas en la encuesta. Un cuestionario bien realizado deber tener las siguientes propiedades:

- Claridad del lenguaje
- Respuestas fáciles
- Evitar preguntas molestas
- No influenciar en la respuesta

El instrumento a usarse para la recopilación será la encuesta, mediante la cual se obtendrá información a partir de los colaboradores con el propósito de generalizar los resultados hacia toda la población, siendo posible registrar sistemáticamente la información de los individuos para luego poder

describirlos, compararlos o explicar sus relaciones tanto entre variables como individuos.

2.7.1. Diseño del formulario

Con base a la información obtenida en el sondeo se procederá a diseñar el formulario que permita obtener la información necesaria para el logro de los objetivos propuestos.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
RECURSOS HUMANOS

Por favor, dedique 10 minutos de su valioso tiempo a llenar esta encuesta, la información que se obtenga servirá para conocer el nivel de satisfacción o de insatisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL E IMPERSONAL**

1. ¿Cuál de las siguientes fuentes de reclutamiento fue utilizada cuando ingresó a la empresa?

- a) Recomendación de un empleado _____
- b) Reclutamiento en línea _____
- c) Medios de comunicación (avisos clasificados) _____
- d) Contactos con universidades e institutos _____
- e) Otros _____

2. ¿Cuál de estas políticas de selección respecto al personal que conforme el equipo de Panamericana del Ecuador S.A. considera la adecuada?

Interna _____ Externa _____

3. ¿Su selección y contratación fue realizada bajo la política de reclutamiento interno (ascenso)?

SI _____ NO _____

4. Según sus conocimientos, ¿cuál considera usted que es la fuente más óptima de reclutamiento?

- a) Reclutamiento en línea _____
- b) Recomendación de un empleado _____
- c) Contactos con universidades e institutos _____
- d) Aviso de prensa _____
- e) Utilizando Outsourcing de Reclutamiento y Selección _____
- f) Otros (especifique) _____

5. ¿Llenó usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

SI _____ NO _____

6. ¿Cuál fue el tiempo entre la postulación y la primera entrevista?

- a) Menos de un día _____
- b) Menos de una semana _____
- c) Menos de un mes _____
- d) Más de un mes _____

7. ¿Durante su primera entrevista usted se sintió?:

- a) Bajo presión _____
- b) Fatigado _____
- c) Cómodo _____
- d) Muy cómodo _____

8. ¿Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?

- a) Síntesis curricular _____
- b) Título universitario _____
- c) Constancias de cursos realizados _____
- d) Portafolio de trabajos _____
- e) Todos los anteriores _____
- f) Otros _____

9. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a Panamericana del Ecuador S.A.?

- a) Ninguna _____
- b) Una _____
- c) Dos _____
- d) Tres o mas _____

10. ¿Cuál fue el tiempo transcurrido entre la primera entrevista y la entrevista con el jefe del área?

- a) Menos de un día _____
- b) Menos de una semana _____
- c) Menos de un mes _____
- d) Más de un mes _____

11. ¿La documentación recibida fue cotejada (original vs copia)?

SI _____ NO _____

12. ¿Se le ejecutó a usted algunas de estas pruebas?

- a) Test psicológico _____
- b) Test de personalidad _____
- c) Prueba Practica _____
- d) Otra _____
- e) Ninguna _____

13. ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?

SI _____ NO _____

14. ¿Antes del periodo de prueba le realizaron charla de inducción general?

SI _____ NO _____

15. ¿Le notificaron el resultado del periodo de prueba?

SI _____ NO _____

16. ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico?

- a) Bien _____
- b) Regular _____
- c) No desea volver _____

En caso de haber seleccionado la opción(c) explique el porqué de su respuesta _____

17. ¿Reúne usted los requisitos exigidos para optar al cargo para el cual fue seleccionado?

SI _____ NO _____

En caso de haber seleccionado la No explique el porqué de su respuesta _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

2.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para efectos de estudio, la población de investigación fue todo el personal que labora en la Empresa Panamericana del Ecuador S.A.

2.8.1. Tamaño de la población

El tamaño de la población tomado de los registros del personal que consta en los archivos de la Empresa es de 100 personas a diciembre 2012.

Cuadro 4: Cantidad de personal que labora en la Empresa Panamericana del Ecuador S.A.

No.	Personal	Unidad o área	Total personal	Porcentaje
1	Directivo	Gerencia General	3	3%
2	Staff	Otras Gerencias	5	5%
3	Administrativos	Administración	81	81%
4	Recepcionista	Operativo	1	1%
5	Mensajero	Operativo	3	3%
6	Auxiliar de Oficina	Operativo	2	2%
7	Auxiliar de Archivo	Operativo	2	2%
9	Auxiliar de Cafetería	Operativo	1	1%
10	Chofer	Operativo	2	2%
TOTAL			100	100%

Fuente: Empresa Panamericana del Ecuador S.A.

Elaborado por: Autora

A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente a este estudio está conformada por la totalidad de las personas que integran el área en estudio, la cual asciende a un número de 100 personas.

2.8.2. Tamaño de la muestra

El diseño del tamaño de la muestra que se lo ha considerado tomando en cuenta un nivel de confianza del 95%, con un error del 5%, en consecuencia

la muestra se ubica en 62 personas las que serán encuestadas para la presente investigación. A continuación se presenta la siguiente fórmula que se empleará en el estudio:

Cuadro 5: Cálculo de la muestra

N= Tamaño de la población de la Empresa (100 personas).

Z = Desviación Estándar (Grado de Confianza) 95 % = 1.96 Valor Estándar.

P= Proporción determinada de estudio 0.5 (muestra mayor = menor probabilidad de error).

e= Error permisible. 5 % = 0.05

Fórmula;

$$n = \frac{N Z^2 P (1 - P)}{(N - 1) e^2 + Z^2 P (1 - P)}$$

Reemplazando;

$$n = \frac{100 (1.96)^2 0.5 (1 - 0.5)}{(100 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{100 (3.8416) 0,5 (0,5)}{99 (0,0025) + (3.8416) (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{(384.16) (0.25)}{0.2475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{96.04}{1.2079}$$

$$n = 79.5098932030797 \sim 79$$

Fuente: Muñiz, Rafael, 2006.

Elaborado por: Autora

El total de la muestra es de 79 empleados.

2.9. TIPO DE MUESTREO

Para la investigación se aplicará un muestreo aleatorio por conglomerados que implica agrupar a la población en segmentos homogéneos, para

posteriormente hacer el muestreo por cada uno de los conglomerados o grupos de personas por área de la empresa distribuyendo el total de encuestas a realizar en función del porcentaje de personas que representa cada departamento respecto del total de talento humano de la empresa.

El cuadro 6 muestra a detalle la cantidad de encuestas a aplicar.

**Cuadro 6: Cantidad de personal que labora en la Empresa
Panamericana del Ecuador S.A.**

Unidad o área	Total personal	Porcentaje	Distribución de encuestas por Área
Gerencia General	3	3%	2
Otras Gerencias	5	5%	4
Administración	81	81%	63
Operativo	1	1%	1
Operativo	3	3%	2
Operativo	2	2%	2
Operativo	2	2%	2
Operativo	1	1%	1
Operativo	2	2%	2
TOTAL	100	100%	79

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Autora

2.10. RECOPIACIÓN O RECOLECCIÓN DE DATOS

La información referente al segmento objetivo se obtuvo de la base de datos de la Empresa Panamericana del Ecuador S.A.

2.11. TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Posteriormente a la obtención de los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos y codificados para su análisis.

Adicional se tabularon los resultados obteniendo la frecuencia absoluta y relativa, graficándose, permitiendo analizar y concluir en las condiciones actuales del proceso de selección y reclutamiento de la empresa Panamericana del Ecuador S.A.

2.12. INFORME DE RESULTADOS

A continuación se analizan de manera individual las preguntas que permitan establecer un diagnóstico acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en Panamericana del Ecuador S.A.

Las encuestas fueron realizadas a 79 personas según la muestra anteriormente establecida.

Pregunta 1: ¿Cuál de las siguientes fuentes de reclutamiento fue utilizada cuando ingresó a la empresa?

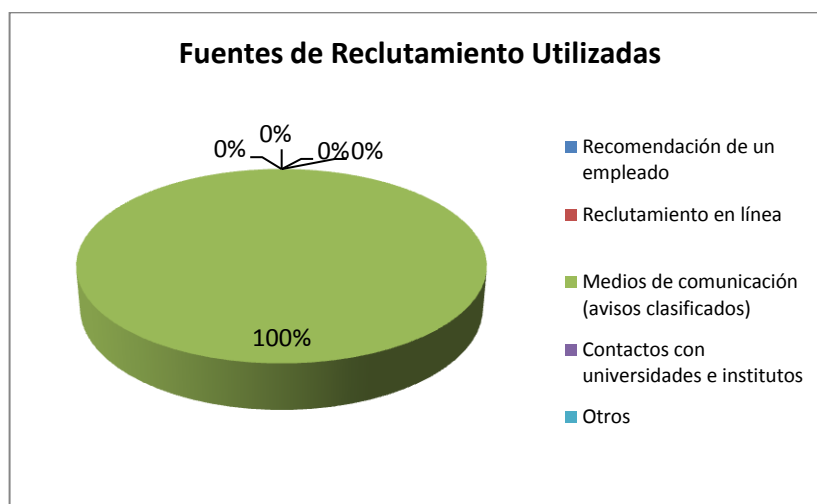
Introducción: El reclutamiento es el conjunto de acciones que las empresas realizan para identificar las fuentes de aprovisionamiento de recurso humano tanto internas como externas en busca de los candidatos idóneos o calificados para ocupar los cargos de la empresa.

Objetivo: Identificar las fuentes de reclutamiento empleadas.

Cuadro 7: identificación de las fuentes empleadas en el reclutamiento

Fuentes de Reclutamiento Utilizadas	Cantidad	Porcentaje
Recomendación de un empleado	0	0%
Reclutamiento en línea	0	0%
Medios de comunicación (avisos clasificados)	79	100%
Contactos con universidades e institutos	0	0%
Otros	0	0%
Total	79	100%

Gráfico 1: identificación de las fuentes empleadas en el reclutamiento



Análisis: De las 79 encuestas realizadas a los colaboradores de Panamericana del Ecuador S.A. se concluyó que el 100% es decir 79 entrevistados indicaron que la fuente de reclutamiento que emplearon para su vinculación a la empresa fueron los medios de comunicación.

Conclusión: Se evidencia que se solo se está empleando para atraer personal una de las fuentes de reclutamiento que son los medios de comunicación.

Pregunta 2: ¿Cuál de las fuentes de reclutamiento respecto al personal que conforma el equipo de Panamericana del Ecuador S.A. considera más adecuada?

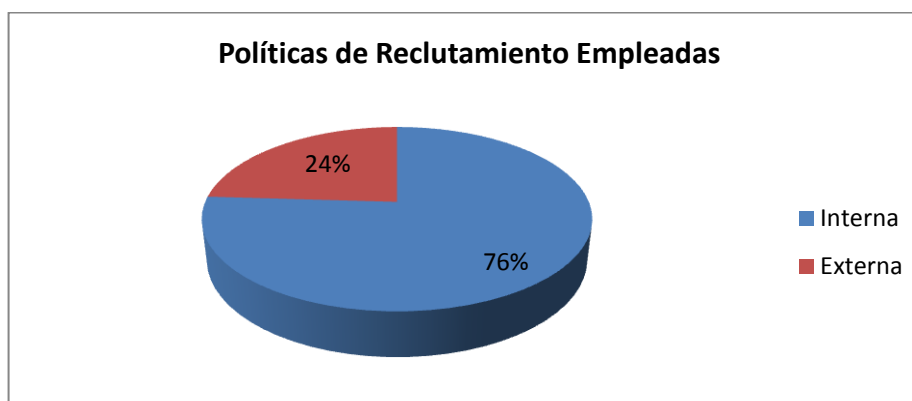
Introducción: El uso de diversas fuentes de reclutamiento, según sea el caso de la vacante existente contribuye a consolidar el sistema de recursos humanos y le permite reducir costos y tiempo en el proceso, de ahí la importancia de identificar la política más adecuada.

Objetivo: Definición de la política de reclutamiento más adecuada según la percepción de los encuestados.

Cuadro 8: Identificación de las fuentes de reclutamiento sugeridas

Fuentes de Reclutamiento	Cantidad	Porcentaje
Interna	60	76%
Externa	19	24%
Total	79	100%

Gráfico 2: Identificación de las fuentes de reclutamiento sugeridas



Análisis: El 76% de los encuestados afirman que la fuente de reclutamiento más adecuada en el caso de una vacante es la interna, comparada con el 24% de entrevistados que consideran como más idóneo el reclutamiento externo.

Conclusión: Contrastando con la respuesta anterior se evidencia la necesidad de crear el procedimiento de reclutamiento que defina políticas de aplicación de ambas fuentes según sea el caso y en función de actividades claramente identificadas, descritas y comunicadas.

Pregunta 3: ¿Su ingreso fue realizado bajo la política de reclutamiento interno (ascenso)?

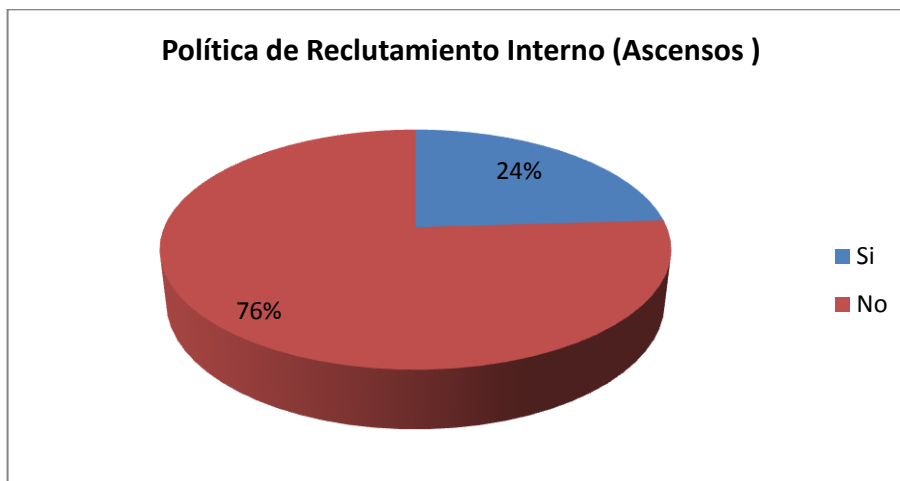
Introducción: La promoción de empleados es una actividad que permite mejorar el desempeño del personal, además de mantener un ambiente adecuado y motivar al personal, contribuyendo a la creación de identidad y aplicación de un plan de carrera (de existir).

Objetivo: Definir las ventajas de las fuentes de reclutamiento

Cuadro 9: Identificación de reclutamiento interno

Política de Reclutamiento Interno (Ascensos)	Cantidad	Porcentaje
Si	19	24%
No	60	76%
Total	79	100%

Gráfico 3: Identificación de la política de selección



Análisis: El 24% es decir 19 entrevistados consideran que su ascenso se dio por un reclutamiento interno en la empresa, mientras que el 76% es decir 60 entrevistados consideran que fueron reclutados por otras circunstancias.

Conclusión: Se puede concluir que a pesar de no existir un procedimiento de reclutamiento denunciado, las actividades toman en cuenta las dos fuentes (internas y externas), aunque no exista una política de uso clara y dependa del sentido común de quienes ejecutan el proceso.

Pregunta 4: Según sus conocimientos, ¿cuál considera usted que es la fuente más óptima de reclutamiento?

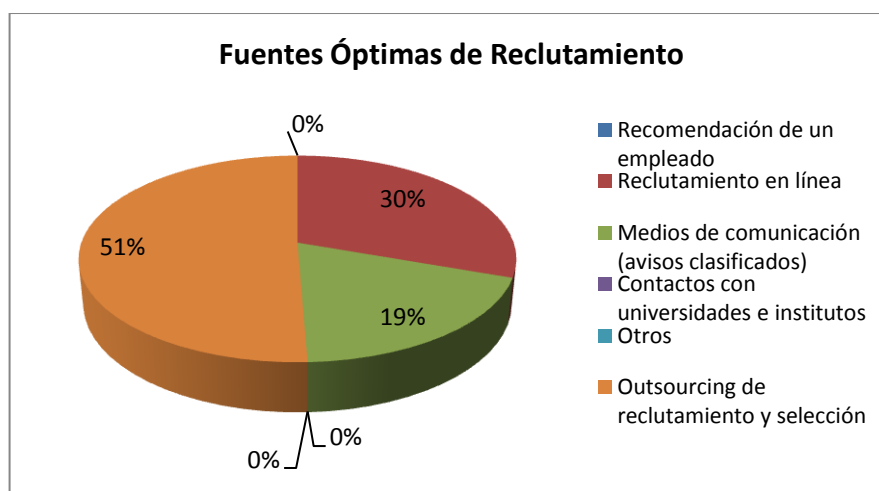
Introducción: Las fuentes de reclutamiento permiten identificar a los candidatos más idóneos para ocupar un cargo en una organización, su aplicación dependerá del cargo a ocupar, el perfil y funciones y de las políticas del proceso de reclutamiento.

Objetivo: Definir la fuente de reclutamiento considerando como óptima.

Cuadro 10: Identificación de reclutamiento interno

Fuentes Óptimas de Reclutamiento	Cantidad	Porcentaje
Recomendación de un empleado	0	0%
Reclutamiento en línea	24	30%
Medios de comunicación (avisos clasificados)	15	19%
Contactos con universidades e institutos	0	0%
Otros	0	0%
Outsourcing de reclutamiento y selección	40	51%
Total	79	100%

Gráfico 4: Identificación de reclutamiento interno



Análisis: El 51% coincide que el reclutamiento a través de outsourcing es el más adecuado, el 30% considera que una de las fuentes óptimas es el reclutamiento en línea, mientras que el 19% estiman que los medios de comunicación son la herramienta correcta para el reclutamiento del personal.

Conclusión: La percepción en la empresa es que el reclutamiento a través de outsourcing es más efectivo que los procesos que realiza el área de talento humano, siendo fundamental la necesidad de diseñar el proceso de reclutamiento y selección propio y que permita garantizar calidad, eficiencia y seguridad.

Pregunta 5: ¿Llenó usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?

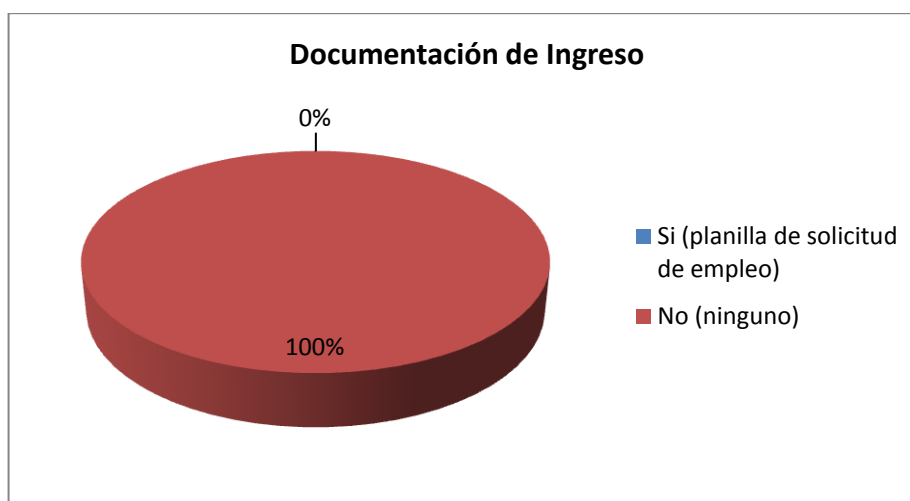
Introducción: La requisición de personal es una evidencia del proceso de reclutamiento, que sirve para identificar el perfil del candidato e indagar información fundamental para definir su continuidad en el proceso de selección.

Objetivo: Verificar que documentación se emplea para la aplicación de la vacante.

Cuadro 10: Documentación empleada para la aplicación de la vacante

Documentación de Ingreso	Cantidad	Porcentaje
Si (planilla de solicitud de empleo)	0	0%
No (ninguno)	79	100%
Total	79	100%

Gráfico 5: Documentación empleada para la aplicación de la vacante



Análisis: El 100% es decir 79 entrevistados afirmaron que no completaron ninguna solicitud de empleo, porque se puede concluir que una de las fases del proceso de reclutamiento no se está cumpliendo técnicamente.

Conclusión: Es necesario el diseño de un formato de requisición de personal como registro obligatorio para el proceso de reclutamiento.

Pregunta 6: ¿Cuál fue el tiempo entre la postulación y la primera entrevista?

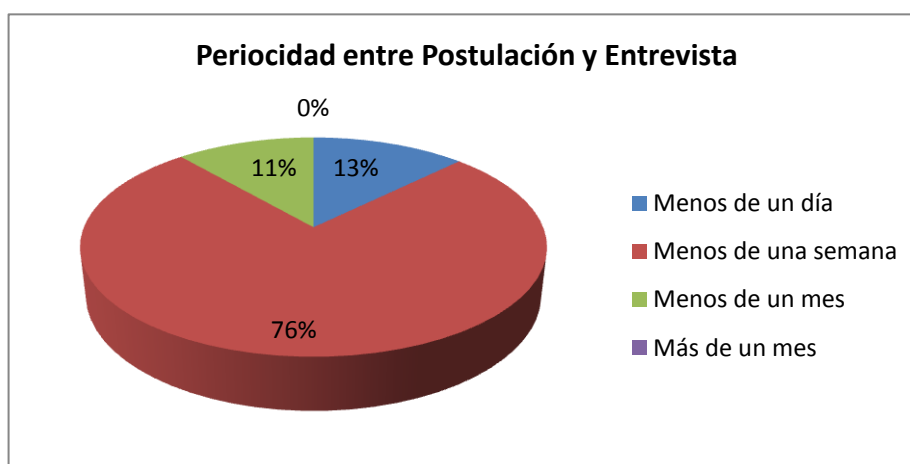
Introducción: La elaboración del cronograma para el reclutamiento y selección de un cargo es fundamental para garantizar el normal funcionamiento de las unidades y departamentos, en tal virtud el tiempo entre la publicación de la oferta y el contacto con el candidato es vital para obtener los perfiles más adecuados.

Objetivo: Conocer el tiempo empleado para concretar una entrevista a partir de la postulación de la vacante.

Cuadro 11: Tiempo entre la postulación y el contacto

Tiempo entre la Postulación y Entrevista	Cantidad	Porcentaje
Menos de un día	10	13%
Menos de una semana	60	76%
Menos de un mes	9	11%
Más de un mes	0	0%
Total	79	100%

Gráfico 6: Tiempo entre la postulación y el contacto



Análisis: El 76% es decir 60 entrevistados indican que el tiempo transcurrido entre la postulación a la vacante y la primera entrevista fue de menos de una semana, el 13% es decir 10 entrevistados indica que el tiempo estimado fue de menos de un día, mientras que el 11% es decir 9 entrevistados indica que el tiempo estimado fue menor a un mes.

Conclusión: El tiempo de contacto entre la postulación y la primera entrevista es adecuado en la mayor parte de los procesos, el plan deberá tender a definir los tiempos máximos de los procesos y definir que para cada vacante a reclutar y seleccionar se deba elaborar un cronograma.

Pregunta 7: ¿Durante su primera entrevista usted se sintió?

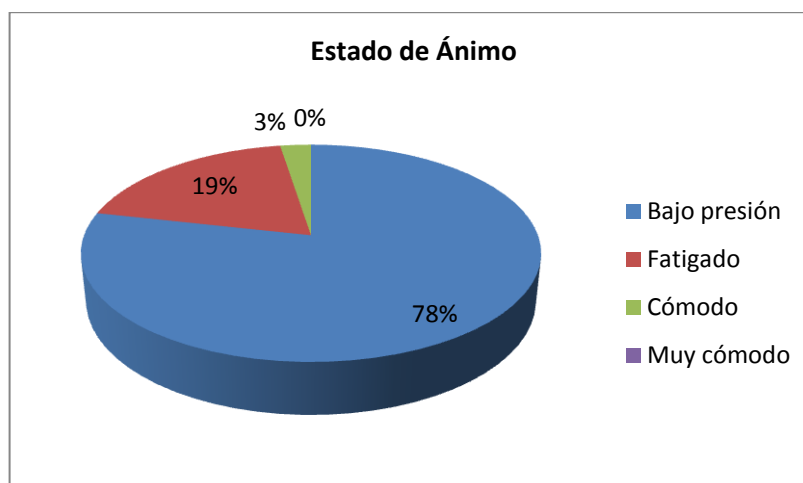
Introducción: La entrevista inicial es el primer filtro para la selección, este procedimiento debe indagar aspectos puntuales sobre el candidato que permitan tomar decisiones objetivas y seleccionar los perfiles que se adapten a las necesidades del cargo.

Objetivo: Conocer la percepción del postulante durante su primera entrevista.

Cuadro 12: Percepción sobre la primera entrevista

Estado de Ánimo	Cantidad	Porcentaje
Bajo presión	62	78%
Fatigado	15	19%
Cómodo	2	3%
Muy cómodo	0	0%
Total	79	100%

Gráfico 7: Percepción sobre la primera entrevista



Análisis: El 78% es decir 62 entrevistados afirman haber estado bajo presión durante la entrevista debido a la falta de organización y control de dicho proceso, el 19% es decir 15 entrevistados afirman haber sentido fatiga debido al tiempo de duración de la entrevista, mientras que el 3% es decir 2 entrevistados que corresponden a niveles directivos afirmaron haber estado cómodos durante este proceso.

Conclusión: El diseño de un proceso de selección, garantiza un contacto adecuado con los candidatos, permitiendo que la entrevista inicial tenga el entorno adecuado para la obtención de información de estos, eliminando el riesgo de rechazar a personas idóneas consecuencia de variaciones en el estado de ánimo o predisposición por parte de los candidatos.

Pregunta 8: ¿Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista?

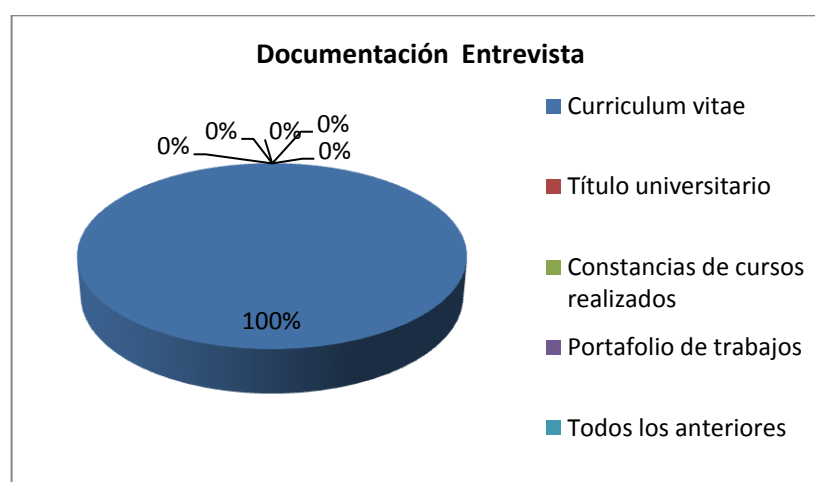
Introducción: La exigencia de documentación al momento de realizar el proceso de selección contribuye a validar la información que el candidato proporciona de sí mismo, además es un registro del proceso que contribuye a tomar decisiones sobre la aceptación o rechazo del mismo en correspondencia al perfil de cargo a cubrir.

Objetivo: Identificar la documentación exigida por la empresa.

Cuadro 13: Documentación exigida en el proceso de selección

Documentación Entrevista	Cantidad	Porcentaje
Currículum vitae	79	100%
Título universitario	0	0%
Constancias de cursos realizados	0	0%
Portafolio de trabajos	0	0%
Todos los anteriores	0	0%
Otros	0	0%
Total	79	100%

Gráfico 8: Documentación exigida en el proceso de selección



Análisis: El 100% de encuestados indicaron que la única documentación requerida fue el Currículum vitae.

Conclusión: Las actividades actuales del proceso en cuanto a documentación son deficientes. En el proceso de selección se debe exigir la presentación de la documentación que valide la información presentada en el currículum, evitando la posibilidad de error o deshonestidad por parte del candidato que puedan en lo posterior derivarse en problemas de desempeño.

Pregunta 9: ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar a Panamericana del Ecuador S.A.?

Introducción: El diseñar un proceso de selección estandarizado para toda la organización permite identificar aspectos a mejorar, reducir el tiempo entre la necesidad de una vacante y la contratación del candidato, garantizar que el perfil del candidato corresponda al exigido para el cargo, además de reducir la rotación de personal.

Objetivo: Identificar el número de entrevista realizadas antes de la obtención del cargo.

Cuadro 14: Número de entrevista realizada antes de la obtención del cargo

Entrevistas Realizadas para el Ingreso	Cantidad	Porcentaje
Ninguna	0	0%
Una	70	89%
Dos	7	9%
Tres o más	2	3%
Total	79	100%

Gráfico 9: Número de entrevista realizada antes de la obtención del cargo



Análisis: El 89% de entrevistados afirmaron haber asistido a una sola entrevista, lo que deja notar que no existe un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal, el 9% afirman haber realizado un proceso más largo e indicaron su asistencia a dos entrevistas, mientras que el 3% mantuvieron tres entrevistas.

Conclusión: Es evidente la carencia de un proceso de selección, políticas y procedimientos estandarizados, de ahí que se justifique la elaboración de una propuesta para Panamericana del Ecuador S.A.

Pregunta 10: ¿Cuál fue el tiempo transcurrido entre la primera entrevista y la entrevista con el jefe del área?

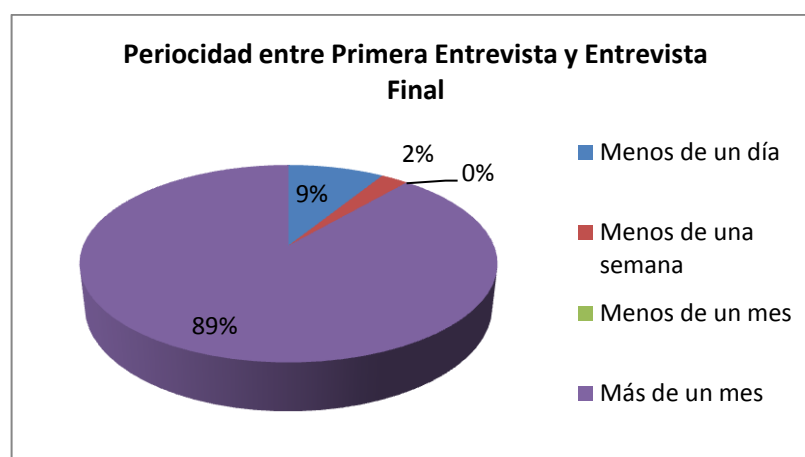
Introducción: La elaboración de un cronograma para cada proceso contribuye al control de actividades, además que garantiza la continuidad del trabajo en las unidades o departamentos solicitantes, los retrasos en el proceso de selección afectan el desempeño de las áreas y evidencian desorganización en el área de talento humano de las empresas.

Objetivo: Establecer el tiempo transcurrido entre la entrevista inicial y la final.

Cuadro 15: Tiempo transcurrido entre la entrevista inicial y la final

Periodicidad entre Primera Entrevista y Entrevista Final	Cantidad	Porcentaje
Menos de un día	7	9%
Menos de una semana	2	3%
Menos de un mes	0	0%
Más de un mes	70	89%
Total	79	100%

Gráfico 10: Tiempo transcurrido entre la entrevista inicial y la final



Análisis: El 89% de entrevistados indican que el tiempo transcurrido entre la primera entrevista y la entrevista con el jefe del área fue de mayor a un mes ya que antes debieron pasar por un proceso de pruebas y exámenes médicos, el 9% indica que el tiempo estimado fue menor a un día; mientras que el 3% indica que el tiempo estimado fue menor a una semana.

Conclusión: El proceso de selección de personal en Panamericana del Ecuador S.A. es deficiente, no se apega a un conjunto de actividades estandarizadas, afectando al desempeño departamental; no existe un cronograma adecuado según el perfil de cargo a seleccionar.

Pregunta 11: ¿La documentación recibida fue cotejada (original vs copia)?

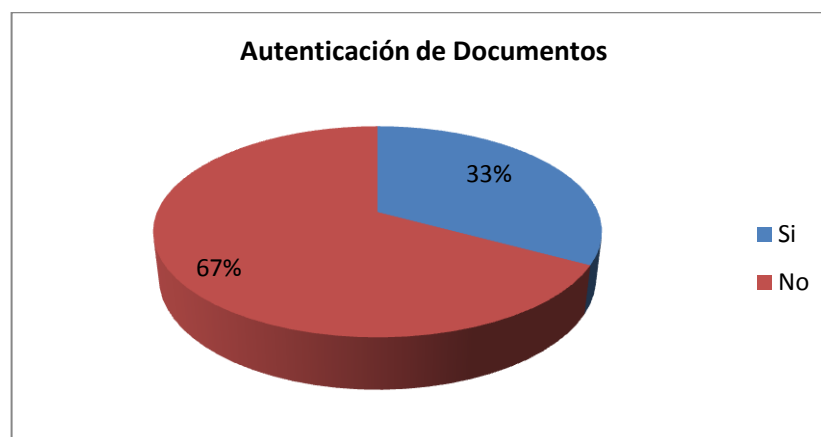
Introducción: Verificar la documentación recibida en el proceso permite validar lo actuado, además que es un filtro para la identificación de potenciales fraudes o en ciertos casos el ingreso de personas inadecuadas a la organización.

Objetivo: Conocer si la validación de documentos se realiza como proceso.

Cuadro 16: Solicitud de documentos para el proceso

Autenticación de Documentos	Cantidad	Porcentaje
Si	26	33%
No	53	67%
Total	79	100%

Gráfico 11: Solicitud de documentos para el proceso



Análisis: El 67% de encuestados contestaron que no y que sus documentos fueron recibidos en la empresa en copias y que hasta el momento el Departamento de Recursos Humanos no ha solicitado los originales, mientras que el 33% es decir 26 entrevistados contestó que el Departamento de Recursos Humanos sí les pidió originales de los documentos entregados en su Curriculum Vitae.

Conclusión: Es evidente que el proceso de reclutamiento y selección de la empresa no maneja estándares para todas sus actividades, esta desorganización genera conflicto en los registros, debido a que no se posee archivos validados por cada trabajador.

Pregunta 12: ¿Se le ejecutó a usted algunas de estas pruebas?

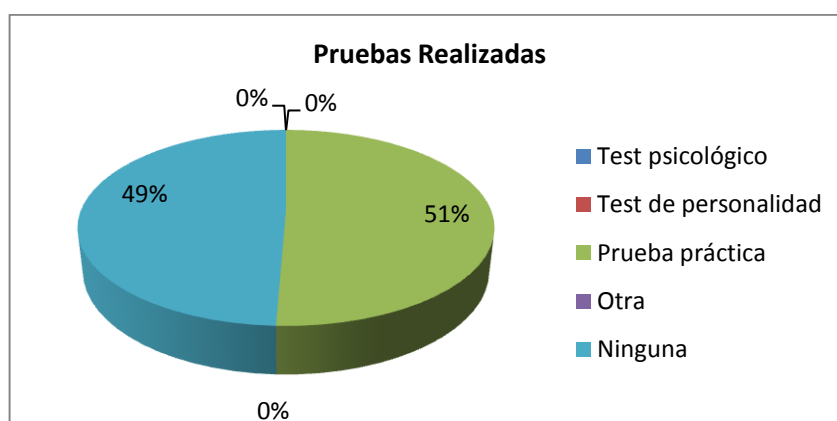
Introducción: El propósito de las pruebas pre ocupacionales es verificar el cumplimiento de las competencias que afirma poseer el aspirante, puesto que un conjunto de entrevistas no pueden tomarse como único insumo para la toma de decisiones, siendo este procedimiento insuficiente.

Objetivo: Conocer las pruebas realizadas para la selección de los postulantes.

Cuadro 17: Pruebas realizadas a los postulantes

Pruebas Realizadas	Cantidad	Porcentaje
Test psicológico	0	0%
Test de personalidad	0	0%
Prueba práctica	40	51%
Otra	0	0%
Ninguna	39	49%
Total	79	100%

Gráfico 12: Pruebas realizadas a los postulantes



Análisis: El 51% de entrevistados indicaron haber realizado pruebas prácticas, mientras que el 49% indicaron no haber realizado prueba alguna, lo que indica que el personal no es evaluado adecuadamente.

Conclusión: El proceso de selección a diseñarse deberá tomar en cuenta la implementación de pruebas complementarias a las entrevistas y validación de documentación, como métodos de valoración de los aspirantes previo a decidir su vinculación. Las pruebas deberán ser psicológicas, técnicas y físicas, en cumplimiento con las normas nacionales vigentes.

Pregunta 13: ¿Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?

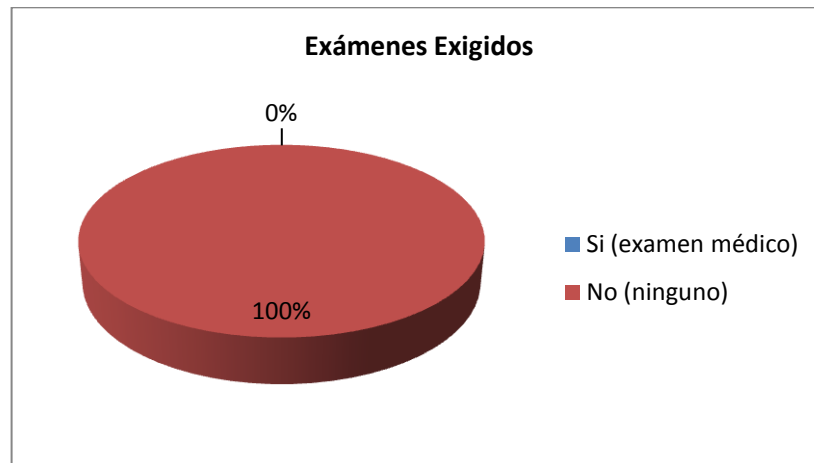
Introducción: La aprobación del decreto 2393 relacionado con la Seguridad y Salud Ocupacional, además de lo aprobado y publicado en la Resolución 390 del IESS, implica la necesidad de realizar exámenes médicos pre ocupacionales a cualquier candidato que haya sido seleccionado, esto como política de cada empresa para identificar la existencia de enfermedades previas y reducir la incidencia de riesgos potenciales en el trabajo.

Objetivo: Conocer los exámenes médicos realizados en el proceso de selección.

Cuadro 18: Exámenes médicos realizados en el proceso

Exámenes Exigidos	Cantidad	Porcentaje
Si (examen médico)	0	0%
No (ninguno)	79	100%
Total	79	100%

Gráfico 13: Exámenes médicos realizados en el proceso



Análisis: El 100% de entrevistados respondieron que no se les practicaron estudios médicos durante el proceso de selección.

Conclusión: En correspondencia con la normativa nacional vigente, el proceso de reclutamiento y selección de personal para Panamericana del Ecuador S.A. deberá definir exámenes médicos pre ocupacionales.

Pregunta 14: ¿Antes del período de prueba le realizaron charlas de inducción general?

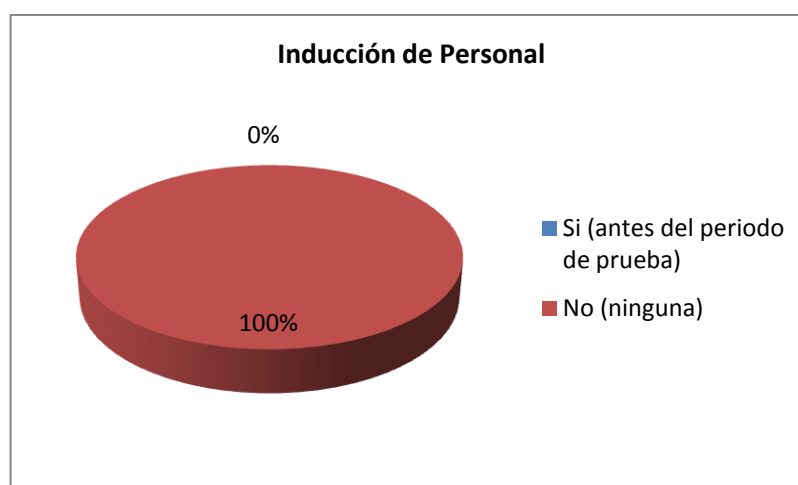
Introducción: La inducción es el proceso inicial al momento de una vinculación, su objetivo es crear una relación entre el nuevo empleado y la organización, para ello se debe realizar una explicación consistente sobre la empresa, su historia, aspectos estratégicos, políticas y normas, en un primer nivel. En un segundo nivel, la inducción debe abordar aspectos relacionados al cargo y la actividad a realizar, de tal forma que el nuevo empleado entienda con claridad su posición y funciones en la organización. El procedimiento debe realizarse por igual para todo empleado nuevo.

Objetivo: Verificar si se realizó un proceso de inducción inmediatamente después de la vinculación.

**Cuadro 18: Realización del proceso de inducción al candidato
seleccionado**

Inducción de Personal	Cantidad	Porcentaje
Si (antes del periodo de prueba)	0	0%
No (ninguna)	79	100%
Total	79	100%

**Gráfico 14: Realización del proceso de inducción al candidato
seleccionado**



Análisis: El 100% de entrevistados indicaron no haber recibido una inducción previa al proceso de prueba, lo que muestra que el proceso es bastante deficiente.

Conclusión: Es necesario que el proceso de reclutamiento y selección de Panamericana del Ecuador S.A. tenga un procedimiento de inducción definido que sea aplicada en cada proceso de selección y se aplique para todos los nuevos empleados contratados.

Pregunta 15: ¿Le notificaron el resultado del periodo de prueba?

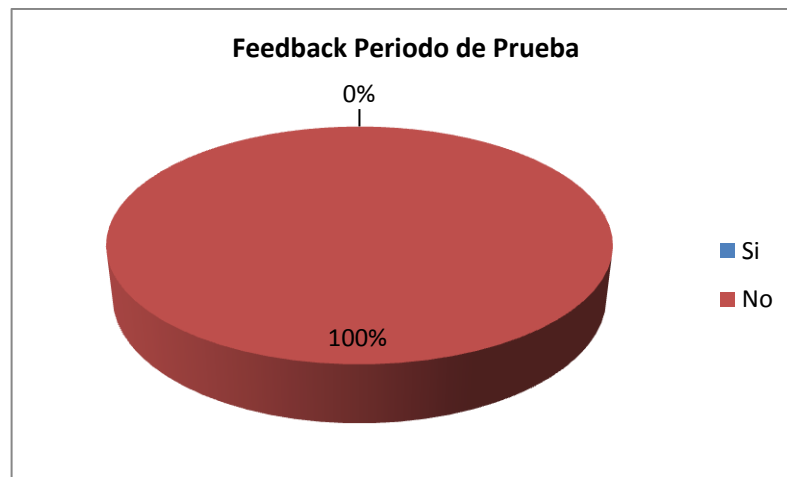
Introducción: La comunicación sobre el rendimiento de las personas durante el periodo de prueba permite mejorar el desempeño.

Objetivo: Determinar si se cumple con la comunicación del resultado de las pruebas a los candidatos seleccionados

Cuadro 19: Notificación de resultados de prueba de selección

Feedback Periodo de Prueba	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	79	100%
Total	79	100%

Gráfico 15: Notificación de resultados de prueba de selección



Análisis: El 100% de entrevistados no recibieron alguna retroalimentación al terminar el período de prueba, por lo tanto el jefe inmediato informa de forma simple que su período de prueba ha terminado y que su condición dentro de la empresa será modificada a trabajador permanente.

Conclusión: Deberá desarrollarse una política de medición de desempeño a aplicarse para los trabajadores nuevos de la empresa durante el período de prueba, a fin de aplicar acciones de mejora a los procedimientos de reclutamiento y selección; y garantizar que el resultado en el trabajo es el más adecuado.

Pregunta 16: ¿Cómo se sintió desde el punto de vista psicológico?

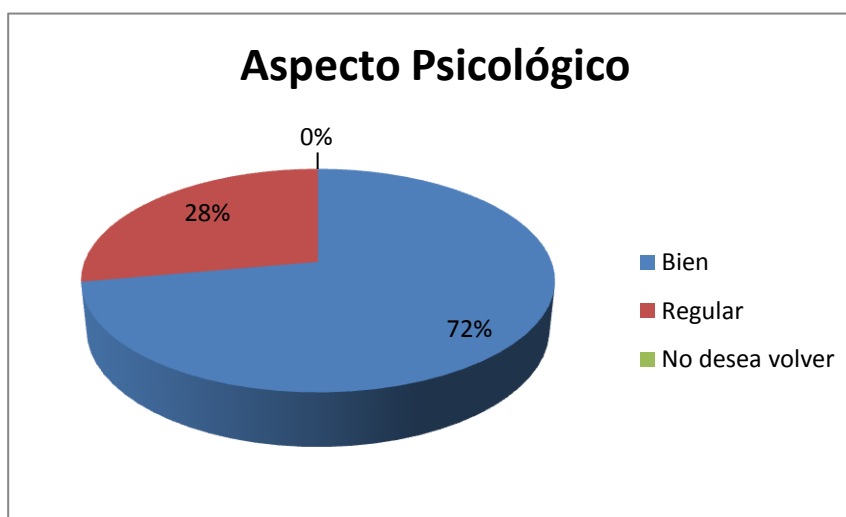
Introducción: El factor psicológico puede afectar el desempeño de los candidatos en el proceso de selección, de ahí la importancia de que las actividades sean organizadas y generen la menor cantidad de estrés para los trabajadores y postulantes, de forma que el resultado sea óptimo.

Objetivo: Definir la percepción psicológica de los candidatos en el proceso de selección

Cuadro 19: Percepción psicológica del candidato luego del proceso de selección

Aspecto Psicológico	Cantidad	Porcentaje
Bien	57	72%
Regular	22	28%
No desea volver	0	0%
Total	79	100%

Cuadro 19: Percepción psicológica del candidato luego del proceso de selección



Análisis: El 72% de entrevistados se sintieron bien ya que mantenían grandes expectativas respecto a sus nuevas funciones, mientras que el 28% manifestó que la falta de inducción no les hizo sentirse del todo cómodos en su primer día de trabajo.

Conclusión: El diseño del proceso de reclutamiento y selección contribuirá a mejorar las actividades desempeñadas actualmente en el área de talento humano, eliminando el reproceso y falencias que generen ansiedad, estrés u otro tipo de problemas asociados al comportamiento tanto para empleados antiguos como para nuevos empleados.

2.13. CONCLUSIONES

- El proceso de selección de personal en Panamericana del Ecuador S.A. es insuficiente en la aplicación de actividades estandarizadas, afectando al desempeño departamental, de ahí la necesidad de diseñar un proceso adecuado.
- Emplear los perfiles, según la estructura organizacional actual, para que estos direccionen el proceso de reclutamiento y selección; garantizando el aprovisionamiento de nuevos empleados que beneficien el desempeño general de la organización.
- Configurar un proceso de reclutamiento que define adecuadamente el uso de fuentes internas y externas de reclutamiento de personal, que además genere evidencias de lo actuado a través de registros (requisición de personal).
- Diseñar un formato de requisición de personal como registro obligatorio para el proceso de reclutamiento.
- Promulgar políticas respecto de la duración de los procesos de selección y la obligatoriedad de diseñar un cronograma de actividades que garantice la eficiencia en el reclutamiento y escogimiento de personal.
- El diseño del proceso de selección debe tomar en cuenta la aplicación de pruebas complementarias a las entrevistas y validación de

documentación, como métodos de valoración de los aspirantes previo a decidir su vinculación. Las pruebas deberán ser psicológicas, técnicas y físicas, en cumplimiento con las normas nacionales vigentes.

- Diseñar un programa de inducción definido que sea aplicada en cada proceso de selección y se aplique para todos los nuevos empleados contratados.

CAPÍTULO III


3. PROPUESTA DE UN PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.

El presente capítulo expone el desarrollo del plan de reclutamiento y selección de personal para la empresa Panamericana del Ecuador S.A., los objetivos que persigue el capítulo son:

- Diseñar el manual para el levantamiento de los perfiles de cargo por competencia para cada uno de los cargos de la empresa.
- Definir el procedimiento de reclutamiento y selección de personal sobre la base de los perfiles por competencias diseñados, que incluyen en los formularios y registros necesarios para la ejecución del procedimiento de reclutamiento y selección por parte de la empresa


3.1.MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

A continuación se expone el manual diseñado para el levantamiento de perfiles por competencias para Panamericana del Ecuador S.A., este describe los procedimientos y los perfiles previamente levantados para la correcta ejecución del proceso de reclutamiento y selección del personal.

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	


MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	68
2.	OBJETIVOS	68
3.	ALCANCE	68
4.	DEFINICIONES BÁSICAS	69
5.	FUENTES	71
6.	DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO	71
7.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	72
7.1.	Propósito.....	72
7.2.	Líder / Responsable	72
7.3.	Políticas	72
7.4.	Actividades.....	73
7.5.	Flujodiagramación del procedimiento	74
7.6.	Registros.....	75
8.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	76
9.	PERFILES POR COMPETENCIAS	94

	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta el compromiso de Panamericana del Ecuador S.A. con cada uno de sus colaboradores de la calidad en sus procesos y procedimientos de operación, se presenta a continuación el manual de levantamiento de perfiles por competencias laborales, este tiene como principales fundamentos


- Direccionamiento estratégico: Principios, Misión y Visión organizacional
- Estructura organizacional: Organigrama posicional
- Procedimientos de gestión de las Unidades Estratégicas de Negocio
- Diccionario de competencias laborales

OBJETIVOS

- Definir las tareas requeridas para el levantamiento de perfiles por competencias laborales.
- Definir los perfiles por competencias de los cargos de la organización según el organigrama posicional.

ALCANCE

El presente manual tiene como alcance a todos los procedimientos de la empresa que hagan referencia al levantamiento de perfiles de cargo por competencias laborales.

	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

DEFINICIONES BÁSICAS

Asegurador: Es la persona que, mediante la formalización de un contrato de seguro, asume las consecuencias dañosas producidas por la realización del evento cuyo riesgo es objeto de cobertura. Sinónimo de entidad de seguros.

Competencia: Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Controlar: Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.


Coordinar: Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

Dirigir: Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

Estrategia: Puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva.

Flujograma: Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo.

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos

	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

Perfil: conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.


Recursos: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Responsables: Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.

Riesgo: En la terminología aseguradora, se emplea este concepto para expresar indistintamente dos ideas diferentes: de un lado, riesgo como objeto asegurado; de otro, riesgo como posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación, normalmente indemnización, que le corresponde.

Seguros: documento o póliza suscrito con una entidad de seguros en el que se establecen las normas que han de regular la relación contractual de aseguramiento entre ambas partes (asegurador y asegurado), especificándose sus derechos y obligaciones respectivos.

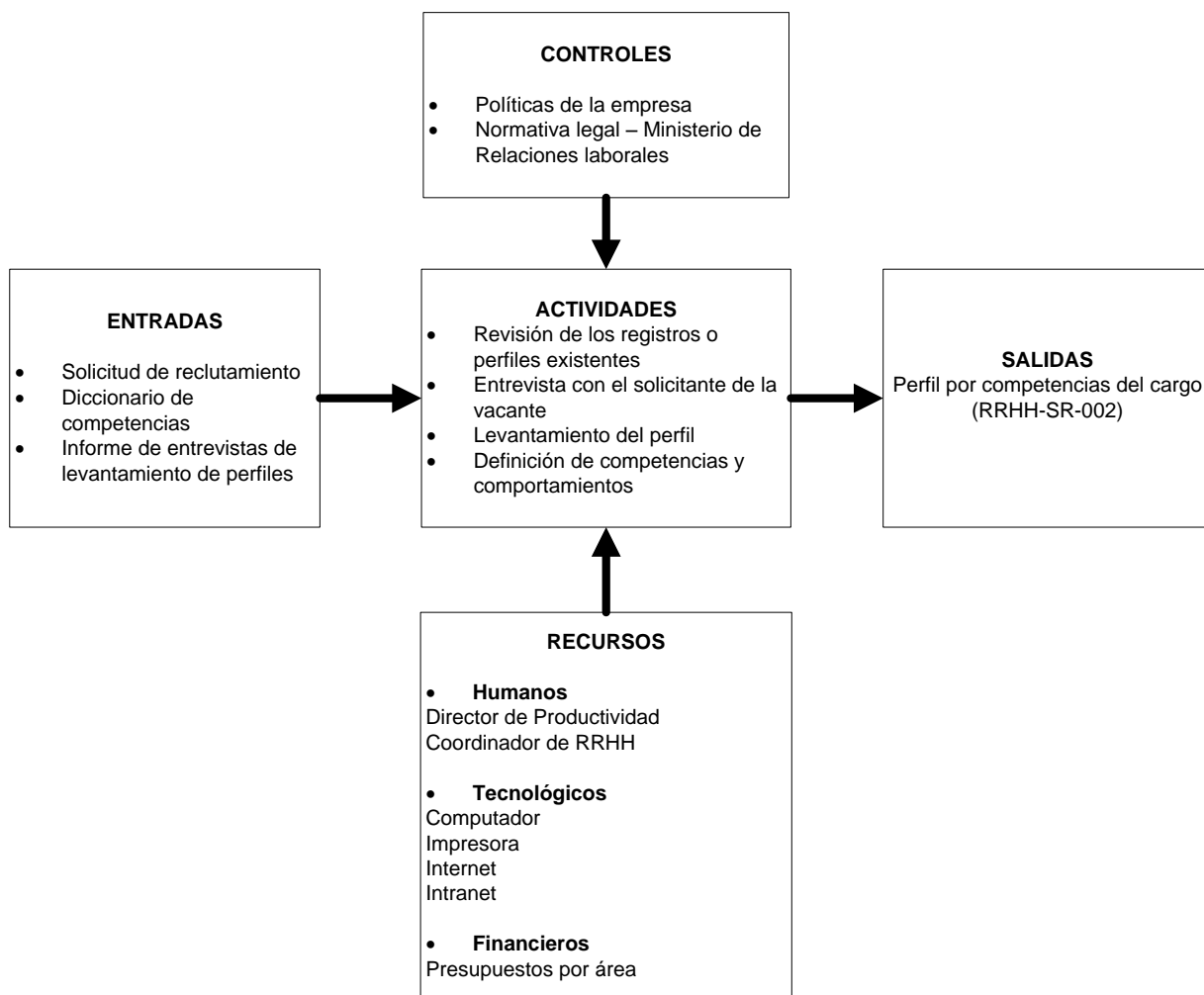
Siniestro: Es la manifestación concreta del riesgo asegurado que produce unos daños garantizados en la póliza hasta determinada cuantía.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

FUENTES

Las fuentes del presente procedimientos son los Principios, Misión y Visión organizacional, el organigrama posicional y el análisis proporcionado por cada unidad estratégica de negocio.

DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO



	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1.1. Propósito

Definir las tareas requeridas para el levantamiento de perfiles por competencia para la empresa

1.2. Líder / Responsable


Director de Productividad
Coordinador de Recursos Humanos

1.3. Políticas

La Dirección de Productividad en conjunto con la Coordinación de Recursos Humanos de Panamericana del Ecuador S.A. estará a cargo del procedimiento de levantamiento de perfiles por competencias de los cargos de la institución de acuerdo a la estructura organizacional que demanda el negocio.

Es responsabilidad de la Coordinación de Recursos Humanos gestionar las actividades para el levantamiento de los perfiles de la organización y su modificación o actualización en función de las necesidades organizacionales

Se deberá coordinar las actividades de levantamiento de perfiles con cada jefe o encargado de área, en correspondencia a las necesidades de reclutamiento de personal expresado por su unidad estratégica, siendo una obligación del encargado de RRHH la entrevista, evaluación y posterior revisión del perfil antes de ser aprobado y elevado a nivel de registro en la organización.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

Los perfiles levantados una vez aprobados deberán constar en el presente manual de perfiles por competencia y serán revisados una vez cada año como parte de la actualización profesional y dependiendo de las necesidades organizacionales.

Los perfiles deberán ser puestos en conocimiento de los directores de cada unidad estratégica a fin de que ellos tengan conocimiento previo al envío de solicitudes de reclutamiento y selección de personal a fin de evitar conflictos en estos procedimientos.

1.4. Actividades

Código	Tarea	Documento	Responsable
01	Diseño del instrumento para levantamiento de perfiles por competencias	Registro de perfil de cargo pro competencias: RRHH-SR-001	Director de Productividad - Coordinador de RRHH
02	Entrevista con gerentes, directores, jefaturas o encargados de área para levantamiento de perfiles	Informe (No registro)	Coordinador de RRHH
03	Levantamiento de requisitos por cargo		Coordinador de RRHH
04	Definición de competencias y comportamientos	Diccionario de competencias y comportamientos	Director de Productividad - Coordinador de RRHH
05	Revisión del perfil por competencias con los involucrados		Coordinador de RRHH
06	Aprobación y registro del perfil por competencias del cargo	Registro de perfil de cargo pro competencias: RRHH-SR-001	Coordinador de RRHH
07	Revisión del perfil por competencias según solicitud de reclutamiento		Coordinador de RRHH

	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

1.5. Flujiogramación del procedimiento

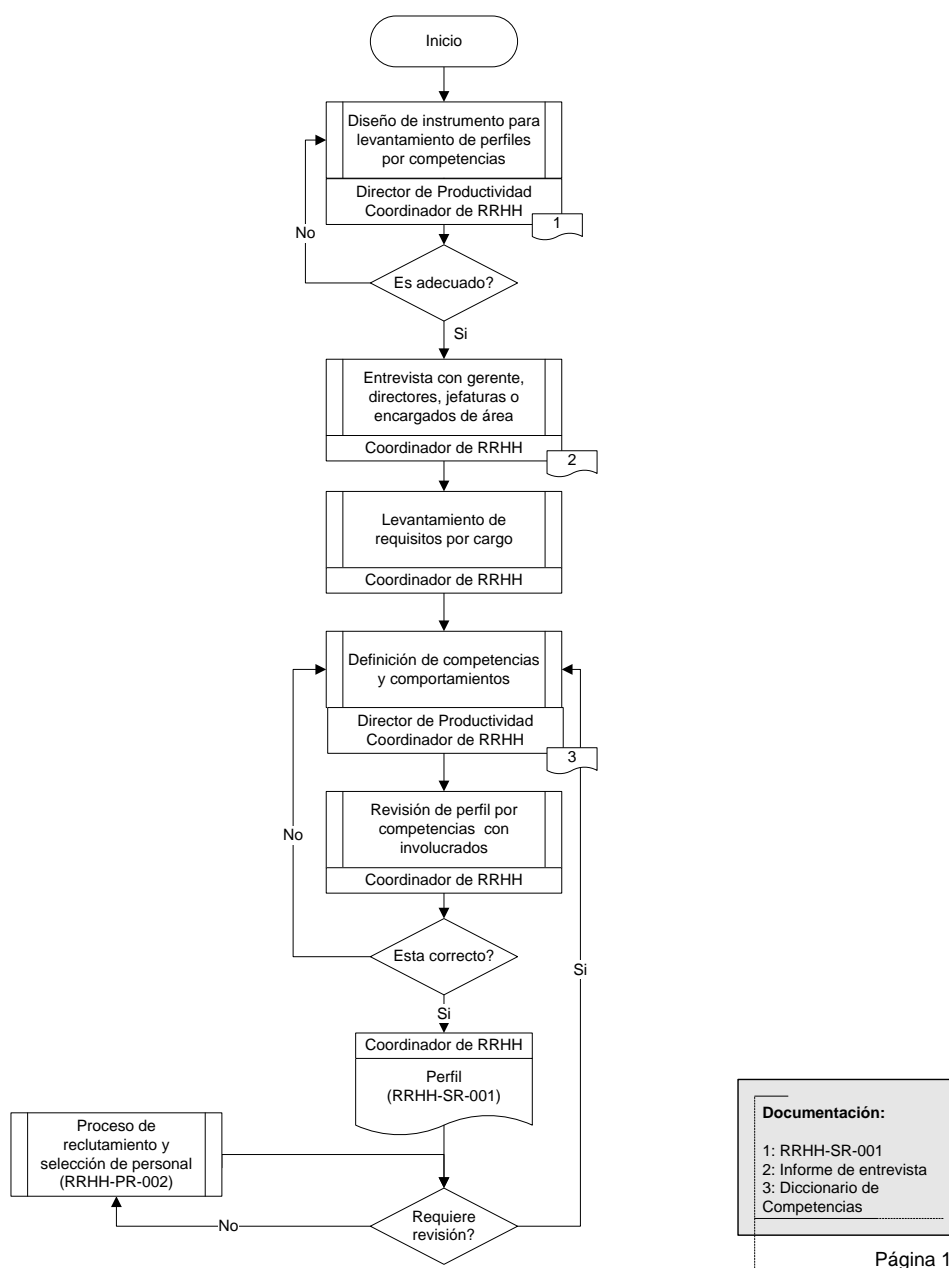
PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.


Proceso: Levantamiento de perfiles por competencias

Versión: 0.0

Fecha: Noviembre de 2012

Código: RRHH-PR-001



	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

1.6. Registros

PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.
DESCRIPCIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS


COD:	RRHH-SR-002
	Versión 0.0

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO				
2. DESCRIPCIÓN DE CARGO				
2.1 Area/ Departamento / Unidad				
2.2 Supervisor Inmediato				
2.3 Cargos que Supervisa				
2.4 Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:				
2.5 Propósito o misión del Cargo:				
3. FUNCIONES				
a				
b				
c				
d				
e				
f				
g				
h				
i				
j				
k				
l				
4. PERFIL POR COMPETENCIAS				
4.1 Competencias Cardinales				
	A	B	C	D
a				
b				
c				
d				
e				
4.2 Competencias Específicas				
	A	B	C	D
a				
b				
c				
d				
e				
f				
g				
h				
i				
j				
5. FORMACIÓN REQUERIDA				
5.1 Formación profesional				
Nivel académico				
Título o grado obtenido				
5.2 Formación Adicional				
Idiomas que debe hablar				
Nivel de dominio (en %)				
Sistemas informáticos				
Nivel de dominio (en %)				
5.3 Formación Transversal				
	A	B	C	D
6. EXPERIENCIA				
	0 a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	Más de 5 años
Instituciones Similares				
Posiciones Similares				
Misma posición				
7. REQUISITOS				
Edad (años)	De		A	
Género				
Ciudad de Residencia				
Movilización Propia				
Disponibilidad para viajar				

Levantado por: _____

Revisado por: _____

Aprobado por: _____

	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	


DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias generales

ÉTICA	<p>Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.</p>
--------------	--

NIVELES


100%	75%	50%	25%	
A	B	C	D	No desarrollada
<p>Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece el marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. Prioriza valores y buenas costumbres, aún por sobre interés propios y del sector u organización.</p>	<p>Guía decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales. Respetar a su gente respetando las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse en base a buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres. Orienta a su gente cuando ésta se encuentra en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios. Hace aporte y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes</p>	<p>Guía sus acciones por sus valores morales, orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera. Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas costumbres y los valores y principios morales, velando por su cumplimiento por parte de la gente que lo rodea. Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales. Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.</p>	<p>Actúa de acuerdo con los valores y principios morales. Respetar las pautas de acción que le impone la organización. Es confiable, y sus principios sólidos. Acepta consejos y directivas que lo reorientan, si ha cometido un error u omisión en términos del respeto de los valores, las buenas prácticas y las buenas costumbres. Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guían a su acción</p>	<p>Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o los de la organización, en cuyo caso prioriza los fines y beneficios a obtener, al modo de lograrlos. Respetar escasamente las buenas costumbres y el buen trato; no guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.</p>

	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

JUSTICIA	Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores y en el manejo del personal, velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.
-----------------	--

NIVELES


A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No desarrollada
<p>Evalúa y valora cada cosa y a cada persona en su adecuada medida, y de acuerdo con una escala de valores en la que predominan la ética y el respeto por los demás. Es consciente de la importancia que tiene sus clientes y proveedores; los atiende como merece, y promueve esta actitud en la empresa. Valora altamente a las personas, su conocimiento y su experiencia, por lo que estructura su organización y las políticas de personal de modo de aprovechar, desarrollar y premiar a cada uno en la medida que corresponde. Realiza negocios en general basándose en el principio de que todos deben ganar, e instruye a su gente para que actúe de la misma forma. Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través de su gestión (estrategias, herramientas, etc.) Se recurre a él como referente en este sentido.</p>	<p>Implementa acciones para el desarrollo de las capacidades actuales y potenciales de toda su gente, y brinda oportunidades de crecimiento según los merecimientos de cada persona. Fija objetivos desafiantes pero razonables para cada equipo y persona, y establece retribuciones y premios adecuados al nivel de exigencia, dedicación y calidad del desempeño que cada uno logra. Genera proyectos de trabajo en los que involucra a todos, brindándoles oportunidades de participación cuando sus habilidades y conocimientos se pueden aprovechar mejor. Es equitativo en la distribución de recursos, incluso con la finalidad de desarrollar a clientes y proveedores</p>	<p>Trata a todas las personas con igual respeto y dedicación, y reconoce y aprovecha las habilidades de a cada quien de la mejor forma, en pos del logro del objetivo del grupo. Realiza el seguimiento del desempeño de cada miembro de su equipo, les da feedback periódicamente, los orienta para que continúen desarrollándose y administra los premios con equidad. Está siempre disponible para resolver duda y brindar consejo o asesoramiento tanto técnico como persona a aquellos que los necesitan, y sus palabras son siempre adecuadas, en concordancia con lo que piensa y lo que se debe hacer. Media en las discusiones laborales y nunca pierde de vista los objetivos y políticas de la organización, así como el cuidado por las personas.</p>	<p>Trata con respeto e igualdad a todas las personas. Atiende con la misma dedicación a todos los clientes, independientemente de su relevancia comercial. Se preocupa por cumplir con las políticas y reglas organizacionales, sin intentar sacar ventaja. Reclama solo lo que se merece. Sus compañeros recurren a él informalmente a fin de que les ayude a resolver con criterio y equidad algún conflicto laboral cotidiano surgido entre ellos</p>	<p>Trata de sacar ventaja de las relaciones comerciales, con clientes y proveedores. Privilegia los afectos, a la gente conocida; no tiene en cuenta los méritos para retribuir o beneficiar</p>

	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	<p>Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa - cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.</p>
-------------------------------	---

NIVELES


A	B	C	D	No desarrollada
<p>El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo. Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes. Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores. Prioriza la relación de largo con el cliente por sobre los beneficios inmediatos ocasionales. Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y preocupación en cuenta a los propios clientes de éste. Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes</p>	<p>Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes. Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes. Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos. Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes. Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno</p>	<p>Está disponible para los clientes internos y externos. Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado. Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina. Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos. Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta. Genera mecanismos para conocer la satisfacción del cliente.</p>	<p>Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes. Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros. Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen. Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas. Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.</p>	<p>No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes. Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión respecto de las necesidades de los clientes. No monitorea el nivel de satisfacción o de insatisfacción de clientes. Le molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas o necesidades.</p>

	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

CALIDAD EN EL TRABAJO	<p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.</p>
------------------------------	--

NIVELES


100%	75%	50%	25%	
A	B	C	D	No desarrollada
<p>Posee un amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos. Estructura su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de procesos y servicios. Genera nuevos negocios y oportunidades, que demanda alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización. Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y se desarrollen. Posee amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas, y comparte su visión y conocimiento con sus subordinados. Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad del conocimiento y expertise de su gente</p>	<p>Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes. Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes. Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos. Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes. Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno</p>	<p>Está disponible para los clientes internos y externos. Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado. Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina. Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos. Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta. Genera mecanismos para conocer la satisfacción del cliente.</p>	<p>Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes. Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros. Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen. Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas. Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.</p>	<p>No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes. Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión respecto de las necesidades de los clientes. No monitorea el nivel de satisfacción o de insatisfacción de clientes. Le molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas o necesidades.</p>

	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

INICIATIVA	<p>Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.</p>
-------------------	---

NIVELES

A	B	C	D	No desarrollada
<p>Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos, y prever alternativas de acción. Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.</p> <p>Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.</p> <p>Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores, y da coaching a su gente para que trabaje en el mismo sentido dentro de sus respectivos equipos de trabajo.</p> <p>Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a la situación inesperada o de cambio.</p> <p>Da el ejemplo con su actitud, y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia</p>	<p>Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.</p> <p>Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.</p> <p>Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo si cuenta con la información y el tiempo necesarios.</p> <p>Tiene una respuesta ágil frente a los cambios.</p> <p>Promueve en su gente la participación en acciones y evaluaciones preventivas.</p>	<p>Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir en el corto plazo.</p> <p>Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.</p> <p>Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema</p> <p>Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.</p> <p>Es consultado por sus colaboradores en casos que se requieren su capacidad de decidir y analizar problemas.</p>	<p>Aborda oportunidades o problemas del momento.</p> <p>Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.</p> <p>Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia.</p> <p>Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le ponen a consideración y generar espacios para la comunicación interna y el intercambio de ideas.</p>	<p>Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva sola. Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes.</p> <p>Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios.</p> <p>Tiene dificultades de para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.</p>

	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	


Competencias específicas:

1	LIDERAZGO	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en un dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo
---	------------------	--

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Orienta la acción de sus grupos. Inspira con su ejemplo Anticipa los escenarios posibles de desarrollo Fija objetivos Tiene energía y perseverancia	Fija objetivos Escucha a los demás y es escuchado El grupo lo percibe como líder motiva al grupo Maneja el cambio	Fija objetivos El grupo lo percibe como líder Es confiable Se aplica en la tareas con energía	No es percibido como líder tiene dificultades para fijar objetivos No es tomado como referente para consejos le cuesta administrar la energía

Cargos en los que aplica: Director SOAT y Masivos, Director Comercial Negocio Tradicional, Director de Reaseguros, Coordinador de Reaseguros, Director Comercial Vida y Asistencia Médica, Director de Emisión, Director de Sistemas.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

2	LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	Habilidad de comunicar la visión estratégica de la empresa, hace que la visión sea posible y alcanzable
----------	---------------------------------	---

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Comunica en los altos niveles de la organización la estrategia Promueve su visión en todos los niveles Actúa como sponsor de innovación Consigue los cambios que propone Es reconocido	Su visión es aceptada por los directivos Logra compromiso y apoyo de los accionistas Genera emprendimientos	La visión que propone no siempre es aceptada Logra apoyo en situación críticas Está atento a propuesta innovadoras del mercado Tiene dificultades para conseguir recursos para el cambio	Rara vez recibe apoyo No comunica claramente la visión SE guía de modas y no propone siempre cambios Sus propuestas son a destiempo

Cargos en los que aplica: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Calidad y Productividad, Gerente Financiero, Gerente de Control Técnico.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

3	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización para identificar una propuesta estratégica adecuada
---	------------------------------------	---

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Comprende rápidamente el entorno Analiza profundamente la información Evalúa escenarios alternativos Detecta nuevas oportunidades de negocios Se anticipa a los competidores	Compren los cambios del entorno Establece mecanismos de análisis de información periódica Se esfuerza por generar estrategias adecuadas Detecta oportunidades para hacer negocios Genera vínculos estratégicos	Esta atento a los cambios del entorno interpreta la información que dispone Identifica los recursos para alcanzar los objetivos estratégicos	Está desactualizado Realiza análisis simples y lineales Suele estar atrasado en la información del mercado No detecta oportunidades de mercado

Cargos en los que aplica: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Calidad y Productividad, Gerente Financiero, Coordinador de Recursos Financieros, Gerente de Control Técnico, Director de Cobranzas, Director Contable.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

4	EMPOWERMENT	Establece objetivos de desempeño claro y las correspondientes responsabilidades personales
----------	--------------------	--

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Define claramente los objetivos de desempeño, proporciona dirección a los equipos Aprovecha la diversidad t logra valor añadido. Cumple como consejero de las demás personas, emprende y tiene ideas de mejora	Fija objetivos de equipo y personales para el desempeño, aprovecha los valores de los equipos para dar resultado, escucha los aportes y opiniones de otras, alienta a la genta a trabajar en sus capacidades	Fija objetivos personales, aprovecha los aportes de los demás y se integra con ellos, maneja los recursos adecuadamente y según su criterio, orienta y se deja orientar	Tiene dificultades para fijar los objetivos personales y profesionales, no se integra adecuadamente al equipo, no comparte la consecuencias del resultado del trabajo, obstaculiza el desarrollo del grupo

Cargos en los que aplica: Asistente de Gerencia.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

5	RELACIONES PÚBLICAS	Habilidad para establecer relaciones con personas cuya cooperación es necesario para los resultados del trabajo de la empresa
---	----------------------------	---

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Establece rápidamente comunicación con personas, organizaciones y otros necesarios para la empresa, logra la cooperación de ellos y genera vínculos de largo plazo	Establece comunicaciones adecuadas con los grupos de interés, logra apoyo de ellos en ciertas actividades, establece relaciones de mediano plazo	Es ocasiones desarrolla relaciones favorables, crea un contexto adecuado para comunicarse, genera relaciones puntuales	le cuesta establecer relaciones, no consolida relaciones de ningún tipo, no consolida el respaldo de ningún grupo de interés

Cargos en los que aplica: Gerente General, Gerente Comercial, Director SOAT y Masivos, Coordinador SOAT y Masivos, Analista Técnico y Administrativo SOAT y Masivos, Director Comercial Negocio Tradicional, Coordinador Comercial, Gerente de Calidad y Productividad, Gerente Financiero, Coordinador de Recursos Financieros, Director de Reaseguros, Director Comercial Vida y Asistencia Médica, Coordinador de Suscripciones de Vida y Asistencia Médica, Gerente de Control Técnico, Inspector de Riesgos, Director de Emisión, Director de Cobranzas, Director Contable.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

6	TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, trabajar juntos por objetivos y metas de la organización
----------	--------------------------	---

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Alienta la formación de equipos en toda la organización, se muestra satisfecho por los éxitos de los demás, apoya el desempeño de otros, prioriza los objetivos organizacionales a largo plazo, es un referente en el manejo de equipos	Anima y motiva a los demás, desarrolla el espíritu del equipo, implementa alternativas de trabajo en equipos, resuelve conflictos	Solicita opinión a los miembros, valora las ideas ajenas, promueve la colaboración	Tiene dificultades para colaborar, trabaja mejor de forma individual, prioriza los objetivos personales

Cargos en los que aplica: Analista Técnico Emisión del SOAT, Asistente Emisión SOAT, Asistente Comercial, Coordinador RRHH, Trabajadora Social, Analista de Planeación y desarrollo, Asistente de planeación y Desarrollo, Cajero General, Asistente de Caja, Asistente Administrativo 1, Auxiliares, Recepcionista, Analista de Reaseguros, Servicio al Cliente, Auxiliar de Archivo, Asistente de Indemnizaciones, Analista de Emisión, Asistente de Emisión, Asistente de Cobranza, Asistente Contable.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

7	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia frente a las necesidades de la organización
----------	---	---

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Estimula y premia acciones de eficiencia en su gente, apoya procesos de mejora de la calidad, planifica actividades en busca de lograr mejoras en el desempeño	fija personalmente y para otros los parámetros de calidad y resultados, trabaja bajo objetivos definidos, diseña indicadores, retroalimenta el trabajo	Realiza cambios para mejorar el rendimiento poco satisfactorio, analiza los resultados y busca mejoras, comunica sus objetivos	Le cuesta dar resultados, se guía por bajos estándares de desempeño, tiene dificultades para cumplir con la gestión, ignora los informes y estadísticas.

Cargos en los que aplica: Director SOAT y Masivos, Coordinador SOAT y Masivos, Analista Técnico Emisión SOAT, Asistente Emisión SOAT, Director Comercial Negocio Tradicional, Coordinador Comercial Tradicional, Asistente Comercial, Asistente Plan y Desarrollo, Cajero General, Asistente de Caja, Asistente Administrativo 1, Auxiliares, Director de Reaseguros, Coordinador de Reaseguros, Analista de Reaseguros, Director Comercial Vida Y Asistencia Médica, Coordinador de Suscripciones Vida y Asistencia Médica, Auxiliar de Archivo, Asistente de Indemnizaciones, Analista Técnico de Riesgos, Director de Emisión, Analista de Emisión, Asistente de Emisión, Director de Sistemas, Líder de Sistemas, Asistente de Cobranza, Asistente Contable.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

8	COLABORACIÓN	Capacidad de trabajar en grupos multidisciplinares con otras áreas
----------	---------------------	--

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Comparte información con sus colaboradores, pares y otros, mantiene una actitud abierta, muestra interés en los objetivos y tareas, mantiene excelente relaciones interpersonales	Comparte información pertinente con los demás, está abierto a recibir ideas de otros, realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de objetivos	Proporciona información si se la solicitan, muestra interés en colaborar si es necesario, ayuda a otros cuando se lo piden, escucha a veces a los demás	Es individualista, muestra poca inclinación a contribuir con resultados, no proporciona información y prefiere los resultados personales

Cargos en los que aplica: Asistente de Gerencia.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

9	HABILIDAD ANALÍTICA	Tiene que ver con el alcance y el tipo de razonamiento de la persona, además de la forma en la que organiza el trabajo
---	----------------------------	--

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Comprende los procesos de su trabajo, detecta problemas en su área, detecta oportunidades de mejora, recopila información adecuada, reconoce tendencias, trabaja con hechos, clasifica ideas y genera reportes	Comprende los procesos, detecta a tiempo problemas, recopila información y establece relaciones simples numéricas	Detecta problemas, comprende los procesos y está involucrado en la solución, puede organizar información, identifica relaciones básicas	Tienes escasa capacidad de análisis, generalmente no identifica el problema, no interpreta información o le es difícil y muestra poco interés en desarrollar soluciones

Cargos en los que aplica: Analista Técnico Emisión SOAT, Asistente emisión SOAT, Asistente Comercial, Asistente de Plan y Desarrollo, Cajero General, Asistente de Caja, Asistente Administrativo 1, Analista de Reaseguros, Asistente de Indemnizaciones, Analista Técnico de Riesgos, Analista de Emisión, Asistente de emisión, Líder de Sistemas, Asistente de Cobranza, Asistente Contable.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

10	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Demostrar sensibilidad pos las necesidades de los cliente interno y externos
----	---	--

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Identifica y comprende las necesidades del cliente interno y externo, optimiza tiempo y busca la satisfacción de los clientes, trata de consolidar procesos que satisfagan la expectativa de los clientes supera los estándares esperados de servicio	Mantiene actitud positiva, se preocupa de la calidad en el trabajo, se responsabiliza de dar seguimiento a los clientes, busca herramientas	Actúa reactivamente a las necesidades de los clientes, es cordial, cumple con las políticas, esta disponible para resolver problemas y preguntas	No tiene buena comunicación con los clientes, confunde a los demás, no atiende reclamos, no evalúa la satisfacción de los clientes

Cargos en los que aplica: Coordinador SOAT y Masivos, Analista Técnico Emisión SOAT, Asistente Emisión SOAT, Coordinador Comercial, Asistente Comercial, Director de Productividad, Coordinador RRHH, Trabajadora Social, Cajero General, Recepcionista, Analista de Reaseguros, Coordinador de Suscripciones Vida y Asistencia Médica, Servicio al Cliente, Analista Técnico de Riesgos, Analista de Emisión, Asistente de Emisión, Asistente de Cobranza, Asistente Contable.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

11	NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación con los grupos de interés
----	--------------------	---

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Conoce la situación de la contraparte, analiza sus fortalezas, y debilidades, investiga, anticipa las necesidades e intereses del grupo con quien negocio, se baja en criterios objetivos par decidir, se concentra en las posiciones empresariales, logra acuerdos satisfactorios para ambas partes	Reúne información para entender el panorama de la negociación, se esfuerza por identificar las ventajas comunes, formula criterios objetivos, maneja la comunicación adecuadamente	Busca datos sobre intereses comunes para negociar, se muestra cordial y respetoso, busca argumentos para negociar, plantea acuerdos , trata de ser objetivo	No posee habilidades de comunicación, tiende a involucrarse emocionalmente, emite juicios de valor, no cierra acuerdos satisfactoriamente

Cargos en los que aplica: Gerente Comercial, Director SOAT y Masivos, Director Comercial Negocios Tradicional, Director de Reaseguros, Coordinador de Reaseguros, Director Comercial Vida y Asistencia Médica.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

12	PRODUCTIVIDAD	Habilidad para fijar para sí mismo objetivos de desempeño pone encima de lo normal alcanzándose exitosamente
----	----------------------	--

NIVELES

A	B	C	No desarrollada
Se conduce con responsabilidad en las tareas asignadas, se auto exige, propone mejoras de acuerdo a su criterio, lidera tareas de mejora	Aborda las tareas con exigencia y rigurosidad, se preocupa por su trabajo, aporta creativamente	Actúa cooperativamente en el desarrollo de tareas, cumple con su trabajo y desarrolla sus tareas	Necesita supervisión constante, no posee criterios de autoevaluación, es disperso en el trabajo, su rendimiento es bajo en tareas que no le gustan

Cargos en los que aplica: Analista Técnico Emisión SOAT, Asistente Emisión SOAT, Asistente Comercial, Asistente de Planeación y Desarrollo, Asistente de Caja, Asistente Administrativo 1, Auxiliares, Analista de Reaseguros, Auxiliar de Archivo, Asistente de Indemnizaciones, Analista Técnico de Riesgos, Analista de Emisión, Asistente de Emisión, Asistente de Cobranzas, Asistente Contable.


	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

14	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Se trata de actuar con eficacia a pesar de la presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad
----	--------------------------------	---

NIVELES


A	B	C	No desarrollada
Resuelve eficientemente tareas contra el tiempo y obstáculos mayores, actúa adecuadamente ante situaciones límite, mantiene actitud positiva a pesar de situaciones estresantes y de alta exigencia de resultados, se conduce con profesionalismo	Reacciona con voluntad para sacar adelante trabajos a pesar de cambios, transmite confianza y tranquilidad, propone estrategias para dominar el trabajo bajo estrés	Requiere de guía para organizarse ante situaciones de trabajo difíciles, maneja sin problemas situaciones difíciles la mayoría de las veces, baja el rendimiento ante circunstancias difíciles	Actúa con notable ineficiencia cuando surgen una o más dificultades, se desorganiza y entorpece el proceso ante una situación de estrés, se conduce con agresividad entre los problemas laborales

Cargos en los que aplica: Analista Técnico emisión SOAT, Asistente Emisión SOAT, Asistente comercial, Asistente de Plan y Desarrollo, Asistente de Caja, Asistente Administrativo 1, Auxiliares, Analista de Reaseguros, Auxiliar de Archivo, Asistente de Indemnizaciones, Analista Técnico de Riesgos, Analista de Emisión.

 PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

PERFILES POR COMPETENCIAS


En el Anexo Nro. 1 se describen los perfiles por competencias para todos los cargos de la empresa.

 PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS	MANUAL DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES	CÓDIGO:	RRHH-PR-001
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PAGINA:	

ANEXO NRO. 1
PERFILES POR COMPETENCIAS
SEGÚN CARGO


3.2. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El manual de reclutamiento y selección se sirve de los perfiles para optimizar y mejorar estas tareas en Panamericana del Ecuador S.A., a continuación se presenta la propuesta objeto de la presente investigación, el manual a detalle.

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	


MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	99
2. OBJETIVOS.....	99
3. ALCANCE.....	100
4. DEFINICIONES BÁSICAS.....	100
5. FUENTES.....	102
6. DIAGRAMA GENERAL DE LOS PROCESOS.....	103
7. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	103
7.1. Proceso de reclutamiento de personal.....	103
7.1.1. Propósito.....	103
7.1.2. Líder / Responsable.....	104
7.1.3. Políticas.....	104
7.1.4. Diagrama general del procedimiento.....	107
7.1.5. Actividades.....	108
7.1.6. Flujodiagramación del procedimiento.....	109
7.1.7. Registros.....	111
7.2. Proceso de selección de personal.....	112
7.2.1. Propósito.....	112
7.2.2. Líder / Responsable.....	112
7.2.3. Políticas.....	112
7.2.4. Diagrama general del procedimiento.....	116
7.2.5. Actividades.....	117
7.2.6. Flujodiagramación del procedimiento.....	118
7.2.7. Registros.....	120

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

1. INTRODUCCIÓN


Tomando en cuenta el compromiso de Panamericana del Ecuador S.A. con cada uno de sus colaboradores de la calidad en sus procesos y procedimientos de operación se presenta a continuación el manual de reclutamiento y selección de personal por competencias, los fundamentos que motivan el desarrollo del presente manual son:

- Direccionamiento estratégico: Principios, Misión y Visión organizacional
- Estructura organizacional: Organigrama posicional
- Procedimientos de gestión de las Unidades Estratégicas de Negocio
- Manual de Levantamiento de perfiles por competencias de la empresa (RRHH-PR-001)

El presente manual se define como la norma a utilizar para todos los procedimientos de reclutamiento y selección del personal en Panamericana del Ecuador S.A. por cuanto se establece las políticas, procedimientos, tareas y perfiles necesarios para este fin.

2. OBJETIVOS

- Establecer los lineamientos, políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal por competencia en la empresa.
- Definir los registros y documentación habilitante del procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

- Seleccionar al personal más idóneo para la organización de acuerdo al perfil

3. ALCANCE

El presente manual tiene como alcance a todos los procedimientos de la empresa que requieran del reclutamiento y selección de personal.

4. DEFINICIONES BÁSICAS

Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe.


Visión: Es la declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo

Selección: Es el conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Reclutamiento: Es el conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un proceso de selección

Fuentes de reclutamiento: Son los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Fuente internas de reclutamiento: Búsqueda de aspirantes idóneos para un proceso de selección al interior de la empresa.

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

Fuentes externas de reclutamiento: Búsqueda de aspirantes idóneos para un proceso de selección en medios externos a la empresa.

Candidato: Persona que se postula para participar en un proceso de selección para ocupar algún cargo o puesto de trabajo vacante.

Rechazado: Persona que habiendo postulado para un puesto de trabajo no es seleccionada por considerarse que no cumple el perfil.


Competencia: Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Perfil: Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Flujograma: Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo.

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos.

Seguros: Documento o póliza suscrito con una entidad de seguros en el que se establecen las normas que han de regular la relación contractual de

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

aseguramiento entre ambas partes (asegurador y asegurado), especificándose sus derechos y obligaciones respectivos.

Asegurador: Es la persona que, mediante la formalización de un contrato de seguro, asume las consecuencias dañosas producidas por la realización del evento cuyo riesgo es objeto de cobertura. Sinónimo de entidad de seguros.


Póliza de seguro: Documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regula las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y asegurado.

Riesgo: En la terminología aseguradora, se emplea este concepto para expresar indistintamente dos ideas diferentes: de un lado, riesgo como objeto asegurado; de otro, riesgo como posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación, normalmente indemnización, que le corresponde.

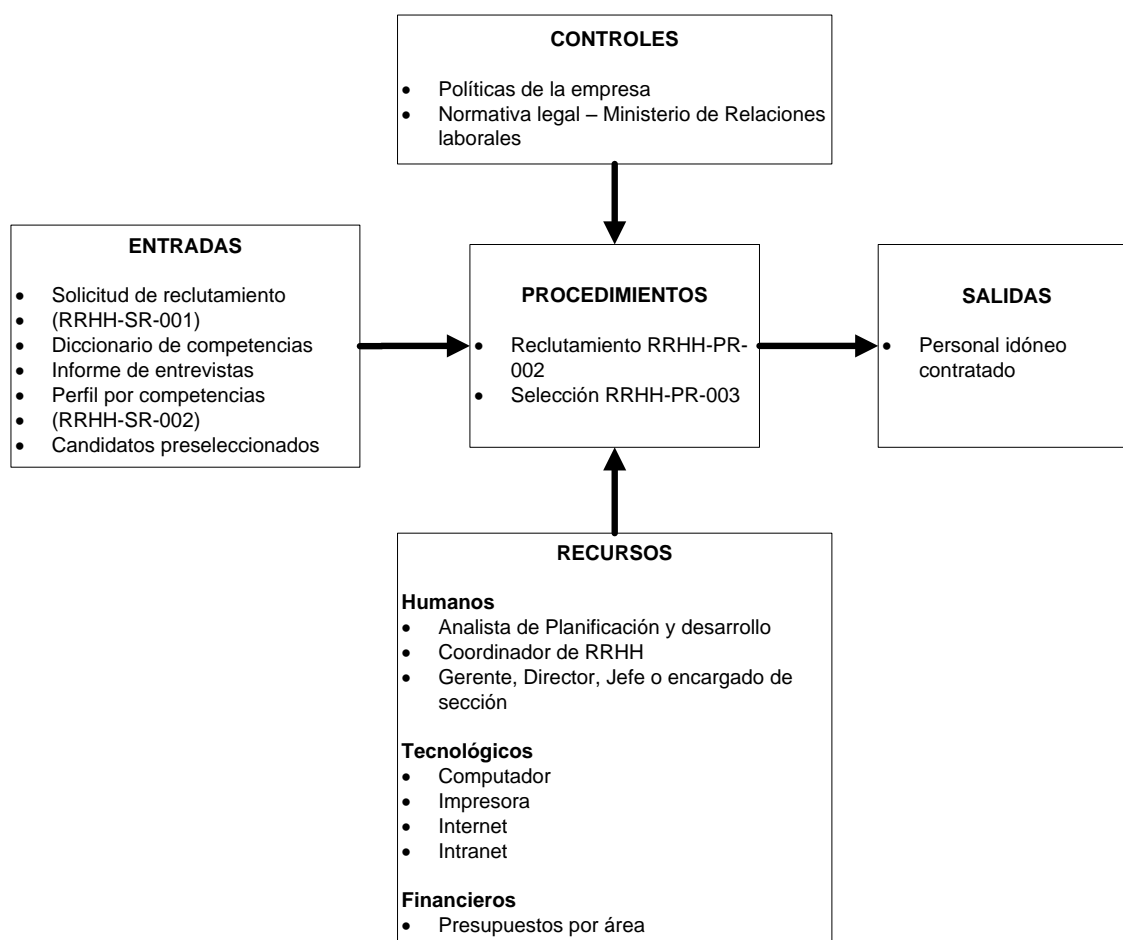
Siniestro: Es la manifestación concreta del riesgo asegurado que produce unos daños garantizados en la póliza hasta determinada cuantía.

5. FUENTES

Las fuentes del presente procedimiento son los Principios, Misión y Visión organizacional, los perfiles por competencias de cada uno de los cargos de la organización provenientes del manual de levantamiento de perfiles por competencias.

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

6. DIAGRAMA GENERAL DE LOS PROCESOS




7. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

7.1. Proceso de reclutamiento de personal

7.1.1. Propósito

Definir las tareas requeridas para el reclutamiento de personal para un proceso de selección de personal para llenar una vacante en la empresa.

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

7.1.2. Líder / Responsable


Coordinador de Recursos Humanos

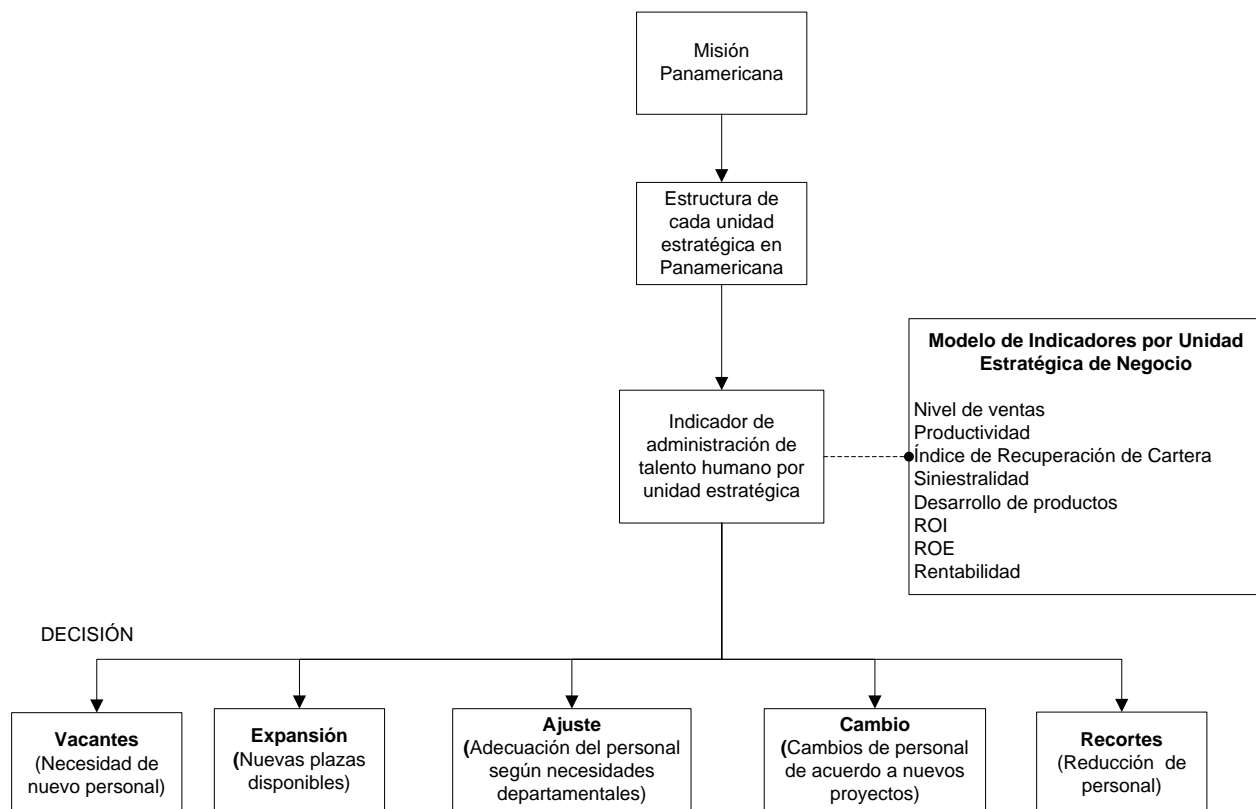
7.1.3. Políticas

Todo procedimiento de reclutamiento y selección de personal en la organización sea interno o externo deberá realizarse tomando en cuenta los perfiles por competencias descritos en el presente manual. (política de reclutamiento y selección)

El reclutamiento del personal se realiza aplicando el método basado en segmentos por cargo, el mismo que definirá en función de indicadores de gestión por cada unidad estratégica la pertinencia de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Las unidades deberán previamente diferenciar indicadores de expansión, ajuste, cambio o recorte de personal en función del siguiente diagrama.

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	




Es obligatorio para cualquier proceso de selección en cualquier unidad estratégica de negocio llenar la solicitud de reclutamiento o requisición de personal RRHH-SR-001.

Las fuentes de reclutamiento a utilizarse en cada proceso serán internas y externas, siendo responsabilidad del líder del proceso la definición de cuál de estas es la más adecuada según sea el requerimiento.

Las fuentes de reclutamiento interno a aplicarse serán: Carteleras, Intranet, E-mail e Invitaciones personales.

Internamente se puede realizar el reclutamiento en tres modalidades:

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	


- a. Transferencia de personal o Rotación a otras Unidades Estratégicas de Negocio.
- b. Ascensos de personal dentro de las mismas Unidades Estratégicas de Negocio.
- c. Transferencias o Rotación de personal a otra UEN y con ascenso a otro puesto o cargo.

1. Las fuentes de reclutamiento externo que se utilizarán en este el procedimiento son:

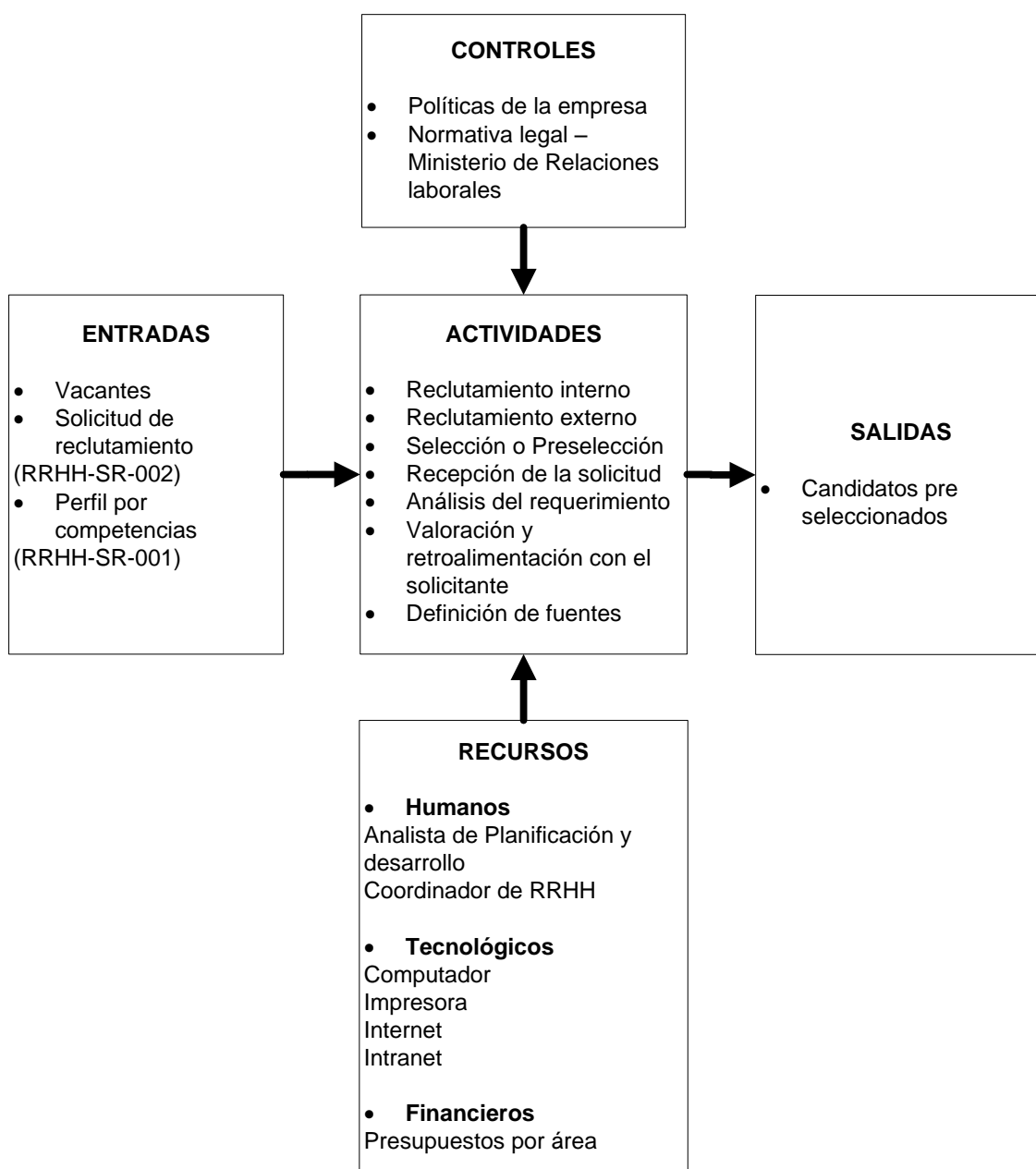
- a. Archivo de candidatos elegibles de procesos anteriores.
- b. Bolsas de empleo de Universidades y Colegios de Profesionales.
- c. Anuncios en Universidad, Institutos, Escuelas de Formación y Centros de Capacitación.
- d. Anuncios en diarios y revistas.
- e. Anuncios electrónicos.
- f. Seleccionadoras de personal.
- g. Bancos de datos de profesionales.
- h. Internet


La requisición del personal deberá ser aprobada por la Gerencia General y verificada por la Gerencia Financiera en cuanto al presupuesto requerido para el proceso de contratación.

El proceso de reclutamiento se iniciará siempre que la solicitud de requisición esté debidamente autorizada por las áreas correspondientes.

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

7.1.4. Diagrama general del procedimiento de reclutamiento



 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

7.1.5. Actividades

Código	Tarea	Documento	Responsable
01	Elaboración de la solicitud/requisición de reclutamiento		Gerente, Director, Jefe o encargado de área
02	Recepción de solicitud/requisición de reclutamiento	Solicitud/Requisición de Reclutamiento: RRHH-SR-002	Coordinador de RRHH
03	Análisis del requerimiento		Coordinador de RRHH
04	Valoración de la solicitud/requisición		Gerente, Director, Jefe o encargado de área
05	Comunicación a Gerente, Director, Jefe o persona encargada		Coordinador de RRHH
06	Selección de las fuentes de reclutamiento		Coordinador de RRHH
07	Definición del medio interno o externo de reclutamiento		Coordinador de RRHH
08	Envío de la descripción del cargo y condiciones de la vacante	Registro de perfil de cargo por competencias: RRHH-SR-001	Coordinador de RRHH
09	Definición de la forma de reclutamiento interna		Coordinador de RRHH
10	Publicación interna o externa, revisión de bases, contratación de seleccionadora		Coordinador de RRHH
11	Recepción de CV	Curriculum Vitae de los candidatos	Analista de Planificación
12	Comparación (Especificaciones del cargo vs. Características del candidato)		Coordinador de RRHH
13	Preselección de las hojas de vida		Coordinador de RRHH

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

7.1.6. Flujodiagramación del procedimiento

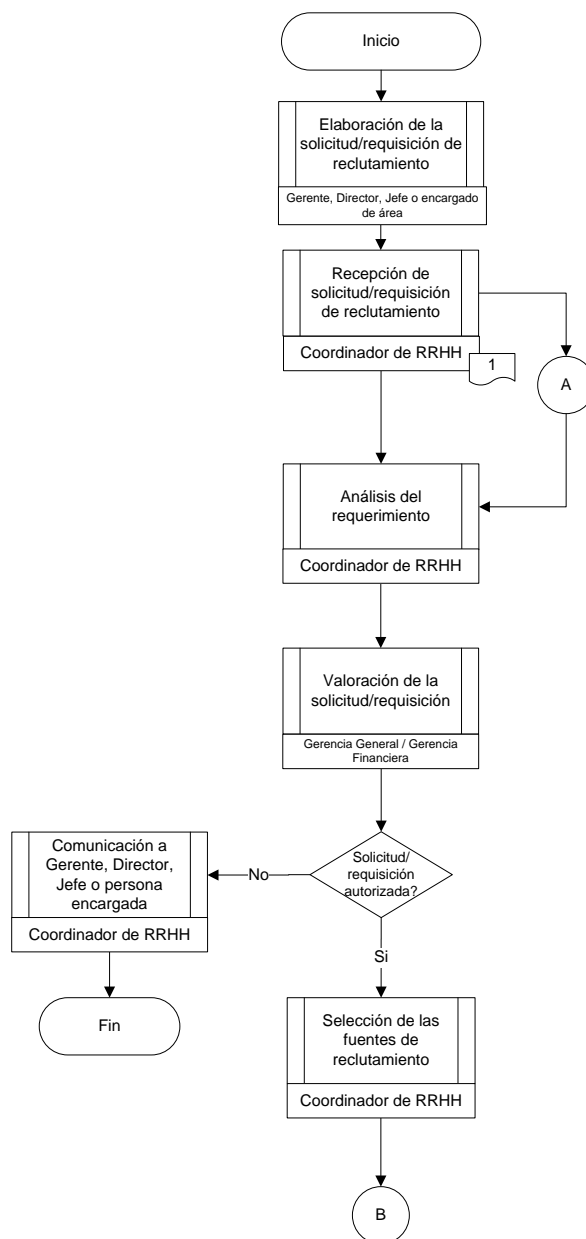
PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.

Proceso: Reclutamiento y Selección de Personal

Versión: 0.0

Fecha: Noviembre de 2012

Código: RRHH-PR-002

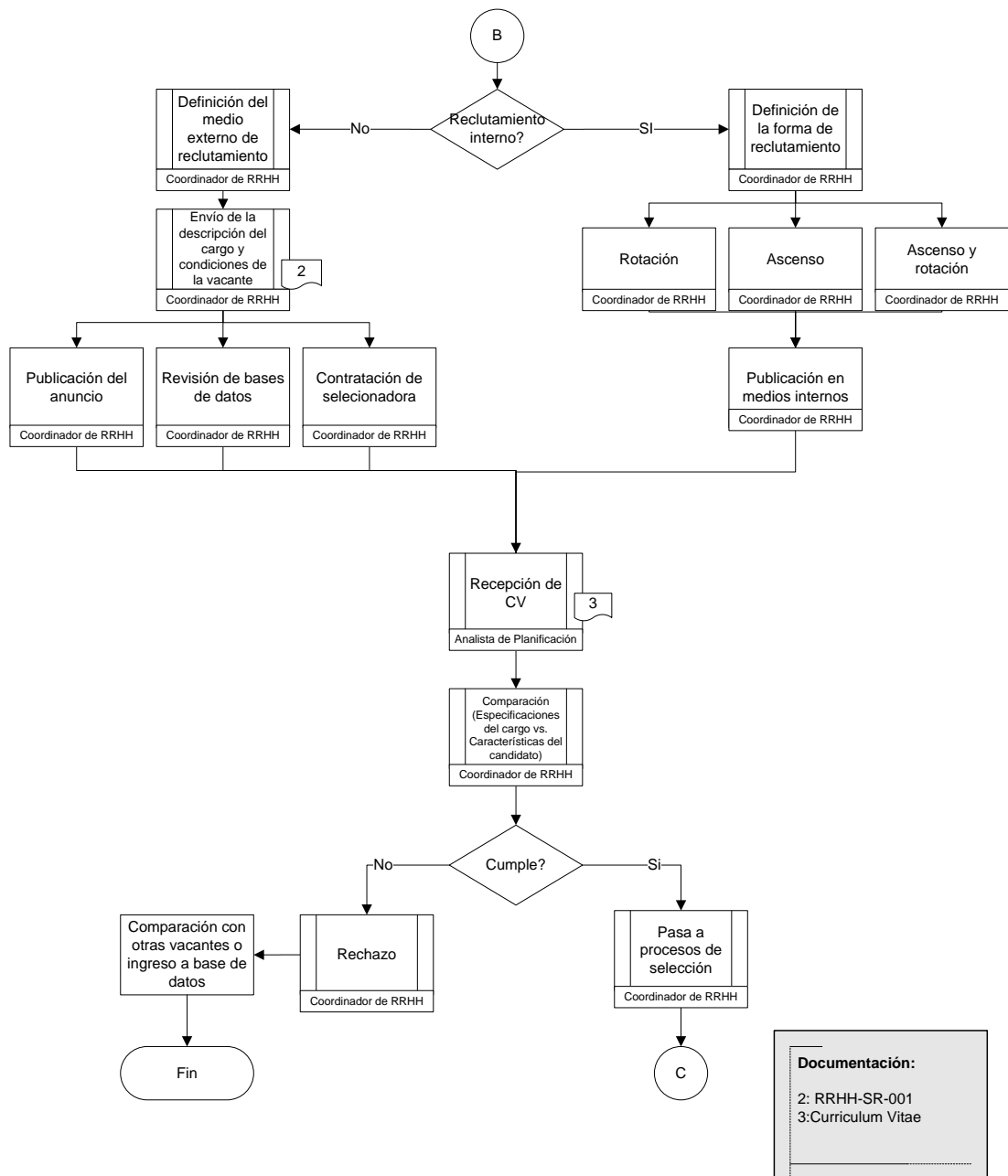



Documentación:
1: RRHH-SR-002

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	


PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.


Proceso: Reclutamiento y Selección de Personal
Versión: 0.0
Fecha: Noviembre de 2012
Código: RRHH-PR-002



	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

7.1.7. Registros

		PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A. SOLICITUD / REQUISICIÓN DE RECLUTAMIENTO	
		COD:	RRHH-SR-002 Versión 0
		FECHA:	Día / Mes / Año / /
SOLICITANTE			Código
Unidad Estratégica			
Departamento			
Cargo			
DATOS DEL PUESTO / CARGO A CUBRIR			Código
Denominación del cargo			
Cantidad de personal			
Tipo de vinculación			
Temporal		Permanente	
Justificación del reclutamiento			
Expansión		Ajuste	
Cambios UEN		Reemplazo	
Presupuesto para contratación será de:			
Gerencia General			
UEN (Comercial, Reaseguros, Emisión, Siniestros, Contabilidad, Finanzas, Administración)			
Detalle de anexos a la solicitud:			
SOLICITADO POR:		REVISADO POR:	
UEN		UEN	
Cargo		Cargo	
APROBADO POR:			
UEN			
Cargo			
CONDICIÓN DE LA SOLICITUD			
Aprobada		Negada	
			Día / Mes / Año
FECHA DE APROBACIÓN:			/ /

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

7.2. Proceso de selección de personal

7.2.1. Propósito

Definir las tareas necesarias para realizar una selección de personal para la empresa tomando en cuenta la requisición de personal, el perfil por competencias, obteniendo un candidato idóneo a ser contratado.

7.2.2. Líder / Responsable


Coordinador de Recursos Humanos

7.2.3. Políticas


El proceso de selección para un cargo en Panamericana del Ecuador S.A. iniciará previo al cumplimiento del procedimiento de reclutamiento, sin este insumo no se podrá realizar el mencionado proceso.

Se considerará candidato para el cargo a todo aspirante que haya cumplido con el contraste de requisitos en el proceso de reclutamiento.

El procedimiento de selección se ha estructurado en función del MODELO DE CLASIFICACIÓN, mismo que se adapta al procedimiento de reclutamiento, tiene como base los segmentos por cada cargo y se relacionada directamente con la fuentes de reclutamiento, ya que se deberá seleccionar el personal en función de las competencias que este posee y será tomado en cuenta para otros cargos vacantes, aplicado en función del tipo de empresa y los perfiles diseñados. El proceso de selección será por etapas, según lo descrito a continuación:

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

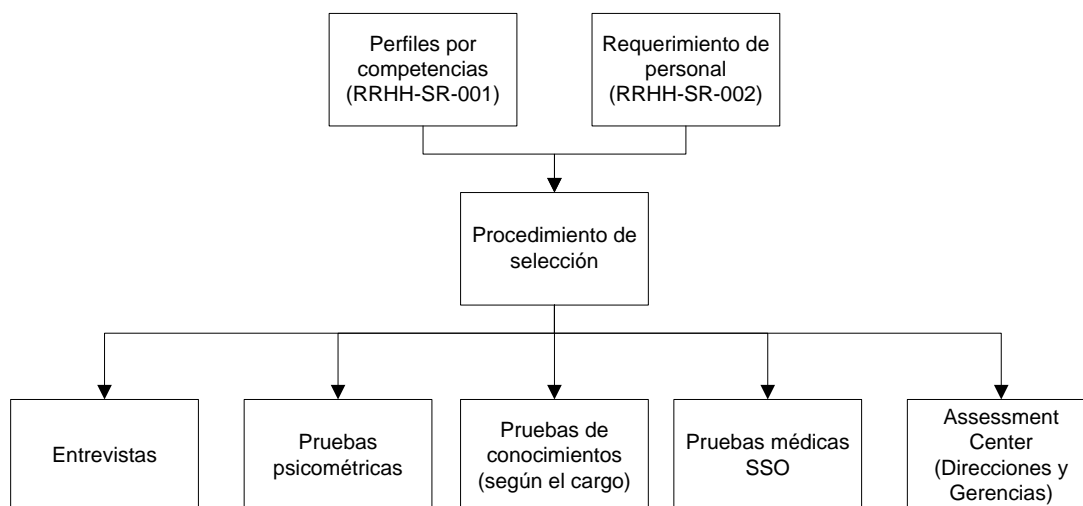
- a. Entrevista inicial: a cargo del Coordinador de Recursos Humanos cuyo fin es verificar si cumple con los requisitos exigidos en el Perfil por competencias (Registro RRHH-SR-001), los candidatos que no se apeguen al perfil tendrán la condición de “rechazados”.
- b. Segunda entrevista: a cargo del Director de Productividad tiene como objetivo contrastar el perfil del candidato con las competencias exigidas a nivel general y específico, los candidatos que no se apeguen al perfil tendrán la condición de “rechazados”. El Director deberá apoyarse en el Registro RRHH – SR - 004
- c. Aplicación de pruebas psicométricas: los candidatos que cumplan con los requisitos y competencias inherentes al cargo en selección, las pruebas psicométricas serán obligatorias, los candidatos cuyo informe elaborado por la Coordinación de RRHH, no demuestre resultados idóneos para desempeñar el cargo tendrán la condición de “rechazados”.
- d. Aplicación de pruebas de conocimientos: los candidatos que cumplan con los conocimientos exigidos para el cargo en la selección, rendirán posterior a las pruebas psicométricas y según sea el caso las pruebas de conocimientos, los candidatos cuyo informe elaborado por la Coordinación de RRHH, no demuestre resultados idóneos para desempeñar el cargo tendrán la condición de “rechazados”.
- e. Entrevista final: deberá realizarse con el jefe inmediato y tendrá como fin evaluar el conjunto de requisitos, competencias y


	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

habilidades demostradas por el candidato en el proceso. El candidato que no cumpla con las expectativas tendrá la condición de “rechazado”.

- f. Exámenes médicos pre ocupacionales: el candidato final que ha cumplido con todos los requisitos exigidos en el proceso de selección deberá someterse a exámenes pre ocupacionales con el objeto de garantizar su seguridad y salud ocupacional, además de cumplir con las normas legales vigentes, los exámenes básicos a realizarse son: Hemograma, Grupo sanguíneo, Glucemia, Creatinina, VDRL (RPR), Examen de orina, HAI de Chagas, VIH.
- g. Contratación: el candidato cuyos exámenes médicos tengan un resultado idóneo tendrá la condición de “contratado”, y se vinculará a la organización.

El proceso de selección seguirá el siguiente método para determinación de sus fases.



 PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

La valoración de cada etapa del proceso de selección será la siguiente:


Fase	Operativos	Mandos Medios	Direcciones	Gerencias
Entrevistas	25%	15%	15%	15%
Pruebas psicométricas	25%	15%	15%	15%
Pruebas de conocimientos	25%	35%	15%	15%
Pruebas médicas SSO	25%	35%	20%	20%
Assessment Center	N/A	N/A	35%	35%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Es obligación del responsable del proceso crear un archivo general con información de las tareas de selección, este será la única evidencia de la actividad realizada. (archivo por cada proceso con cronogramas).

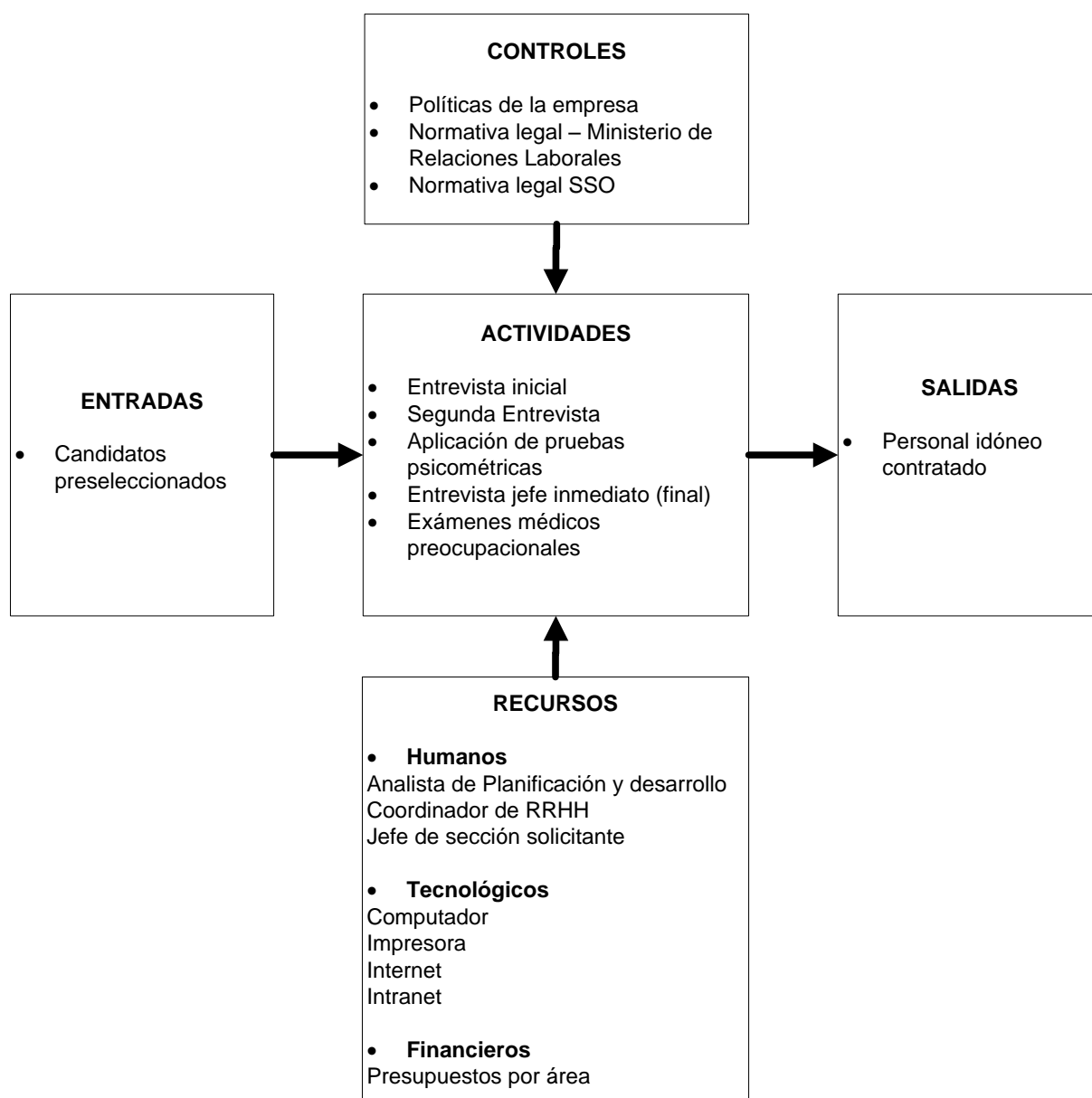
En caso de declararse desierto el proceso de selección éste deberá iniciar nuevamente, salvo el caso en el que la gerencia general disponga otra cosa.


El proceso de selección no podrá exceder los siguientes plazos en días regulares:

- a. Gerencias: de 30 a 45 días
- b. Direcciones: de 25 a 30 días
- c. Jefaturas: de 20 a 25 días
- d. Operativos: de 20 a 25 días

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	


7.2.4. Diagrama general del procedimiento



 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

7.2.5. Actividades

Código	Tarea	Documento	Responsable
01	Entrevista inicial	Solicitud de empleo: RRHH-SR-003	Coordinador de RRHH
02	Segunda Entrevista	Informe de competencias cumplidas RRHH-SR-004	Director de Productividad
03	Aplicación de pruebas psicométricas	Pruebas psicométricas	Coordinador de RRHH
04	Generación de Informes de resultados pruebas psicométricas	Informes de resultados pruebas psicométricas RRHH-SR-005	Analista de productividad y desarrollo
05	Entrevista final	Informe de competencias cumplidas RRHH-SR-004	Gerente, Director, Jefe o encargado de área
06	Exámenes médicos pre ocupacionales	Resultados de exámenes médicos	Médico ocupacional
07	Contratación	RR-SR-006	Coordinador de RRHH

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

7.2.6. Flujodiagramación del procedimiento

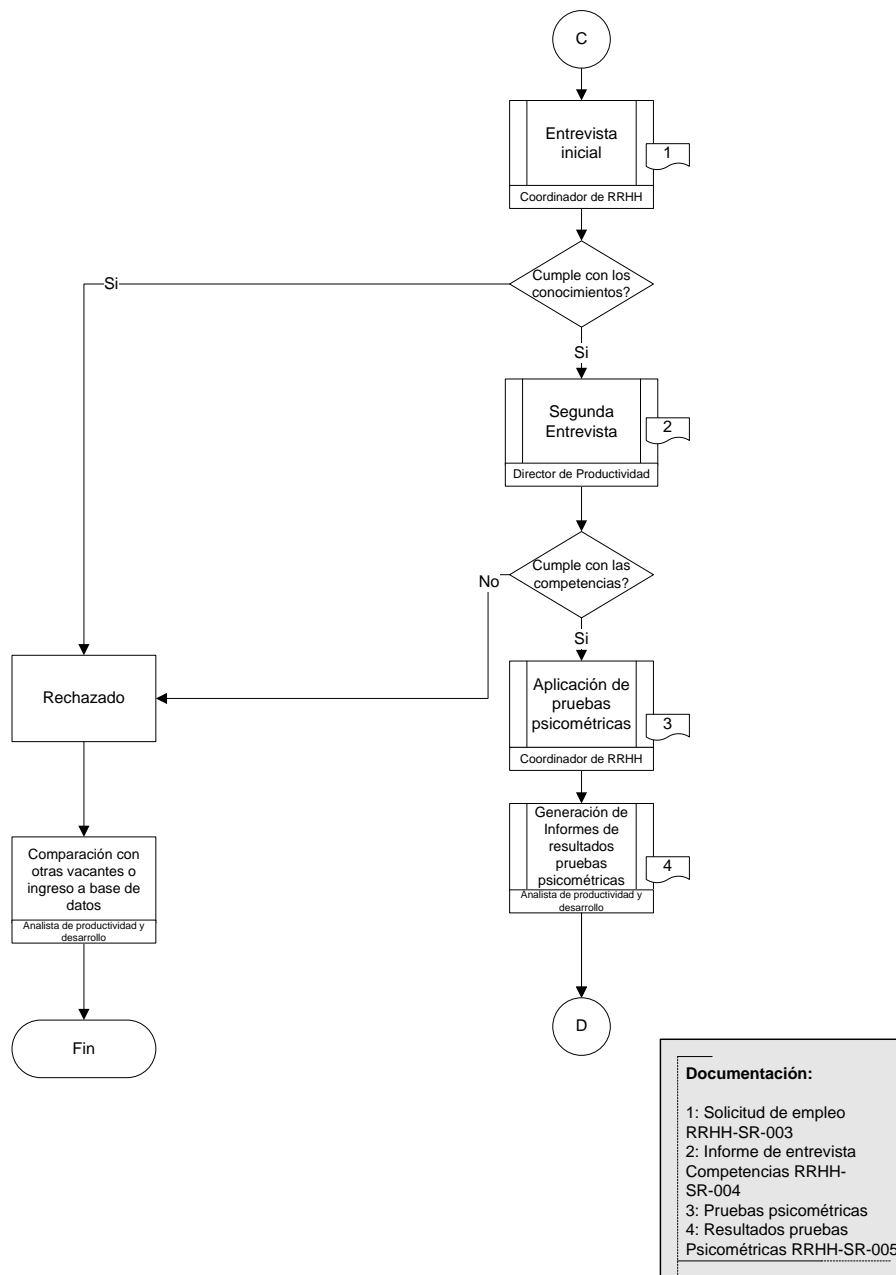
PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.

Proceso: Reclutamiento y Selección de Personal


Versión: 0.0

Fecha: Noviembre de 2012

Código: RRHH-PR-002



Página 1

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

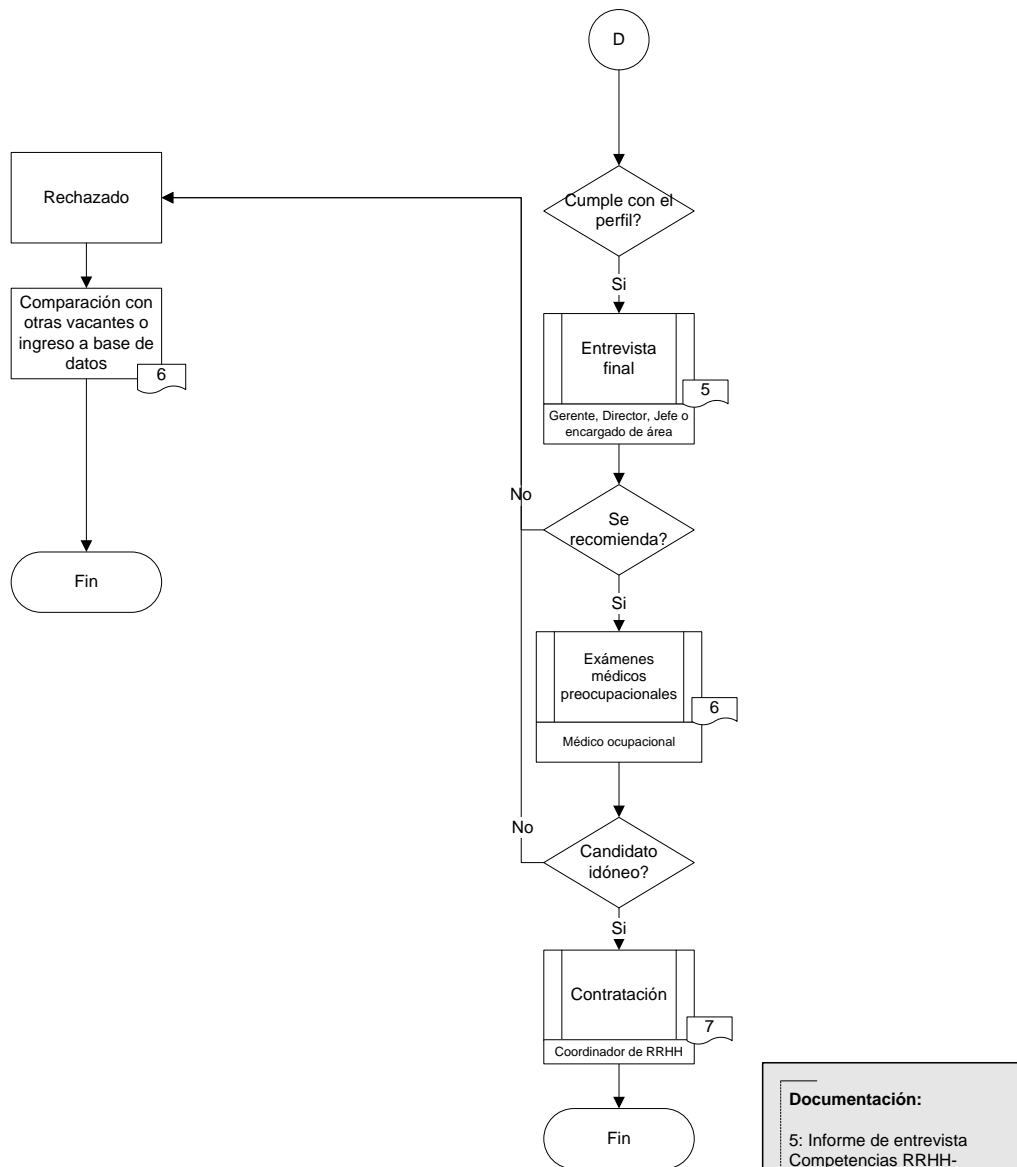
PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.

Proceso: Reclutamiento y Selección de Personal


Versión: 0.0

Fecha: Noviembre de 2012


Código: RRHH-PR-002



Documentación:
 5: Informe de entrevista Competencias RRHH-SR-004:
 6: Informe médico
 7: Ficha de ingreso RRHH-SR-006

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

7.2.7. Registros

		PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A. SOLICITUD DE EMPLEO	
PUESTO QUE SOLICITA _____ SUELDO DESEADO _____		COD: RRHH-SR-003 Versión 0	Día / Mes / Año FECHA: / /
DATOS PERSONALES			
Apellidos		Nombres	
Edad (años)			
Dirección de domicilio		Teléfono convencional	Teléfono Celular
Ciudad de residencia	Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento (Día/ Mes / Año)	
Nacionalidad	Género	Estatura	Peso
M:	F:	cm	lbs.
Estado civil		Número de Dependientes	
Soltero:	Casado:	Otro:	
Número de Cédula de ciudadanía o pasaporte		Licencia de conducir	Tipo
		Si:	No:
Vehículo		Vive en casa	
Si:	No:	Propia:	Arriendo:
Padres:		Familia:	
Parientes:		Solo:	
DATOS FAMILIARES			
Nombres y apellidos del padre		Vive	Ocupación
Lugar de Trabajo			
Nombres y apellidos de la madre		Vive	Ocupación
Lugar de Trabajo			
Nombres y apellidos de la esposa/o		Vive	Ocupación
Lugar de Trabajo			
Nombres y apellidos de sus hijos		Edad	Vive con usted
1.			Si: No:
2.			Si: No:
3.			Si: No:
DATOS DE SALUD			
¿Cómo considera su estado de salud actual?		¿Ha sufrido alguna vez accidentes laborales?	
Bueno: Regular: Malo:		Si: No:	Tipo
¿Padece alguna enfermedad actualmente?		¿Práctica algún deporte?	
Si: No:		Si: No:	Defina la frecuencia con la que lo practica
		Alta:	Media: Baja:
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Institución primaria	Título obtenido	Actividades destacadas	
Institución secundaria	Título obtenido	Actividades destacadas	
Institución superior	Título obtenido	Actividades destacadas	
Institución de posgrado	Título obtenido	Actividades destacadas	
Institución de especialización	Título obtenido	Actividades destacadas	
FORMACIÓN ADICIONAL			
Idiomas		Nivel de dominio (en porcentaje)	
		Escritura	Habla Lectura
1.			
2.			
3.			
Cursos y Seminarios (educación no formal)		Descripción	
Los más relevantes en el último año empezando desde el más reciente		Horas	Ciudad Certificación
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			



**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN**

CÓDIGO:	RRHH-PR-002
VERSIÓN:	00
FECHA:	01/11/2012
PÁGINA:	

EXPERIENCIA LABORAL <small>Empezando desde la mas reciente</small>					
Institución	Cargo desempeñado	Desde (Mes y año)	Hasta (Mes y año)	Personal a cargo (#)	Referencia
1.					Nombre: Cargo: Telf.:
2.					Nombre: Cargo: Telf.:
3.					Nombre: Cargo: Telf.:
4.					Nombre: Cargo: Telf.:
5.					Nombre: Cargo: Telf.:

LOGROS PROFESIONALES		
Institución	Cargo desempeñado	Describe el logro conseguido
1.		
2.		
3.		

REFERENCIAS PERSONALES <small>No información de trabajos anteriores</small>		
Nombres y apellidos	Teléfono convencional	Relación

LOGROS PERSONALES		
Institución	Cargo desempeñado	Describe el logro conseguido
1.		
2.		
3.		

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR	FIRMA DEL SOLICITANTE

Declaro que la información detallada en la presente solicitud es verdadera y poseo toda la documentación que la sustenta


 PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.
DISEÑO Y VALORACIÓN DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> PUESTO AL QUE POSTULA <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>		COD: RRHH-SR-004 Versión 0
		Día / Mes / Año FECHA: / / /

COMPETENCIAS DEL CARGO	ASPECTOS DE INTERÉS	PREGUNTAS	VALORACIÓN DE LA RESPUESTA OBTENIDA 1= Excelente 2= Bueno 3= Duda 4= Inaceptable	OBSERVACIONES

OBSERVACIONES FINALES DEL ENTREVISTADOR				FIRMA DEL ENTREVISTADOR	
VALORACIÓN DEL CANDIDATO		<input type="checkbox"/> Aceptado	<input type="checkbox"/> Rechazado	Cargo:	

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	



**PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.
INFORME DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**


NOMBRE DEL CANDIDATO
PUESTO AL QUE POSTULA
CALIFICACIÓN OBTENIDA EN LA ENTREVISTA


COD:	RRHH-SR-005
	Versión 0

	Día / Mes / Año
FECHA:	/ /

PRUEBAS	VALORACIÓN	COMENTARIOS

				REALIZADO POR:	
VALORACIÓN DEL CANDIDATO		Aceptado		Rechazado	REVISADO POR:

	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

		PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A. FICHA DE INGRESO		
Día / Mes / Año FECHA: / /		COD: RRHH-SR-003 Versión 0		
DATOS PERSONALES DEL TRABAJADOR				
Apellidos		Nombres		
Edad (años)				
Dirección de domicilio		Teléfono convencional		
		Teléfono Celular		
Ciudad de residencia		Lugar de nacimiento		
		Fecha de nacimiento (Día/ Mes / Año)		
Nacionalidad		Género		
		Estatura		
		Peso		
M:		F:		
		cm		
		lbs.		
Estado civil		Número de Dependientes		
Soltero:		Casado:		
		Otro:		
Número de Cédula de ciudadanía o pasaporte		Licencia de conducir		
		Tipo		
		RUC (Si lo posee)		
Si:		No:		
Vehículo		Tipo		
		Vive en casa		
Si:		No:		
Propia:		Arriendo:		
		Padres:		
		Familia:		
		Parientes:		
		Solo:		
DATOS FAMILIARES				
Nombres y apellidos del padre		Vive		
		Ocupación		
		Lugar de Trabajo		
Nombres y apellidos de la madre		Vive		
		Ocupación		
		Lugar de Trabajo		
Nombres y apellidos de la esposa/o		Vive		
		Ocupación		
		Lugar de Trabajo		
Nombres y apellidos de sus hijos		Edad		
1.		Vive con usted		
		Si: No:		
2.		Si: No:		
		Si: No:		
3.		Si: No:		
		Si: No:		
DATOS DE SALUD				
¿Cómo considera su estado de salud actual?		¿Ha sufrido alguna vez accidentes laborales?		
Bueno: Regular: Malo:		Si: No:		
		Tipo		
¿Padece alguna enfermedad actualmente?		¿Práctica algún deporte?		
Si: No:		Defina la frecuencia con la que lo practica		
		Alta: Media: Baja:		
FORMACIÓN ACADÉMICA				
Institución primaria		Título obtenido		
		Actividades destacadas		
Institución secundaria		Título obtenido		
		Actividades destacadas		
Institución superior		Título obtenido		
		Actividades destacadas		
Institución de posgrado		Título obtenido		
		Actividades destacadas		
Institución de especialización		Título obtenido		
		Actividades destacadas		
FORMACIÓN ADICIONAL				
Idiomas		Nivel de dominio (en porcentaje)		
		Escritura	Habla	Lectura
1.				
2.				
3.				
Cursos y Seminarios (educación no formal) <small>Los más relevantes en el último año empezando desde el más reciente</small>		Descripción		
		Horas	Ciudad	Certificación
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

 <p>PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS</p>	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CÓDIGO:	RRHH-PR-002
		VERSIÓN:	00
		FECHA:	01/11/2012
		PÁGINA:	

REFERENCIAS PERSONALES		
Nombres y apellidos	Teléfono convencional	Relación

FIRMA DEL TRABAJADOR
<small>Declaro que la información detallada en la presente solicitud es verdadera y poseo toda la documentación que la sustenta</small>

CONCLUSIONES

- Panamericana del Ecuador S.A. es una empresa representativa en el sector de seguros en el país, su expansión ha sido acelerada lo que ha obligado a su administración a incrementar el personal en todas las áreas, este crecimiento derivado en la adopción de procesos emergentes para la selección de personal que no le ofrecen una garantía sobre la relación entre el cargo y el candidato seleccionado.
- El proceso actual de reclutamiento y selección de personal evidencia falencias en aspectos como definición de las fuentes de reclutamiento adecuadas según el perfil, cargo y control de mando a ocupar, en cuanto a pruebas pre ocupacionales, cumplimiento de normas de SSO y las fases de selección.
- La estructura organizacional de la empresa y su amplio staff obligan a la necesidad de crear procesos adecuados y modificar la situación actual con orden y priorizando el enfoque por competencias en los perfiles para que contribuya a un mejor desempeño.
- El diseño del proceso de selección y reclutamiento para Panamericana abarcó el levantamiento de perfiles y funciones, los mismos que se realizaron a través del enfoque por competencias, tomando en cuenta las actividades actuales de cada cargo de forma que el modelo sea aplicable a toda la organización.
- Los perfiles se definieron en función del direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, los procedimientos de gestión de las Unidades Estratégicas de Negocio y el diccionario de competencias laborales, logrando definir de forma explícita y tal como lo muestra el Anexo Nro. 1 los perfiles de todos los cargos de la organización.
- El proceso de reclutamiento se lo desarrolló en función del método basado en segmentos por cargo, el mismo que definirá en función de

indicadores de gestión por cada unidad estratégica la pertinencia de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Las fuentes de reclutamiento serán internas y externas, el objetivo es garantizar una oportunidad adecuada al talento humano de la organización para ocupar las vacantes o en su defecto obtener los mejores candidatos y más idóneos para cada cargo en el mercado laboral.
- El proceso de selección ha sido diseñado bajo el modelo de clasificación, las actividades a propuestas para lograr una efectividad adecuada entre perfil y candidato es: Entrevista inicial, Segunda entrevista a cargo del Director de Productividad, Aplicación de pruebas psicométricas, Entrevista final, Exámenes médicos pre ocupacionales, Contratación.
- Se logró a través de la flujodiagramación de los procesos reducir el tiempo entre la entrevista inicial y la vinculación, el tiempo máximo aceptado en cargos de alta dirección será de 45 días en el proceso de selección y en cargos operativos de 25 días.
- El proceso propuesto garantiza una mejor operación del área de talento humano de Panamericana del Ecuador S.A., además de ser un impacto positivo para la productividad.

RECOMENDACIONES

- La empresa aprovechando el aporte del presente proyecto deberá continuar con el diseño de proceso en el área de talento humano que complementen las actividades de reclutamiento y selección a fin de consolidar un equipo humano adecuado y de alto rendimiento que garantice la productividad y buen desempeño organizacional.
- Se deberá aplicar el proceso de reclutamiento y someterlo anualmente a revisiones por parte de la coordinación de Recursos Humanos y la Dirección a fin de ajustar aspectos técnicos, políticos y legales que el entorno amerite.
- Las revisiones por la Dirección deberán abarcar las actividades, políticas y registros de cada procedimiento de forma tal que la mejora sea sustancial y contribuya a reducir costos y maximizar beneficios a la empresa.
- Los perfiles deberán ser revisados al menos cada dos años con el objeto de realizar mejoras en función del enfoque por competencias, y deberán ser levantados en el caso de generarse nuevos cargos.
- Se deberá respetar las versiones de documentos y registrar las modificaciones de darse en cada procedimiento en un listado a ubicarse al inicio del mismo a fin de mantener un control documental adecuado.
- Los procesos ejecutados deberán archivar de forma que se tenga un historial que permita evaluar las mejoras.
- En el futuro la empresa deberá obtener certificaciones de calidad que permitan desarrollar un sistema de gestión que garantice mejoras sustanciales en todas las áreas además del talento humano.

Matriz de Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO
<p>Panamericana del Ecuador S.A. es una empresa representativa en el sector de seguros en el país, su expansión ha sido acelerada lo que ha obligado a su administración a incrementar el personal en todas las áreas, este crecimiento derivado en la adopción de procesos emergentes para la selección de personal que no le ofrecen una garantía sobre la relación entre el cargo y el candidato seleccionado.</p>	<p>La empresa aprovechando el aporte del presente proyecto deberá continuar con el diseño de proceso en el área de talento humano que complementen las actividades de reclutamiento y selección a fin de consolidar un equipo humano adecuado y de alto rendimiento que garantice la productividad y buen desempeño organizacional.</p>	<p>Unidad de Talento Humano</p>
<p>El proceso actual de reclutamiento y selección de personal evidencia falencias en aspectos como definición de las fuentes de reclutamiento adecuadas según el perfil, cargo y control de mando a ocupar, en cuanto a pruebas pre ocupacionales, cumplimiento de normas de SSO y las fases de selección.</p> <p>El proceso de selección ha sido diseñado bajo el modelo de clasificación, las actividades a propuestas para lograr una efectividad adecuada entre perfil y candidato es: Entrevista inicial, Segunda entrevista a cargo del Director de Productividad, Aplicación de pruebas psicométricas, Entrevista final, Exámenes médicos pre ocupacionales, Contratación.</p>	<p>Se deberá aplicar el proceso de reclutamiento y someterlo anualmente a revisiones por parte de la coordinación de Recursos Humanos y la Dirección a fin de ajustar aspectos técnicos, políticos y legales que el entorno amerite.</p>	<p>Unidad de Talento Humano</p>
<p>La estructura organizacional de la empresa y su amplio staff obligan a la necesidad de crear procesos adecuados y modificar la situación actual con orden y priorizando el enfoque por competencias en los perfiles para que contribuya a un mejor desempeño.</p>	<p>Las revisiones por la Dirección deberán abarcar las actividades, políticas y registros de cada procedimiento de forma tal que la mejora sea sustancial y contribuya a reducir costos y maximizar beneficios a la empresa.</p>	<p>Gerencia General</p>
<p>El diseño del proceso de selección y reclutamiento para Panamericana abarcó el levantamiento de perfiles y funciones, los mismos que se realizaron a través del enfoque por competencias, tomando en cuenta las actividades actuales de cada cargo de forma que el modelo sea aplicable a toda la organización.</p>	<p>Los perfiles deberán ser revisados al menos cada dos años con el objeto de realizar mejoras en función del enfoque por competencias, y deberán ser levantados en el caso de generarse nuevos cargos.</p>	<p>Dirección de Talento Humano</p>

<p>Los perfiles se definieron en función del direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, los procedimientos de gestión de las Unidades Estratégicas de Negocio y el diccionario de competencias laborales, logrando definir de forma explícita y tal como los muestra el Anexo Nro. 1 los perfiles de todos los cargos de la organización.</p>	<p>Se deberá respetar las versiones de documentos y registrar las modificaciones de darse en cada procedimiento en un listado a ubicarse al inicio del mismo a fin de mantener un control documental adecuado.</p>	<p>Todos los departamentos</p>
<p>El proceso de reclutamiento se lo desarrollo en función del método basado en segmentos por cargo, el mismo que definirá en función de indicadores de gestión por cada unidad estratégica la pertinencia de realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal.</p> <p>El proceso propuesto garantiza una mejor operación del área de talento humano de Panamericana del Ecuador S.A., además de ser un impacto positivo para la productividad.</p>	<p>Los procesos ejecutados deberán archivar de forma que se tenga un historial que permita evaluar las mejoras.</p>	<p>Unidad de Talento Humano</p>
<p>Las fuentes de reclutamiento serán internas y externas, el objetivos es garantizar una oportunidad adecuada al talento humano de la organización para ocupar las vacantes o en su defecto obtener los mejores candidatos y más idóneos para cada cargo en el mercado laboral.</p> <p>Se logró a través de la flujodiagramación de los procesos reducir el tiempo entre la entrevista inicial y la vinculación, el tiempo máximo aceptado en cargos de alta dirección será de 45 días en el proceso de selección y en cargos operativos de 25 días.</p>	<p>En el futuro la empresa deberá obtener certificaciones de calidad que permitan desarrollar un sistema de gestión que garantice mejoras sustanciales en todas las áreas además del talento humano.</p>	<p>Gerencia General</p>

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Jorge (2010), *Las pruebas psicométricas en el ámbito laboral*, México: Asociación Oaxaqueña de Psicología.

ALLES, Martha (2006), *Diccionario de Comportamientos Gestión por competencias*, Argentina: Gránica.

ALLES, Martha (2007), *Dirección estratégica de Recursos Humano*, Argentina: Gránica.

BOHLANDER, y SNELL, (2008) *Administración de Recursos Humanos*, México: Cengage Learning.

CHIAVENATO, Idalberto (2007), *Administración de Recursos Humanos*, México: McGraw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto, (2001), *Administración de Recursos Humanos*, Colombia: Mc Graw Hill.

FERNÁNDEZ, Manuel, (1995), *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, España: Díaz de Santos.

GERENCIA GENERAL PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A., 2012

HARRINTONG, James (1997), *Administración de Procesos*, México: Editorial Mc. Graw Hill

JIMÉNEZ, Daniel, (2007), *Manual de recursos humanos*, España: ESIC.

Mc DANIELS y GATES (2005), *Investigación de mercados*, México: Thompson

MICHAEL PAGE Seguros (2012), *Estudio de remuneración sector seguros*, Informe. España.

MONDY, W. y NOE, R., (2005), *Administración de recursos humanos*, México: Prentice Hall.

PANAMERICANA DEL ECUADOR (2012), *Datos de la empresa*, Disponibles en: <http://www.panamericana.com.ec/sitio/index.php>

PÉREZ, José Antonio (2010), *Gestión por procesos*, Madrid: Editorial ESIC

PINO, PINO y SÁNCHEZ (2008), *Recursos Humanos*, España: Editex S.A.

PUCHOL, Luis, (2007), *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, España: Díaz de Santos.

RODRÍGUEZ, Joaquín, (2010), Compilado en <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r48177.DOC>, Revisado el 8/01/2012